

IM BLICKPUNKT

**Wie Hochschulratsvorsitzende  
ihre Rolle wahrnehmen**

Ergebnisse einer Umfrage

Ulrich Müller

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung  
Verler Straße 6  
D-33332 Gütersloh

Telefon: ++49 (0) 5241 97 61 0  
Telefax: ++49 (0) 5241 9761 40  
E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)  
Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISBN 978-3-941927-53-7

**Wie Hochschulratsvorsitzende  
ihre Rolle wahrnehmen**

**Ergebnisse einer Umfrage**

Ulrich Müller

## Zusammenfassung

Die vorliegenden Umfrageergebnisse bieten erstmals empirische Hinweise auf die Frage, wie Vorsitzende deutscher Hochschulräte ihre Rolle wahrnehmen. Hochschulratsvorsitzende investieren im Durchschnitt 19 Tage pro Jahr in ihre ehrenamtliche Tätigkeit. Durchschnittlich zwei Drittel dieser Zeit konzentriert sich auf die Sitzungen und den Kontakt zur Hochschulleitung. Je nach Situation der jeweiligen Hochschulen setzen Vorsitzende aber auch andere Akzente, so reservieren manche Hochschulratsvorsitzende bis zu 30 % ihres Zeitbudgets für hochschulinterne Kommunikation, etwa mit Studierenden oder dem Senat. Da die Landesgesetze die Aufgaben der Vorsitzenden recht offen beschreiben, lassen sie Gestaltungsspielräume für die faktische Rollenwahrnehmung. Je nach Situation der Hochschule können die vorhandenen Spielräume so unterschiedlich genutzt werden.

Als Hauptaufgabe sehen Vorsitzende v.a. die Mitwirkung an der Hochschulstrategie (etwa Diskussion der Hochschulentwicklungsplanung oder von Zielvereinbarungsentwürfen), die Beratung der Hochschulleitung sowie die Aufsichtsfunktion (etwa Prüfung der Hochschulfinanzen). Das Einwerben von Drittmitteln / die Ansprache von Geldgebern sieht nur eine kleine Minderheit der Hochschulratsvorsitzenden als bedeutsame Aufgabe an.

Als entscheidenden Erfolgsfaktor sehen viele Hochschulratsvorsitzende an, dass es ihnen gelingt, eine vermittelnde Funktion wahrnehmen – also vertrauensvolle Kommunikation zu den verschiedenen hochschulischen Akteuren zu pflegen.

Von einigen Vorsitzenden wird kritisch angemerkt, dass seitens der Hochschule die zur Beratung und Entscheidung nötige Informationsgrundlage teilweise nur auf Nachfrage oder nicht in angemessener Form zur Verfügung gestellt wird.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>2</b>
2.1	Arbeitsumfang eines / einer Vorsitzenden.....	2
2.2	Aufgabenprioritäten eines / einer Vorsitzenden.....	3
2.3	Entscheidende Erfolgsfaktoren .....	7
2.4	Störfaktoren .....	8
2.5	Besondere Erfolge .....	8
<b>3</b>	<b>Anlage: Fragebogen</b> .....	<b>10</b>



# 1 Einführung

Die Kernaufgaben von Vorsitzenden deutscher Hochschulräte<sup>1</sup> sind divers. Sie wirken mit bei Personalentscheidungen, bilden die Schnittstelle zu anderen Organen und Gremien, erstellen die Tagesordnung, übernehmen die Sitzungsleitung und genehmigen das Protokoll. Sie bewegen sich dabei in einem Feld, das zum einen von gesetzlich festgelegten Aufgaben geprägt ist, zum anderen aber auch Spielräume und Tätigkeiten jenseits dieser Regelungen umfasst.<sup>2</sup>

Das Forum Hochschulräte<sup>3</sup> am 20. Mai 2014 in Berlin nahm die Schlüsselrolle der Hochschulratsvorsitzenden und die damit verbundenen formellen und informellen Gestaltungsräume in den Blick. Ziel war es, im Kreise der Vorsitzenden einen Erfahrungsaustausch zur eigenen Rollenwahrnehmung zu ermöglichen; gemeinsam sollten die Teilnehmer(innen) Gestaltungsräume ausloten und Erfolgsfaktoren für eine adäquate Aufgabenübernahme identifizieren.

Im Vorfeld des Forums wurde eine Befragung unter Hochschulratsvorsitzenden deutscher Hochschulen durchgeführt. Die Umfrage sollte die Diskussion der Runde der Vorsitzenden durch empirische Daten zur faktischen Aufgabenwahrnehmung und zur Bewertung bestimmter Rahmenbedingungen bereichern und fundieren. Die Befragung konzentrierte sich dabei auf Aspekte, zu denen bislang kaum Informationen verfügbar waren.

Das vorliegende Papier fasst die Auswertung dieser Umfrage zusammen. Das inhaltliche Konzept und Vorgehen wurde vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Abstimmung mit dem Stifterverband erarbeitet, die Durchführung und Auswertung der Umfrage lag in Händen des CHE.

## 1.1 Ablauf der Befragung

Zur Teilnahme an der Befragung wurden per Mail vom 25. April 2014 alle bis dahin angemeldeten Teilnehmer(innen) des Forums Hochschulräte vom 20. Mai 2014 eingeladen,

---

<sup>1</sup> In den Hochschulgesetzen der Länder fungiert der Hochschulrat auch als „Kuratorium“, „Stiftungsrat“, „Aufsichtsrat“ oder „Universitätsrat“.

<sup>2</sup> Vgl. dazu im Detail Behm, Britta; Müller, Ulrich (2010): Erfolgsfaktoren für Hochschulräte. In: Meyer-Guckel, Volker; Winde, Mathias und Ziegele, Frank (Hrsg.): Handbuch Hochschulräte – Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Essen: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, S. 54-58 (online unter [http://www.che.de/downloads/Handbuch\\_Hochschulraete.pdf](http://www.che.de/downloads/Handbuch_Hochschulraete.pdf)) sowie Müller, Ulrich; Winde, Mathias (2012): Governing Boards in German Higher Education Institutions – Purposes, Roles and Factors for Success or Failure. In: Sjur Bergan, Eva Egron-Polak, Jürgen Kohler, Lewis Purser, Martina Vukasović (Hrsg.): Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators. Berlin: Raabe, S. 14f.

<sup>3</sup> Das „Forum Hochschulräte“, 2009 vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, der Heinz Nixdorf Stiftung und dem CHE etabliert, richtet sich als Veranstaltungsreihe an Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch (vgl. [www.forum-hochschulraete.de](http://www.forum-hochschulraete.de)).

sofern sie aktuell den Vorsitz eines Hochschulrates einer staatlichen Hochschule innehatten. Teilnehmer, die als *stellvertretende* Vorsitzende agieren, wurden nicht berücksichtigt. Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 25. April 2014 bis 9. Mai 2014.

## 1.2 Stichprobe

Insgesamt wurden 35 Personen angeschrieben. Es waren 22 gültige Teilnahmen zu verzeichnen (Rücklaufquote 63 %). Zwei angefragte Personen erklärten ihren Verzicht auf eine Teilnahme explizit mit dem Hinweis, das Amt erst seit kurzem auszuüben und insofern noch nicht erfahrungsgestützt antworten zu können.

Die verschiedenen Hochschultypen waren angemessen vertreten:

- 10 der Befragten (45 %) waren als Hochschulratsvorsitzende einer Fachhochschule / university of applied sciences / Hochschule für angewandte Wissenschaften tätig,
- 8 der Befragten (36 %) engagierten sich als Hochschulratsvorsitzende einer Universität / Technischen Universität oder Pädagogischen Hochschule und
- 4 der befragten Hochschulratsvorsitzenden (18 %) ließen sich einer Kunst- oder Musikhochschule zuordnen. (Fehlende oder überzählige Prozentpunkte sind hier und im Folgenden auf Rundungsdifferenzen zurückzuführen.)

Die Befragung kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben, da sie auf angemeldete Forumsteilnehmer(innen) beschränkt wurde und nur eine begrenzte Stichprobengröße aufweist. Es ist beispielsweise nicht auszuschließen, dass durch das gewählte Vorgehen überdurchschnittlich engagierte Vorsitzende überrepräsentiert sind. Dennoch geben die Ergebnisse aktuelle und aussagekräftige Eindrücke zur faktischen Aufgabenwahrnehmung von Hochschulratsvorsitzenden.

## 2 Ergebnisse

### 2.1 Arbeitsumfang eines / einer Vorsitzenden

Die Antworten auf die Frage „Wie viele (Arbeits-)Tage nimmt Ihr Engagement als Hochschulratsvorsitzende(r) pro Jahr durchschnittlich in Anspruch?“ machen deutlich, dass der Aufwand des Vorsitzes – alle Aktivitäten wie Sitzungen, Vor- und Nachbereitungszeit, Korrespondenz etc. zusammengerechnet – ein sehr unterschiedliches Ausmaß umfasst: Der höchste angegebene Wert betrug 40, der niedrigste Wert 8 Tage. Im Durchschnitt investieren Hochschulratsvorsitzende 19 Tage (n = 22) in diese ehrenamtliche Tätigkeit.



Die Frage „Wie schätzen Sie den von Ihnen beschriebenen Zeitaufwand insgesamt persönlich ein?“ sollte erheben, ob der doch beträchtliche Umfang ehrenamtlich ohne Friktionen geleistet werden kann. Genau die Hälfte der Befragten äußerten, der Zeitaufwand sei „durchweg gut leistbar“; ebenfalls 50 % der Befragten gab an, es sei „nicht immer leicht, das benötigte Zeitbudget einzuplanen“. Keiner der Befragten wählte die Antwortoption, der Aufwand stelle „zeitlich eine Überforderung dar.“

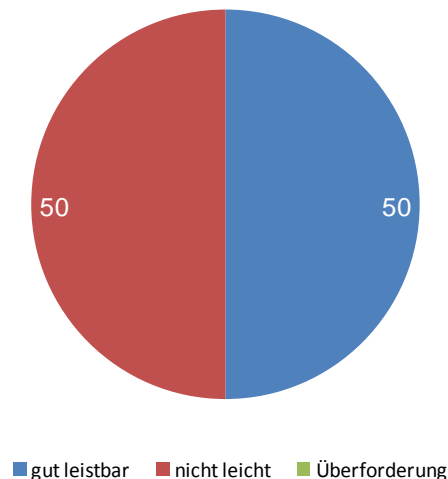


Abbildung 1: Einschätzung der zeitlichen Belastung durch das Amt des / der Vorsitzenden (Anteil in %, n = 22).

## 2.2 Aufgabenprioritäten eines / einer Vorsitzenden

Die recht offene Beschreibung der Aufgaben eines Hochschulratsvorsitzenden in den 15 Ländern, die einen Hochschulrat vorsehen (Bremen verzichtet auf einen Hochschulrat) lässt enormen Gestaltungsspielraum. In gewissen Maß prägt entsprechend jede(r) Vorsitzende sein/ihr Amt.

Die befragten Vorsitzenden wurden daher gebeten, zu erläutern, „welche Aufgaben Sie in Ihrer Tätigkeit als Hochschulratsvorsitzende(r) als bedeutsam einschätzen“.

- Die *Mitwirkung an der Hochschulstrategie* (etwa Diskussion der Hochschulentwicklungsplanung oder von Zielvereinbarungsentwürfen) wurde von allen Befragten als „bedeutsam“ oder „sehr bedeutsam“ angesehen.
- Die *Beratung der Hochschulleitung* schätzten 95 % der Befragten als „bedeutsam“ oder „sehr bedeutsam“ ein.
- Die *Aufsichtsfunktion / Kontrolle der Hochschulleitung* (etwa Prüfung der Hochschulfinanzen) wurde von 82 % der befragten Vorsitzenden als „bedeutsam“ oder „sehr bedeutsam“ bewertet. Hier spiegeln sich vermutlich bereits die unterschiedlichen Kompetenzzuweisungen wider, welche die jeweiligen Ländergesetze definieren. Lediglich

beratende Hochschulräte ohne Entscheidungsfunktion fordern hier natürlich auch keinen entsprechenden Einsatz eines / einer Vorsitzenden.

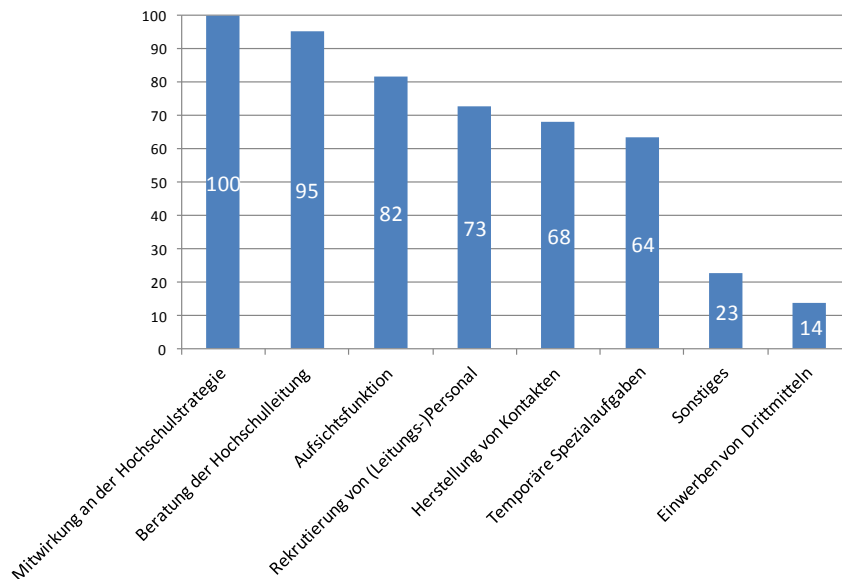


Abbildung 2: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Aufgaben eines / einer Hochschulratsvorsitzenden; durchschnittlicher Anteil der Nennung „sehr bedeutsam“ oder „bedeutsam“ in % (weitere, hier nicht abgebildete Auswahlmöglichkeiten: „nicht ganz so wichtig“ / „unbedeutend“); n = 22.

- *Rekrutierung von Hochschul(leitungs)personal* bezeichneten 73 % der Befragten als „bedeutsame“ oder „sehr bedeutsame“ Tätigkeit des Vorsitzes. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass die Ländergesetze den Hochschulrat und damit auch dessen Vorsitz in sehr unterschiedlichem Ausmaß in Hochschulleitungswahlen einbinden.
- Das *Herstellen von Kontakten zu Unternehmen und Zivilgesellschaft* wurde mit immerhin 68 % als „bedeutsam“ / „sehr bedeutsam“ angesehen,
- knapp gefolgt von *temporären Spezialaufgaben* (etwa Vermittlung bei hochschulinternen Auseinandersetzungen) mit 64 %.
- Nur 23 % wiesen *sonstigen Aufgaben* eine „bedeutsame“ / „sehr bedeutsame“ Rolle zu – beispielhaft wurde hier etwa die Kontaktpflege zur Politik oder die Pflege internationaler Kontakte genannt.
- Das *Einwerben von Drittmitteln* / die Ansprache von Geldgebern wurde von lediglich 14 % der Befragten als „bedeutsame“ oder „sehr bedeutsame“ Aufgabe eines / einer Hochschulratsvorsitzenden angesehen und landete damit deutlich abgeschlagen auf dem letzten Platz.

An die beschriebene Einschätzung, welche Tätigkeiten Vorsitzende als grundsätzlich bedeutsam bewerten, knüpfte die Frage an, welchen Anteil ein bestimmtes Tätigkeitsfeld im Durchschnitt faktisch in Anspruch nimmt.

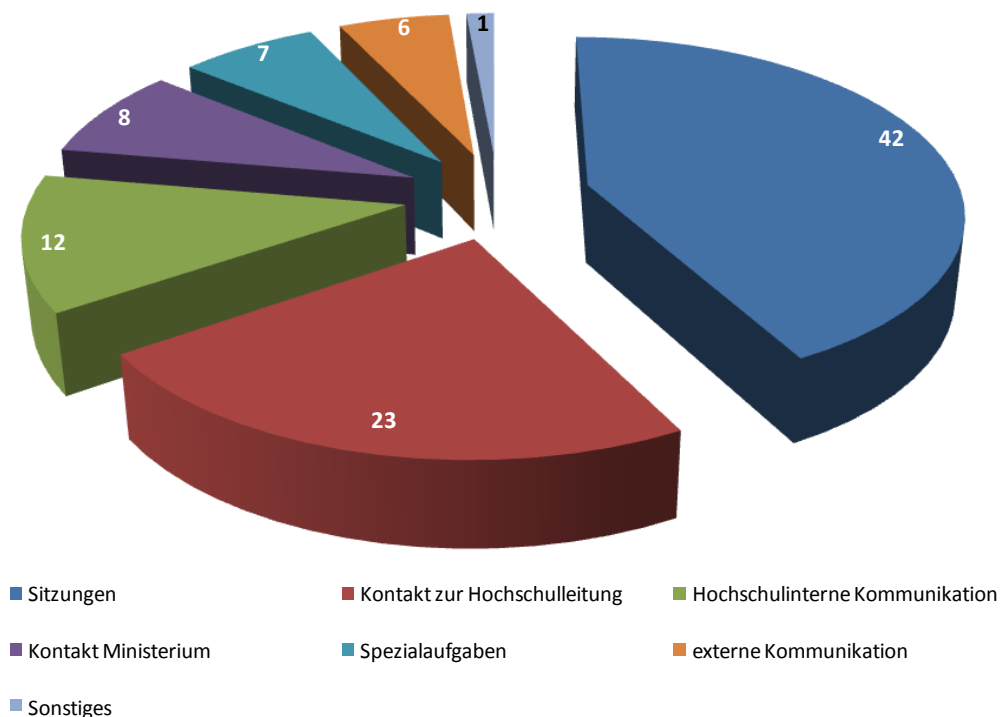


Abbildung 3: Faktischer Zeitaufwand für verschiedene Aufgaben; durchschnittlicher Anteil in %; n = 22.

Die Antworten auf die Frage, „wie sich die Zeit, die Sie in Ihre Tätigkeit als Hochschulratsvorsitzende(r) investieren, grob aufteilen lässt“, verdeutlichen klare Prioritäten:

- 42 % der für den Vorsitz investierten Zeit beanspruchte im Durchschnitt die „*Vor- und Nachbereitung sowie Leitung von Sitzungen des Hochschulrates* und ggf. sich daraus ergebender Ausschüsse und Kommissionen (Erstellung der Tagesordnung, Lektüre von Unterlagen, Sitzungsleitung, Abstimmung des Protokolls...)“.
- 23 % wurde durchschnittlich für den *formellen und informellen Kontakt zur Hochschulleitung* aufgewendet.
- Die *hochschulinterne Kommunikation*, z.B. mit dem Senat, den Dekanen oder der Gleichstellungsbeauftragten, schlug mit durchschnittlich 12 % zu Buche.
- 8 % der in den Hochschulrat eingebrachten Zeit eines / einer Vorsitzenden floss in den *Kontakt zum zuständigen Wissenschaftsministerium*.
- Immerhin 7 % nahmen *Spezialaufgaben*, „etwa Vermittlung bei hochschulinternen Auseinandersetzungen oder Türöffner bei Rekrutierungsbemühungen“, in Anspruch.

- Lediglich 6 % der Zeit eines / einer Vorsitzenden wurde im Durchschnitt in *Kommunikation mit externen Akteuren*, also z.B. Medien und Wirtschaftsvertreter sowie in *externe Repräsentation* investiert.
- *Sonstige Tätigkeiten* beanspruchten 1 % der durchschnittlichen Arbeitszeit eines / einer Hochschulratsvorsitzenden.

Damit ist der Kern der Tätigkeit des Vorsitzes klar identifizierbar: knapp 2/3 der in den Vorsitz investierten Zeit konzentrierte sich im Durchschnitt auf die Sitzungen des Hochschulrates sowie auf den Kontakt zur Hochschulleitung.

Nimmt man neben den Durchschnittswerten die jeweiligen Maximalwerte in den Blick, lassen sich aber auch bestimmte „Vorsitzenden-Typen“ mit je eigenen Schwerpunktsetzungen voneinander abgrenzen und idealtypisch benennen:

- Der Vorsitzendentyp *Sitzungsleiter* verwendete 70 % seiner in den Vorsitz investierten Zeit auf die Vor- und Nachbereitung sowie Moderation der jeweiligen Treffen.
- Der *Sparringspartner der Hochschulleitung* sah den Kontakt zum Rektor / zur Rektorin oder zur Präsidentin / zum Präsidenten als vordringliche Aufgabe an, daher reservierte er 50 % seiner zur Verfügung stehenden Zeit für diese Tätigkeit.
- Der Typ *interner Kommunikator* sah immerhin 30 % seines Zeitbudgets für hochschulinterne Kommunikation vor.
- Mit dem Begriff *Troubleshooter* könnte man das Vorsitzendenprofil umschreiben, das 20 % der zur Verfügung stehenden Zeit in Spezialaufgaben investierte.
- Der *Außenminister* hob sich von anderen Profilen dadurch ab, dass er / sie ebenfalls 20 % seines Zeitbudgets mit externer Kommunikation füllte.

	Durchschnittswert	„Sitzungsleiter“ (Fragebogen 16)	„Sparringspartner der Hochschulleitung“ (Fragebogen 17)	„interner Kommunikator“ (Fragebogen 1)	„Troubleshooter“ (Fragebogen 11)	„Außenminister“ (Fragebogen 4)
<b>Sitzungen</b>	42 %	<b>70 %</b>	30 %	40 %	20 %	30 %
<b>Kontakt zur Hochschulleitung</b>	23 %	15 %	<b>50 %</b>	20 %	25 %	30 %
<b>Hochschulinterne Kommunikation</b>	12 %	10 %	0 %	<b>30 %</b>	15 %	10 %
<b>Kontakt zum Ministerium</b>	8 %	3 %	10 %	5 %	10 %	10 %
<b>Spezialaufgaben</b>	7 %	0 %	5 %	5 %	<b>20 %</b>	0 %
<b>Externe Kommunikation</b>	6 %	2 %	5 %	0 %	10 %	<b>20 %</b>
<b>Sonstiges</b>	1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Tabelle 1: Idealtypisch umschriebene Einzelprofile (jeweils Einschätzung des Zeitanteils pro Aufgabe in %; Auswahlkriterium: Maximalwert in einem Tätigkeitsbereich – in der Tabelle jeweils durch Fettung hervorgehoben).

Diese idealtypisch umschriebenen individuelle Profile verdeutlichen, dass die Rolle des / der Vorsitzenden innerhalb der vom Gesetzgeber definierten Rahmenbedingungen je nach

Persönlichkeit des / der Vorsitzenden und abhängig von der Situation, in der sich die Hochschule aktuell befindet, sehr unterschiedlich interpretiert werden.

## 2.3 Entscheidende Erfolgsfaktoren

Die offene Frage „Was kann der/die Vorsitzende für eine erfolgreiche Arbeit des Hochschulrates tun?“ bot den Befragten die Möglichkeiten, maximal drei Faktoren zu nennen, die Ihrer Erfahrung nach das „Erfolgsgeheimnis eines idealen Hochschulratsvorsitzes“ auf den Punkt bringen. Eine Aggregation der insgesamt 63 Nennungen (jeweils freier Eintrag im Textfeld) verdeutlicht, welche Faktoren mehrfach genannt werden:

- Die *vermittelnde Funktion des / der Hochschulratsvorsitzenden* wurde mit 12 Nennungen am häufigsten als Erfolgsfaktor genannt. Der in den Fragebögen meist jeweils konkreter beschriebene Handlungsraum dieser Tätigkeit bezog sich sowohl a) auf eine vermittelnde Rolle im Hochschulrat selber als auch b) zwischen hochschulischen Gremien und c) zwischen der Hochschulleitung und dem zuständigen Landesministerium. Diese vermittelnde Funktion spiegelt den Grundauftrag eines Hochschulrates wider, Brücken zwischen verschiedenen Sphären und Akteuren zu bauen (etwa zwischen Hochschule und Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft oder Hochschule und Politik). Sie setzt voraus – so konkrete Hinweise aus den Rückmeldungen –, dass der / die Vorsitzende bereit ist, als Mediator(in) zu fungieren, zuzuhören und vertrauensvolle Kommunikation zu pflegen.
- Die *Persönlichkeit des / der Vorsitzenden* wurde in 10 Nennungen als wesentlicher Erfolgsfaktor eines gelungenen Vorsitzes bezeichnet. Konkret wurde darunter verstanden, dass dem Hochschulrat eine Figur von Format vorstehen sollte, die über ausreichend Autorität, Analysevermögen und Kenntnis der Hochschulkultur verfügen sollte.
- Ein *vertrauensvolles Verhältnis zur Hochschulleitung* wurde mit 8 Nennungen als wesentlicher Erfolgsfaktor angeführt. Man hätte erwarten können, dass dieser Aspekt deutlich prominenter eingeschätzt wird, da die Hochschulleitung den wichtigsten Bezugspunkt eines / einer Vorsitzenden darstellt – vielleicht zeigt sich an der eben erwähnten stärkeren Betonung der vermittelnden Funktion, dass sich Hochschulratsvorsitzende in der Regel nicht einseitig auf die Seite der Hochschulleitung schlagen, sondern die Hochschule als Ganzes in den Blick nehmen.
- 7 Befragte verdeutlichten, dass sie als Vorsitzende(r) insbesondere zu einer erfolgreichen Arbeit des Hochschulrates beitragen, wenn sie als *strategischer Impulsgeber* fungieren. Im Einzelfall wurde darunter z.B. verstanden, dass der / die Vorsitzende ungewohnte Fragestellungen einbringt, strategisch wichtige Punkte auf die

Agenda setzt oder eine schlüssige Strategie einfordert bzw. deren Entwicklung begleitet und deren Umsetzung im Blick behält.

- *Effektive Sitzungsvorbereitung / -leitung* wurde von 5 Befragten als entscheidender Erfolgsfaktor gewertet.

## 2.4 Störfaktoren

Mit der Frage „Welche Faktoren erschweren Ihnen Ihre Tätigkeit als Hochschulratsvorsitzende(r)?“ wurden die Teilnehmer gebeten, stichwortartig max. drei Aspekte zu listen, die Sie als unpassend, störend oder belastend für ihre Tätigkeit empfinden.

Vier Faktoren kristallisieren sich in der Aggregation der insgesamt 38 Nennungen (jeweils freier Eintrag im Textfeld) als bedeutsam heraus:

- *Informationsdefizite* wurden mit 8 Nennungen am häufigsten genannt. Da Beratungs- und Entscheidungskompetenzen eines Hochschulrates nur auf angemessener Informationsbasis adäquat eingesetzt werden können, ist die Kritik an teilweise ungenügendem Berichtswesen, einseitiger Information durch die Hochschulleitung, zögerlichem Informationsfluss („Information nur auf Nachfrage“) und niedriger Sitzungsfrequenz / seltenem Austausch mit dem Präsidenten durchaus ernst zu nehmen.
- *Politische Restriktionen* wurden mit insgesamt 7 Nennungen als wesentliche Störfaktoren bezeichnet. Konkret bezog sich diese Kritik v.a. auf die unsichere Finanzausstattung der Hochschulen, wechselnde politische Rahmenbedingungen und das als unflexibel wahrgenommene Beamtenrecht.
- Das *Engagement der übrigen Hochschulrats-Mitglieder* wurde in 6 Nennungen kritisiert. Die Hochschulratsvorsitzenden sind diejenigen, an denen die Arbeit des Hochschulrates letztlich ‚hängenbleibt‘. Da ist es verständlich, dass den Hauptverantwortlichen häufige Absagen bestimmter Mitglieder, unterentwickeltes strategisches Interesse mancher Hochschulräte sowie das ein „betroffenheitsgesteuertes Engagement interner Hochschulräte“ negativ auffallen.
- Immerhin drei Befragte sahen sich durch *zu geringe Entscheidungskompetenzen* gehemmt und verdeutlichten den Wunsch nach einer stärkeren Vorsitzendenrolle, u.a. durch einen Verweis auf die starke Stellung eines Aufsichtsrats (und seines / seiner Vorsitzenden) in der Wirtschaft.

## 2.5 Besondere Erfolge

Abschließend wurden die Befragten gebeten, kurz zu beschreiben, was Sie „als Ihren bisher größten Erfolg als Hochschulratsvorsitzende(r) ansehen“.

Eine Aggregation der insgesamt 27 Rückmeldungen ergibt neben zahlreichen hochschulspezifischen *Einzelsituationen* (z.B. Unterstützung grundlegender Veränderungen / Mitwirkung Exzellenzinitiative / Profilentwicklung etc.), die sich nicht sinnvoll clustern lassen, zwei mehrfach genannte Situationen, auf die mehrere Hochschulratsvorsitzende mit Stolz zurückblicken.

- Die erfolgreiche *Wahl einer neuen Hochschulleitung* wurde von 9 Befragten als gleichermaßen entscheidende wie aufwendige Weichenstellung beschrieben.
- 6 Befragte verwiesen auf erfolgreich durchgeführte *Konfliktentschärfung* als besonderen Erfolg. Gemeint ist damit die Klärung von Unstimmigkeiten und Differenzen zwischen Fakultäten, zwischen Dekanen und dem Präsidium, zwischen Studierenden und der Hochschulleitung, zwischen dem Senat und der Hochschulleitung oder zwischen dem zuständigen Landesministerium und der Hochschulleitung. Diese Einschätzungen bestätigen die unter Kapitel 2.3. erwähnte Bedeutung der vermittelnden Rolle von Hochschulratsvorsitzenden.

### 3 Anlage: Fragebogen

**Stifterverband**  
für die Deutsche Wissenschaft

**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

## Umfrage zur Rollenwahrnehmung von Hochschulratsvorsitzenden

unter den Vorsitzenden deutscher Hochschulräte,  
die am Forum Hochschulräte am 20. Mai 2014 in Berlin teilnehmen.

*Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und weder Dritten zur Verfügung gestellt noch für andere Zwecke als die angegebenen benutzt. Die Ergebnisse der Umfrage werden anonymisiert und aggregiert auf dem Forum Hochschulräte am 20. Mai 2014 in Berlin („Formelle und informelle Gestaltungsräume – Die Schlüsselrolle der/ des Vorsitzenden“) präsentiert. Kernergebnisse werden anschließend ebenfalls anonymisiert und aggregiert der breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt, etwa im Newsletter „Update“.*

*Wir bitten Sie, den Fragebogen **bis zum 9. Mai 2014** ausgefüllt an uns zurück zu schicken. Sie können ihn bequem bearbeiten, indem Sie ihn zunächst lokal auf einem Laufwerk speichern und dann die Ankreuz-Felder anklicken bzw. die Dialogfelder ausfüllen. Anschließend senden Sie das ausgefüllte Dokument bitte an [ulrich.mueller@che.de](mailto:ulrich.mueller@che.de). Für inhaltliche Rückfragen zur Umfrage steht Ihnen Ulrich Müller vom Centrum für Hochschulentwicklung (Tel. 05241/9761-56) bei Bedarf gerne zur Verfügung.*

1. Wie viele **(Arbeits-)Tage** nimmt Ihr Engagement als Hochschulratsvorsitzende(r) pro Jahr durchschnittlich in Anspruch (alle Aktivitäten, wie Sitzungen, Vor- und Nachbereitungszeit, Korrespondenz etc. zusammengerechnet)?

Durchschnittlich \_\_\_\_\_ Tage / Jahr

Ggf. Anmerkungen: \_\_\_\_\_

2. Wie schätzen Sie den von Ihnen beschriebenen **Zeitaufwand insgesamt persönlich** ein (bitte zutreffende Antwort anklicken):



- Der Zeitaufwand ist durchweg gut leistbar.
- Es ist nicht immer leicht, das benötigte Zeitbudget einzuplanen.
- Der Aufwand stellt zeitlich eine Überforderung dar.

Ggf. Anmerkungen: \_\_\_\_\_

3. Bitte erläutern Sie, welche **Aufgaben** Sie in Ihrer Tätigkeit als Hochschulratsvorsitzende(r) als bedeutsam einschätzen. (Bitte pro Zeile auswählen, welche Bedeutung Sie der speziellen Aufgabe jeweils zumessen)

	Diese Aufgabe halte ich für meine Rolle als Hochschulratsvorsitzende(r) für			
	sehr bedeutsam	bedeutsam	nicht ganz so wichtig	unbedeutend
<b>Beratung</b> der Hochschulleitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Aufsichtsfunktion</b> / Kontrolle der Hochschulleitung (etwa Prüfung der Hochschulfinanzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mitwirkung an der Hochschulstrategie</b> (etwa Diskussion der Hochschulentwicklungsplanung oder von Zielvereinbarungsentwürfen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Herstellen von Kontakten</b> zu Unternehmen und Zivilgesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Rekrutierung</b> von Hochschul(leitungs)personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Einwerben von Drittmitteln</b> / Ansprache von Geldgebern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Temporäre Spezialaufgaben</b> (etwa Vermittlung bei hochschulinternen Auseinandersetzungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Sonstiges</b> , nämlich _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ggf. Anmerkungen: \_\_\_\_\_

4. Bitte erläutern Sie, wie sich die **Zeit**, die Sie in Ihre Tätigkeit als Hochschulratsvorsitzende(r) investieren, grob aufteilen lässt.

(Bitte tragen Sie ein, welchen Anteil ein bestimmtes Tätigkeitsfeld im Durchschnitt in Anspruch nimmt)

	<b>Durchschnittlicher Zeitaufwand</b> in % (insgesamt 100 %; Summe wird unten angezeigt)
<b>Vor- und Nachbereitung sowie Leitung von Sitzungen</b> des Hochschulrates und ggf. sich daraus ergebender Ausschüsse und Kommissionen (Erstellung der Tagesordnung, Lektüre von Unterlagen, Sitzungsleitung, Abstimmung des Protokolls...)	_____ %
Formeller und informeller <b>Kontakt zur Hochschulleitung</b>	_____ %
<b>Hochschulinterne Kommunikation</b> (z.B. mit dem Senat, den Dekanen, der Gleichstellungsbeauftragten...)	_____ %
<b>Kommunikation</b> mit externen Akteuren (Medien, Wirtschaftsvertreter ...) und externe Repräsentation	_____ %
Kontakt zum zuständigen <b>Wissenschaftsministerium</b>	_____ %
<b>Spezialaufgaben</b> (etwa Vermittlung bei hochschulinternen Auseinandersetzungen oder Türöffner bei Rekrutierungsbemühungen)	_____ %
<b>Sonstiges</b> , nämlich _____	_____ %
<b>Summe</b>	_____ %

Ggf. Anmerkungen: \_\_\_\_\_

5. Was kann der/die Vorsitzende für eine erfolgreiche Arbeit des Hochschulrates tun? Wenn Sie das **Erfolgsgeheimnis eines idealen Hochschulratsvorsitzes** auf den Punkt bringen müssten – welche drei Faktoren sind Ihrer Erfahrung nach entscheidend?

(Bitte die drei wesentlichsten Aspekte, die ein(e) Hochschulratsvorsitzende(r) bei ihrer/seiner Tätigkeit beachten sollte, stichwortartig eintragen)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

6. Welche Faktoren erschweren Ihnen Ihre Tätigkeit als Hochschulratsvorsitzende(r)? (bitte max. drei Aspekte stichwortartig listen, die Sie als **unpassend, störend oder belastend** empfinden)

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

7. Was würden Sie als Ihren bisher größten **Erfolg als Hochschulratsvorsitzende(r)** ansehen? (bitte in knappen Stichworten beschreiben)

***Wir danken Ihnen herzlich für die Beantwortung der Fragen!***

