

Werner Nienhüser

Anna Katharina Jacob

**Wer besetzt die Hochschulräte deutscher Universitäten?  
Eine empirische Analyse der Zusammenhänge zwischen Hochschulrats-  
struktur und Merkmalen der Hochschule**

**Erschienen in:**

**Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und  
-kanzler (Hg.): Alle Macht den Hochschulräten.? Weimar: 81-98.**

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
insb. Personalwirtschaft  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Universität Essen  
Universitätsstraße 12  
45117 Essen  
e-mail: [werner.nienhueser@uni-due.de](mailto:werner.nienhueser@uni-due.de)  
homepage: [www.uni-due.de/personal](http://www.uni-due.de/personal)

**Essen 2008**

## 1 Hintergrund und Fragestellung

Fast alle deutschen Bundesländer haben mittlerweile den Hochschulrat<sup>1</sup> als neues Gremium etabliert. Kritiker behaupten unter anderem, Wirtschaftsvertreter, besonders aus den Großunternehmen, drängten in die Hochschulräte und nähmen dort (zu) viel Einfluss (Bultmann 2006). Nun gibt es bisher jedoch kaum systematisch erhobene Daten über die Zusammensetzung von Hochschulräten. Wir stellen die Frage: Wie sind die Hochschulräte in Deutschland tatsächlich zusammengesetzt? Aus welchen gesellschaftlichen Bereichen (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Kultur) kommen die Mitglieder? Welchen Anteil haben die Wirtschaftsvertreter? Eine weitere Frage lautet: Welche Faktoren sind für Unterschiede in der Zusammensetzung der Hochschulräte verantwortlich? Wir vermuten, dass Merkmale der jeweiligen Hochschulen die Ursache sind bzw. auf Ursachen hindeuten. Zu solchen Merkmalen rechnen wir insb. die Finanzierungsstruktur der jeweiligen Hochschule. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns vor allem auf die erste Frage und beschränken uns bei der zweiten Frage nach den Ursachen auf einfache bivariate Zusammenhangsanalysen (zu ausführlicheren multivariaten Analysen Nienhüser/Jacob 2008).

Bisher liegt zur sozialen Struktur von Hochschulräten neben unserer Analyse die auf einer schriftlichen Befragung von Hochschulrektoren beruhende Untersuchung von Bogumil et al. (2008) vor, die sich aber kaum den Ursachen für unterschiedliche Zusammensetzungen widmet. Wir vermuten im Anschluss an die Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer/Salancik 2003), dass in Gremien von Organisationen diejenigen Akteure dominant vertreten sind, die für die Organisation wichtige Ressourcen kontrollieren. Organisationen kooptieren für ihre Gremien solche Akteure, von denen sie vermuten, dass sie die umwelt- bzw. ressourcenbedingten Unsicherheiten reduzieren können. Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeitstheorie wären die Ursachen für Unterschiede in der Zusammensetzung der Hochschulräte in der Ressourcensituation zu suchen. Wenn Universitäten einen hohen Anteil an Wirtschaftsvertretern aufwiesen, dann könnte dies mit einem besonders starken Bedarf an Wissen oder anderen Ressourcen (Drittmitteln, Reputation, Legitimation) zu tun haben, den die Vertreter aus der Wirtschaft aus Sicht der Universität befriedigen können. Zu berücksichtigen ist allerdings auch, dass zwar einerseits Organisationen je nach Ressourcenabhängigkeit ein Interesse daran haben, bestimmte Personen als Mitglieder zu werben. Andererseits müssen diese Personen aber auch an der Mitgliedschaft in den entsprechenden Governance-Organen interessiert sein.

Wir wollen uns im Folgenden bei der Analyse der Ursachen für Unterschiede in der Hochschulratszusammensetzung auf einen Aspekt konzentrieren: auf den Anteil der Wirtschaftsvertreter an den externen Mitgliedern im Hochschulrat. Unsere speziellen Hypothesen lauten:

---

<sup>1</sup> Je nach Landesgesetz unterscheiden sich die Bezeichnungen für dieses Gremium. Wir verwenden im Folgenden wie allgemein üblich den Begriff Hochschulrat als umfassenden Begriff.

Der Anteil von Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat (jeweils an allen externen Mitgliedern) ist umso höher, (1) je höher der Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft an den Gesamtmitteln einer Universität ist, (2) je stärker die Reputation der Betriebswirtschaftslehre an der Universität ist, (3) je mehr die Universität insgesamt als “exzellent” gilt. Der Anteil der Wirtschaftsvertreter liegt (4) bei Technischen Universitäten höher als bei allen anderen Hochschulen.

In Hypothese 1 erfassen wir die Abhängigkeit von finanziellen Ressourcen und ihre Wirkungen auf die Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat. Allerdings wäre es wirklichkeitsfern zu vermuten, Manager brächten gleichsam zu jeder Hochschulratssitzung Geld mit. Der Zusammenhang ist komplexer (vgl. auch Bogumil et al. 2008). Die Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern könnte anderen Unternehmen signalisieren, dass (potenzielle) Gelder für Forschungsprojekte und ähnliches “gut angelegt” sind, sie sind ein Indikator für “Wirtschaftsfreundlichkeit”. Dies antizipieren relevante Akteure in den Hochschulen, wobei solche Überlegungen sich in Entscheidungen über die Zusammensetzung des Hochschulrates besonders in den Hochschulen niederschlagen, wo man bereits “wirtschaftsfreundlich” ist bzw. bereits einen höheren Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft an den Gesamtmitteln hat.

Zu Hypothese 2: Man kann vermuten, dass in Universitäten mit reputationsstarken betriebswirtschaftlichen Fakultäten ein “wirtschaftsfreundliches Klima” und ein größeres Interesse an der Rekrutierung von Wirtschaftsvertretern vorherrscht als an Hochschulen, an denen die Betriebswirtschaftslehre eine geringere Rolle spielt. Zudem besteht bei stärker betriebswirtschaftlich ausgerichteten Universitäten nicht nur ein Interesse an Wirtschaftsvertretern als Hochschulratsmitglieder, sondern auch ein größeres Interesse von Wirtschaftsvertretern an einer Mitgliedschaft.

Hypothese 3 ist folgendermaßen zu begründen: Man kann zum einen vermuten, dass als “exzellent” markierte Universitäten ihrem Ruf auch bei der Besetzung ihrer Hochschulräte gerecht werden und Personen mit hoher Reputation gewinnen wollen. Zum anderen vermuten wir, dass “hochrangige” Personen, die über viele Ressourcen verfügen, Exzellenz- bzw. Elite-Universitäten attraktiver finden und eher bereit sein werden, sich für eine Hochschulratsmitgliedschaft gewinnen zu lassen.

Hypothese 4 besagt, dass der Anteil der Wirtschaftsvertreter in Technischen Hochschulen höher ist. Die Begründung besteht darin, dass Technische Hochschulen einen stärkeren Bedarf an Wirtschaftsvertretern haben und dass zudem die Attraktivität solcher Hochschulen für die Wirtschaft wegen ihrer stärkeren Nähe zur Kapitalverwertung höher ist.

## 2 Erhebungsmethode, Datenbasis und Variablen

Die Informationen über die Hochschulratsmitglieder wurden den Webseiten der Universitäten entnommen<sup>2</sup>. Darüber hinaus haben wir über direkte Anfragen bei den Hochschulen – per E-mail und Telefon – fehlende Daten ergänzt und Unstimmigkeiten geklärt.

Bezugszeitpunkt der Erhebung ist Januar 2007. Folgende Hochschultypen wurden hinsichtlich der Zusammensetzung ihrer Hochschulräte untersucht: 42 Universitäten, 9 Technische Universitäten (TU) und 6 Pädagogische Hochschulen (PH; die nur in Baden-Württemberg als selbstständige Hochschulen bestehen). Erfasst wurden staatliche Hochschulen mit Promotions- und Habilitationsrecht als Abgrenzungsmerkmal gegenüber Fachhochschulen. Privatuniversitäten wurden nicht erfasst. Zudem wurden kirchliche Hochschulen<sup>3</sup> und Kunst- und Musikhochschulen wegen ihrer Besonderheiten ausgeschlossen.

Die Datenbasis umfasst somit 57 Hochschulräte mit 463 Mitgliedern in 12 Bundesländern. Die Hochschulen in vier Bundesländern wurden aus folgenden Gründen nicht einbezogen: In Bremen sind gesetzlich keine Hochschulräte vorgesehen. Brandenburg haben wir ausgeschlossen, weil hier ein hochschulübergreifender Landeshochschulrat vorgeschrieben ist und wir daher die Beziehung zwischen Merkmalen der einzelnen Hochschulen und der Zusammensetzung des Rates nicht untersuchen können. In Nordrhein-Westfalen und Thüringen waren zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine Hochschulräte bestellt worden.

Darüber hinaus haben wir auch in den genannten 12 Bundesländern nicht alle Hochschulen einbezogen. Zum Teil waren die notwendigen Informationen nicht über Internetrecherchen zu gewinnen, zum Teil verfügten manche auch noch nicht über einen Hochschulrat. Da bei einigen Variablen fehlende Werte auftreten, beziehen sich die Daten für die hier dargestellten empirischen Analysen auf 55<sup>4</sup> von insgesamt 89 Hochschulen in Deutschland.

### 2.1 Variablengruppen

Über die *Hochschulratsmitglieder* wurden folgende Informationen erfasst: Name und Vorname; akademischer Titel; Geschlecht; Geburtsjahr; Mitgliedschaftsstatus (internes oder externes Mitglied; Vorsitz im Hochschulrat); Widmung der Professur (bei internen Mitgliedern), Funktionen wie z.B. Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied in Wirtschaftsunternehmen,

---

<sup>2</sup> Unser Dank gilt Frau Maria Wegener und Frau Linda Wachtendonk. Sie haben große Teile der Daten zusammengetragen und wertvolle Anregungen geliefert. Frau Wegener hat im Rahmen ihrer Diplomarbeit eigene Datenauswertungen vorgenommen (Wegener 2007).

<sup>3</sup> Eine Ausnahme bildet die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, die wir aufgrund ihres mit staatlichen Hochschulen vergleichbaren Fächerangebotes einbezogen haben.

<sup>4</sup> Wir haben bei den Zusammenhangsanalysen die Medizinische Hochschule Hannover und die Universität Lübeck wegen ihrer Besonderheiten als überwiegend Medizinische Hochschulen ausgeschlossen.

Zugehörigkeit zu Herkunftsorganisationen wie Unternehmen, Medien, Rechtssystem, Politik u.ä. (bei externen Mitgliedern).

Über die *Hochschulen* wurden bisher folgende Informationen erhoben: Größe der Hochschule, Fächerstruktur, Höhe und Zusammensetzung der finanziellen Mittel u.ä. Diese Daten haben wir aus amtlichen Statistiken (u.a. Statistisches Bundesamt) und anderen Quellen (z.B. von CHE, DFG) zusammengetragen. Dabei sind insbesondere die Drittmittel von Bedeutung. Eine genauere Beschreibung der verwendeten Daten geben wir im Folgenden bei der Operationalisierung der Variablen.

## 2.2 Operationalisierungen

*Zuordnung der Mitglieder zu gesellschaftlichen Gruppen bzw. Herkunftsorganisationen.* Besonders wichtig für unsere Fragestellung ist die Zuordnung der Hochschulratsmitglieder zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen bzw. Organisationen. Zu diesem Zweck haben wir ein detailliertes Kodierschema entworfen. Für die weiteren Analysen ist der *Anteil der Wirtschaftsvertreter bzw. der Topmanager an allen externen Mitgliedern* wichtig. Als Wirtschaftsvertreter haben wir alle externen Mitglieder kodiert, die aus Profitorganisationen kommen. Als Topmanager bezeichnen wir solche Wirtschaftsvertreter, die mindestens ein Aufsichtsrats- und/oder Vorstandsmandat innehaben.

*Anteil von Drittmitteln aus unterschiedlichen Quellen an den Gesamtmitteln der Universität.* Hier greifen wir auf die Daten des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 2004<sup>5</sup> zurück. Wir beziehen die vier wichtigsten Drittmittelquellen ein: Mittel aus der Wirtschaft, von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), vom Bund sowie von internationalen Organisationen, wozu vor allem EU-Mittel zählen (Statistisches Bundesamt 2006).<sup>6</sup>

*Reputation der Betriebswirtschaftslehre.* Hier ziehen wir das Hochschulranking des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) heran. Wir verwenden den Indikator "Reputation in Studium und Lehre". Der Reputationswert beruht auf der Einschätzung von Professoren. Die befragten Professoren konnten jeweils für ein Fach fünf Hochschulen benennen, an denen sie ein Studium empfehlen würden, wenn ihre Kinder das jeweilige Fach studieren wollten. Nennungen der Hochschule, an der die Professoren zum Zeitpunkt der Erhebung beschäftigt waren, wurden nicht berücksichtigt. Das Ranking gibt an, von wie viel Prozent der Professorinnen und Professoren die jeweilige Hochschule empfohlen wurde.

---

<sup>5</sup> Als wir dieses Papier schrieben, stammten die neuesten Zahlen aus dem Jahr 2004.

<sup>6</sup> Zu beachten ist, dass wir hier bei allen Berechnungen auch die Drittmittel der medizinischen Einrichtungen der Hochschulen einbezogen haben. Wir haben auch getrennte Analysen durchgeführt und bei den Drittmitteln den Teil heraus gerechnet, der ggf. auf die medizinischen Einrichtungen einer Hochschule entfällt. Die Befunde stützen unsere im vorliegenden Beitrag berichteten Resultate.

*Exzellenz-Universität.* Wir bezeichnen eine Hochschule als “exzellente”, wenn sie in den nächsten fünf Jahren in mindestens einer der drei “Förderlinien” der DFG (Graduiertenschule, Exzellenzcluster, Zukunftskonzept) Mittel erhält. Die Daten haben wir der Webseite der DFG entnommen (www.dfg.de).

*Hochschultyp.* Der Ressourcenbedarf und die Art der Ressourcenquellen können sich je nach Hochschultyp unterscheiden. Besonders Technische Universitäten haben traditionell eine engere Bindung an Unternehmen und sind stärker von deren Drittmitteln abhängig, demzufolge sind sie gesondert zu betrachten. Wir vergleichen daher Technische Universitäten, Pädagogische Hochschulen und andere, “normale” Hochschulen miteinander.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Zusammensetzung nach institutioneller Herkunft

Zunächst betrachten wir die Zusammensetzung aller Hochschulräte nach ihrer Herkunft bzw. Zugehörigkeit zu bestimmten Institutionen bzw. Organisationen (Tabelle 1). Wir verfügen hier bei 55 der 57 Hochschulräte über genügend Informationen, um alle Personen (insgesamt 445) gesichert zuordnen zu können.

Anteile in Prozent	Anteil an allen Mitgliedern	Anteil Externer in der Gruppe	Anzahl
Universitätsangehörige			
Wissenschaftler i.e.S.	29	47	129
Studierende, Nicht-Wiss. Personal	7	14	29
Rektoren (derzeitige und ehemalige)	6	72	25
Unternehmen/ Unternehmensverbände			
Nicht-Topmanagement	14	100	62
Topmanagement	19	100	84
Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht	13	100	59
Spitzenorganisationen der Wissenschaft, Forschungsförderung	4	100	17
Außeruniversitäre Forschungsinstitute	4	100	18
Medien und Kultur	4	100	16
Gewerkschaft	1	100	6
Prozent gesamt bzw. durchschnittlich	100	77	
Anzahl	445	343	445

Tabelle 1: Institutionelle Herkunft der Hochschulratsmitglieder<sup>7</sup>

Unter den Hochschulratsmitgliedern stellen die *Universitätsangehörigen* mit insgesamt 42 Prozent aller Mitglieder die größte Gruppe. Die Heterogenität dieser Gruppe ist recht groß,

<sup>7</sup> Wegen fehlender Werte ist die Fallzahl kleiner als die Gesamtheit von 463 Mitgliedern. Wir haben diejenigen Hochschulräte ausgeklammert, bei denen nicht Informationen über *alle* Mitglieder vorliegen.

daher differenzieren wir zwischen drei Untergruppen: Unter *Wissenschaftler* im engeren Sinne fassen wir z.B. Professoren, aber auch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zur zweiten Untergruppe zählen wir *Studierende*, zudem “*nicht-wissenschaftliches*” *Personal*, womit etwa an Lehrstühlen tätige Techniker oder Mitarbeiter von Universitätsbibliotheken gemeint sind.<sup>8</sup> Als eine dritte Subgruppe heben wir die *derzeitigen und ehemaligen Rektorinnen bzw. Rektoren von Universitäten* hervor.

Wir sehen, dass Wissenschaftler im engeren Sinne 29 Prozent aller Hochschulratsmitglieder stellen und innerhalb der Universitätsangehörigen den größten Anteil aufweisen (70 Prozent in dieser Gruppe). Der Anteil der externen Mitglieder ist bei den Wissenschaftlern im engeren Sinne mit 47 Prozent recht hoch, während er bei den Studierenden und beim nicht-wissenschaftlichen Personal mit 14 Prozent erwartungsgemäß gering ist.

Die Mitglieder aller folgenden Gruppen sind nicht Mitglieder derjenigen Hochschule, deren Hochschulrat sie angehören – sie sind in der Sprachregelung der Hochschulgesetze *Externe*.

33 Prozent aller Mitglieder insgesamt kommen aus *Unternehmen* oder (zu einem sehr geringen Anteil) aus Unternehmerverbänden. Die Mehrzahl der Unternehmensvertreter ist dem Topmanagement zuzurechnen. Insgesamt stammt etwa jedes fünfte Hochschulratsmitglied aus dem Topmanagement.

In einer dritten Gruppe haben wir *Politiker, Angehörige der Öffentlichen Verwaltung und des Rechtssystems* (z.B. Richter) zusammengefasst. Diese Gruppe stellt 13 Prozent aller Mitglieder.

Die nachfolgenden Gruppen machen zusammengenommen nicht mehr als 13 Prozent aus. Diese Gruppen sind: Spitzenorganisationen der Wissenschaft und der Forschungsförderung, außeruniversitäre Forschungsinstitute, weiterhin eine Gruppe, die wir als Medien und Kultur bezeichnen, sowie Gewerkschaften.

Zur vierten und relativ zu den anderen schwach vertretenen Gruppe zählen wir Mitglieder aus *Spitzenorganisationen der Wissenschaft* (z.B. Leibniz-Gemeinschaft) und aus *Organisationen der Forschungsförderung* (z.B. Deutsche Forschungsgemeinschaft). Diese Gruppe hat einen Anteil von rund 4 Prozent an den Hochschulratsmitgliedern.

Die fünfte, ebenfalls kleinere Gruppe, bilden Angehörige von *Forschungsinstituten* wie etwa des Fraunhofer-Instituts. Diese Gruppe ist ebenfalls klein, sie stellt 4 Prozent aller Mitglieder.

---

<sup>8</sup> Studierende und nicht-wissenschaftliches Personal haben wir aus praktischen Gründen, insb. wegen der insgesamt geringen Zahl, zusammengefasst. Uns ist klar, dass es sich um sehr unterschiedliche Subgruppen handelt.

Die sechste Gruppe nennen wir *Medien und Kultur*; damit meinen wir u.a. Mitarbeiter von Rundfunkanstalten, Journalisten oder Künstler. Auch ihr Anteil ist mit 4 Prozent relativ gering.

*Gewerkschafter* (damit meinen wir Funktionäre, nicht "einfache" Mitglieder, da nur Funktionsträger über Informationen auf Webseiten identifiziert werden können) sind mit etwa einem Prozent schwach vertreten.

### 3.2 Wer stellt die Vorsitzenden der Hochschulräte?

Wenn es um die Verteilung von Macht bzw. Einfluss geht, stellt sich die Frage, wer – aus welcher sozialen Gruppe – den Vorsitz im Hochschulrat innehat.

Anteile in Prozent	Anteil an allen Mitgliedern	Anteil der Gruppe an den Vorsitzenden
Universitätsangehörige		
Wissenschaftler i.e.S.	29	18
Studierende, Nicht-Wiss. Personal	7	2
Rektoren (derzeitige und ehemalige)	6	9
Unternehmen/Unternehmensverbände		
Nicht-Topmanagement	14	9
Topmanagement	19	38
Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht	13	11
Spitzenorganisationen der Wissenschaft, Forschungsförderung	4	11
Außeruniversitäre Forschungsinstitute	4	2
Medien, Kultur, Presse	4	0
Gewerkschaft	1	0
Prozent gesamt	100	100
Anzahl	445	55

Tabelle 2: Institutionelle Herkunft der Hochschulratsmitglieder und -vorsitzenden

In der ersten Spalte von Tabelle 2 sehen wir, dass sich die Vorsitzenden überwiegend aus drei Gruppen rekrutieren. 80 Prozent aller Vorsitzenden entstammen der Gruppe der (ehemaligen bzw. derzeitigen) Universitätsrektoren, der Topmanager und den Spitzenorganisationen der Wissenschaft sowie der Forschungsförderung. Die weiteren sieben Gruppen stellen 20 Prozent aller Mitglieder. Auffällig ist, dass allein 38 Prozent aller Vorsitzenden aus der Gruppe der Topmanager kommt.

Insgesamt sehen wir, dass die Mitglieder mit einer Verortung in den Spitzenorganisationen der Wissenschaft und der Forschungsförderung, Topmanager und die Rektoren eine gegenüber ihrem Mitgliederanteil deutlich erhöhte Wahrscheinlichkeit haben, die Position des Vorsitzenden einzunehmen. Alle anderen Gruppen haben diesbezüglich eine geringere Wahrscheinlichkeit.



Im Folgenden wollen wir klären, *warum* es *Unterschiede* in der Zusammensetzung der Hochschulräte gibt. Dabei konzentrieren wir uns auf die Frage der Bestimmungsgründe der Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern in den Hochschulräten.

#### 4 Zusammenhänge der Struktur von Hochschulräten mit Merkmalen der Hochschulen

Unsere zentrale Vermutung ist: Die Finanzierungsstruktur einer Universität ist Ausdruck ihrer Abhängigkeit. Auf die Abhängigkeit von bestimmten Finanzierungsquellen reagieren die Universitäten mit der Kooptation derjenigen Personen, von denen sie meinen, dass sie die mit der Abhängigkeit verbundene Unsicherheit reduzieren können. Die Reputation einer Universität (BWL-Reputation, Exzellenz-Universität) hat, so vermuten wir, einen Attraktionseffekt für potenzielle Hochschulratsmitglieder vor allem bei Topmanagern. Wir konzentrieren uns hier auf bivariate Analysen und berichten lediglich ergänzend über die Befunde von an dieser Stelle nicht ausgewiesenen multivariaten Regressionsschätzungen.

##### 4.1 Bestimmungsgründe der Repräsentanz von Wirtschaftsvertretern

Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft an allen Drittmitteln und dem Anteil der Vertreter von Wirtschaftsunternehmen (Tabelle 3). Noch stärker ist der Zusammenhang mit dem Anteil der Topmanager.

Quartile der Wirtschaft	Anteil Drittmittel aus der Wirtschaft	Anteil Externer aus Wirtschaftsunternehmen an allen externen Mitgliedern (Arithmetisches Mittel)		
		Wirtschaftsvertreter insgesamt	Topmanager	N
1. Quartil		33,7	13,1	13
2. Quartil		33,7	17,1	14
3. Quartil		44,6	24,8	14
4. Quartil		54,6	34,5	14
Alle		41,8	22,5	55

Tabelle 3: Anteil der Externen aus Unternehmen an allen externen Mitgliedern in Abhängigkeit vom Drittmittelanteil aus der Wirtschaft

Man könnte einwenden, dass der Anteil der Drittmittel aus der Wirtschaft an allen Mitteln der Hochschule mit durchschnittlich 3,3 Prozent (Standardabweichung 3,0) sehr gering ist und daher keinen Effekt auf Entscheidungen von Hochschulen haben dürfte. Allerdings liegt der Anteil der Drittmittel von der Deutschen Forschungsgemeinschaft mit 4,3 Prozent in einer ähnlichen Höhe (Standardabweichung 3,3). Nach unserer Einschätzung sind zumindest die DFG-Drittmittel für die Hochschulen so wichtig geworden, dass Veränderungen bei diesen Mitteln sehr aufmerksam registriert werden, Entscheidungen beeinflussen - etwa bei der internen Allokation von Mitteln - und damit insgesamt relevant sind für das Verhalten der Hochschulen. Wir vermuten, dass dies bei den Drittmitteln aus der Wirtschaft ähnlich der Fall ist, wenn auch in geringerem Maße, weil DFG-Drittmittel stärker als andere Drittmittel als Indikator für Forschungsleistung herangezogen werden und damit nicht nur direkt finanziell rele-

vant sind. Dass Drittmittel trotz ihres geringen Anteils am Gesamthaushalt wichtig und verhaltensrelevant sind, hängt auch damit zusammen, dass es sich bei ihnen um zusätzliche Mittel handelt, die nicht von vornherein wie etwa Zuweisungen des Landes festgelegt sind; sie leisten einen Beitrag zur finanziellen Flexibilität der Hochschule und eröffnen Handlungsspielräume. Dies würde erklären, warum Hochschulen vermehrt danach streben, den Anteil der Drittmittel zu erhöhen, obwohl die Drittmittel doch insgesamt nur einen kleinen Teil an den gesamten Mitteln ausmachen. Wir vermuten, dass viele Hochschulen eine Möglichkeit zur Erhöhung des Drittmittelanteils darin sehen, den Hochschulrat sichtbar mit Wirtschaftsvertretern zu besetzen, um so zu zeigen, dass die Hochschule anwendungsbezogen und offen gegenüber den Bedürfnissen der Wirtschaft ist und es daher attraktiver für Unternehmen wird, Projekte, Stiftungsprofessuren, etc. finanziell zu fördern.

Der statistische Effekt jedenfalls ist deutlich: Eta beträgt 0,38 bezogen auf alle Wirtschaftsvertreter und 0,46 bei den Topmanagern.

Betrachten wir nun den bivariaten Effekt des Vorhandenseins einer vom CHE "gerankten" betriebswirtschaftlichen Fakultät und des Ausmaßes der Reputation.

Quartile BWL-Reputation	Anteil Externer aus Wirtschaftsunternehmen an allen externen Mitgliedern (Arithmetisches Mittel)		
	Wirtschaftsvertreter insgesamt	Topmanager	N
Keine BWL bzw. nicht durch CHE bewertet	37,9	20,1	16
1. Quartil (geringste Reputation)	41,6	19,8	10
2. Quartil	41,0	22,9	10
3. Quartil	41,0	18,2	10
4. Quartil (höchste Reputation)	50,6	34,5	9
Alle	41,8	22,5	55

Tabelle 4: Anteil der Externen aus Unternehmen an allen externen Mitgliedern in Abhängigkeit von der Reputation der betriebswirtschaftlichen Fakultät der jeweiligen Hochschule

Man kann in Tabelle 4 sehen, dass vor allem in Hochschulen mit betriebswirtschaftlichen Fakultäten, die einen sehr hohen Reputationswert aufweisen, auch ein großer Anteil von Wirtschaftsvertretern zu finden ist. Während der Anteil der Topmanager im Mittel aller Hochschulen knapp 23 Prozent beträgt, liegt er bei den Hochschulen mit einer hoch reputierten Betriebswirtschaftslehre bei rund 35 Prozent, also etwa 1,5-mal so hoch. Allerdings zeigt sich kein einfacher linearer Anstieg mit zunehmender Reputation. Eta beträgt 0,18 bezogen auf alle Wirtschaftsvertreter und 0,31 bei den Topmanagern. Insgesamt ist dieser Effekt deutlich schwächer als der Drittmittelleffekt.

In Tabelle 5 haben wir die Anteile der Wirtschaftsvertreter in Abhängigkeit davon berechnet, ob es sich um eine – nach unserer Definition – Exzellenzhochschule handelt oder nicht.

Anteil Externer aus Wirtschaftsunternehmen an allen externen Mitgliedern (Arithmetisches Mittel)			
Exzellenz-Hochschule ja/ nein	Wirtschaftsvertreter insgesamt	Topmanager	N
Exzellenzhochschule – Nein	37,1	16,9	28
Exzellenzhochschule – Ja	46,6	28,3	27
Alle	41,8	22,5	55

Tabelle 5: Anteil der Externen aus Unternehmen an allen externen Mitgliedern in Abhängigkeit von der Exzellenz der Hochschule

In Tabelle 5 sieht man, dass bei den Wirtschaftsvertretern Unterschiede zwischen mehr oder weniger exzellenten Hochschulen bestehen, dieser Unterschied beim Anteil der Topmanager aber deutlicher ist: Gegenüber den nicht-exzellenten Hochschulen liegt der Anteil der Topmanager in der Gruppe der exzellenten Hochschulen mit rund 28 Prozent um das 1,7-fache höher ( $\eta^2 = 0,21$  für alle Wirtschaftsvertreter,  $0,32$  für die Topmanager).

Anteil Externer aus Wirtschaftsunternehmen an allen externen Mitgliedern (Arithmetisches Mittel)			
Hochschultyp	Wirtschaftsvertreter insgesamt	Topmanager	N
Technische Universitäten	50,8	36,1	9
Pädagogische Hochschulen	42,7	15,3	5
Andere ("normale") Universitäten	39,7	20,4	41
Alle	41,8	22,5	55

Tabelle 6: Anteil der Externen aus Unternehmen an allen externen Mitgliedern in Abhängigkeit vom Hochschultyp

Tabelle 6 zeigt die Unterschiede zwischen verschiedenen Typen von Hochschulen. Den höchsten Anteil an Wirtschaftsvertretern (51 Prozent) und Topmanagern (36 Prozent) weisen die Technischen Universitäten auf. Den niedrigsten Anteil an Topmanagern haben die Pädagogischen Hochschulen. Möglicherweise ist hier der Bedarf nicht so hoch, vielleicht ist auch die Attraktivität solcher Hochschulen für potenzielle Mitglieder aus der Gruppe der Topmanager geringer.  $\eta^2$  beträgt  $0,18$  bezogen auf alle Wirtschaftsvertreter und  $0,35$  bei den Topmanagern.

Insgesamt ist damit der statistische Effekt der Drittmittel am stärksten. Es stellt sich jedoch die Frage, ob sich der bivariate Zusammenhang auch in einer multivariaten Analyse unter Einbezug weiterer Variablen zeigt, denn man könnte ja durchaus einwenden, dass der Drittmittelfekt "in Wirklichkeit" ein Effekt der Größe der Hochschule sei; das heißt, wenn man den Effekt der Größe kontrollierte, würde der statistische Effekt der Drittmittel "verschwinden". Um solche Vermutungen zu testen, haben wir in multivariaten Regressionsanalysen (die hier *nicht ausgewiesen*, sondern an anderer Stelle publiziert sind; Nienhüser/Jacob 2008) neben den oben genannten Variablen weitere einbezogen. Dies ist erstens die Größe der Hochschule. Zweitens haben wir eine Kontrollvariable gebildet, die berücksichtigt, dass es

Vorgaben in den Landesgesetzen zur Zusammensetzung der Gruppe der externen Mitglieder gibt. Dies ist in Hessen und Berlin der Fall. So zeigt sich vor allem in Berlin ein im Vergleich zum Durchschnitt aller Hochschulen deutlich geringerer Anteil von Wirtschaftsvertretern: Er liegt bei 15,1 Prozent für die Wirtschaftsvertreter insgesamt und bei 4,8 Prozent für Topmanager. Die Regressionsanalysen zeigen, dass der Einfluss der Drittmittel auch bei Kontrolle der anderen Variablen stabil bleibt. Er lässt sich also nicht auf andere Effekte zurückführen. Letztlich bestätigt sich vor allem die Hypothese über den Einfluss der Finanzstruktur der Hochschulen.

## 5 Fazit

Generell stützen die Befunde die Vermutung, dass das (numerische) Einflusspotenzial von Wirtschaftsvertretern erheblich ist. Sie stellen insgesamt die zweitgrößte, unter den Vorsitzenden die größte Gruppe unter den Hochschulratsmitgliedern. Unsere Zahlen sagen nichts über den *tatsächlichen* Einfluss einzelner Gruppen aus. Sie deuten aber zum einen auf einen numerisch bedingten *potenziellen* Einfluss hin. Zum anderen zeigen unsere Befunde, dass die angestrebte Breite an Interessenrepräsentanz nicht gegeben ist. Es fällt auf, dass Interessen, wie sie insbesondere Kirchen und Gewerkschaften repräsentieren sollten, kaum über Vertreter aus solchen Organisationen in die Hochschulräte eingebracht werden können. (Prinzipiell ist nicht auszuschließen, dass solche und andere Interessen eventuell von anderen Mitgliedern ohne Zugehörigkeit zu entsprechenden Organisationen vertreten werden.)

Es zeigt sich zudem, dass die Abhängigkeit einer Universität von ihren Finanzierungsquellen einen deutlichen statistischen Einfluss darauf hat, wie ihr Hochschulrat zusammengesetzt ist. In Universitäten mit einem höheren Drittmittelanteil aus der Wirtschaft ist auch der Anteil der Wirtschaftsvertreter an allen externen Mitgliedern überdurchschnittlich hoch. Andere Variablen haben schwächere Effekte. In hier nicht ausgewiesenen multivariaten Analysen bleibt der Effekt der Drittmittel aus der Wirtschaft auch dann stabil, wenn man andere mögliche Einflussfaktoren kontrolliert; er ist also nicht durch andere Effekte zu erklären.

Wir haben in unseren theoretischen Überlegungen berücksichtigt, dass finanzielle Mittel nicht die einzigen Ressourcen sein müssen, die Vertreter der Wirtschaft "kontrollieren" (wie es in der Sprache der Ressourcenabhängigkeitstheorie heißt). Sie verfügen über Know-How, man schreibt es ihnen zumindest zu. Sie können möglicherweise in den Augen derjenigen, die sie auswählen, das Ansehen der Universität erhöhen. Je mehr sich die Vorstellung durchsetzt, dass Universitäten wie Unternehmen geführt werden müssen, um so mehr liegt es nahe, bei denjenigen Unterstützung zu suchen, die über Managementfähigkeiten bzw. -erfahrungen verfügen – und zwar völlig unabhängig davon, ob sie "Geld mitbringen". Dies wäre eine weitere Erklärung dafür, dass unter den Vorsitzenden aus der Wirtschaft die Topmanager dominieren und diese auch sonst einen großen Anteil stellen. Langfristig kann

natürlich eine bessere Reputation die Einwerbung von Mitteln fördern und dazu beitragen, bessere Wissenschaftler zu gewinnen, AbsolventInnen besser zu platzieren etc.

Alles in allem hat sich unsere Ressourcenabhängigkeitshypothese recht gut bewährt: Es sind besonders diejenigen Personen in Hochschulräten vertreten, die für die Hochschule wichtige Ressourcen kontrollieren bzw. denen man eine entsprechende Ressourcenkontrolle zuschreibt. Die Folgen der Nutzung dieses ressourcenbedingten Machtpotenzials werden sich zeigen.

## **Literatur**

- Bogumil, J./Heinze, R.G./Grohs, S./Gerber, S. (2008): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie,  
 URL [http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/hr\\_bericht\\_druck.pdf](http://homepage.rub.de/Joerg.Bogumil/Downloads/hr_bericht_druck.pdf)
- Bultmann, T. (2006): Demnächst vogelfrei. In: Forum Wissenschaft, 04/2006, S. 31-33.
- Centrum für Hochschulentwicklung (CHE),  
 URL <http://www.das-ranking.de/che8/che> [15.01.2008]
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG),  
 URL [http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\\_programme/exzellenzinitiative/index.html](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte_programme/exzellenzinitiative/index.html) [15.01.2008]
- Nienhäuser, W./Jacob, A.K. (2008): Changing of the Guards – Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten. Erscheint voraussichtlich in: Hochschulmanagement.
- Pfeffer, J./Salancik, G.R. (2003): The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective. Stanford.
- Statistisches Bundesamt (2006): Bildung und Kultur. Monetäre hochschulstatistische Kennzahlen 2004. Fachserie 11 Reihe 4.3.2. Wiesbaden.
- Wegener, M. (2007): Zusammensetzung der deutschen Hochschulräte. Unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Duisburg-Essen. Essen.