



WESTFÄLISCHE  
WILHELMS-UNIVERSITÄT  
MÜNSTER



Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik

4/2013

**Hochschulräte in NRW**

Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?

Alexander Dilger

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
04/2013**

April 2013

ISSN 2191-2475

**Hochschulräte in NRW  
Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?**

*Alexander Dilger*

**Zusammenfassung**

Die Regelungen des „Hochschulfreiheitsgesetzes“ zu Hochschulräten in Nordrhein-Westfalen werden erläutert und analysiert. Entgegen dem Namen des Gesetzes gewinnt der Staat durch die Hochschulräte eher an Einfluss hinsichtlich seiner Hochschulen. Insgesamt hängen die Hochschulräte ziemlich in der Luft und sind eigentlich niemandem bzw. nur sich selbst gegenüber verantwortlich. Es wird empfohlen, den Hochschulen mehr Autonomie und Freiheit auch hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer Hochschulräte zu geben.

JEL-Codes: I23, I28, D73, D71

# **University Boards in NRW**

## **More Freedom for Universities or More Influence of the State?**

### **Abstract**

The rules of the “Hochschulfreiheitsgesetz” (University Freedom Act) concerning university boards in North Rhine-Westphalia are explained and analysed. Contrary to the name of the law, the state is winning influence on its universities by the university boards. Overall the university boards are not grounded and are in effect responsible to no one or only to themselves. It is recommended to give the universities more autonomy and freedom also in regard to the organisation of their boards.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_04\\_2013.pdf](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_04_2013.pdf)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# Hochschulräte in NRW

## Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?

### 1. Einleitung

In Nordrhein-Westfalen (NRW) änderte das Hochschulfreiheitsgesetz von 2006 vor allem (Artikel 1) das Hochschulgesetz NRW, aus dem alle nachfolgend zitierten Paragraphen stammen (falls nicht explizit anders angegeben). Neben der hochschulinternen Stärkung der Präsidien von öffentlichen Hochschulen<sup>1</sup> wurden durch diese Gesetzänderung Hochschulräte zu deren Wahl und Kontrolle geschaffen. Während es Hochschulräte auch in anderen Bundesländern gibt,<sup>2</sup> weisen sie in NRW einige Besonderheiten auf. So werden Hochschulräte ihrerseits so gewählt, dass sie eher mit Stiftungs- als Aufsichtsräten vergleichbar sind.<sup>3</sup>

Es ist zu vermuten, dass durch die Ausgestaltung von Hochschulräten der Staat bzw. die Landesregierung entgegen der für das Gesetz namensgebenden Idee von Hochschulfreiheit bzw. Hochschulautonomie an Einfluss über die Hochschulen gewinnt. Das trifft vielleicht auch, was näher zu untersuchen bleibt, auf das Hochschulpräsidium zu, während die normalen Hochschulmitglieder und insbesondere die sie vertretenden Senate ziemlich sicher an Bedeutung verlieren.

Im folgenden zweiten Kapitel wird zuerst die Wahl der Hochschulleitungen, also der Hochschulpräsidien durch die Hochschulräte als deren zentrale Aufgabe behandelt. Im dritten Kapitel geht es um die Wahl der Hochschulräte selbst. Das vierte Kapitel beinhaltet weitere Aspekte von Hochschulräten, während im fünften Kapitel die relevanten Akteure näher betrachtet werden. Gegenstand des sechsten Kapitels sind Nebenwirkungen dieser Form von Hochschulräten, bevor das siebte Kapitel mit kurzem Fazit und Ausblick schließt.

---

<sup>1</sup> Für Privathochschulen (zu deren Bedeutung in Deutschland siehe Dilger 2009), aber auch Musik- und Kunsthochschulen sowie „Fachhochschulen des Landes, die ausschließlich Ausbildungsgänge für den öffentlichen Dienst anbieten“ (§ 1 Abs. 4), gelten andere Regelungen.

<sup>2</sup> Für frühe Überblicke noch vor der Reform in NRW siehe Schlegel 2000, Webler 2001, Laqua 2003 und Schmidt 2004, für einen aktuellen Vergleich siehe Geber et al. 2009.

<sup>3</sup> Dabei besteht selbst zu den Räten in Unternehmen noch erheblicher Forschungsbedarf, vgl. für die USA Hermalin und Weisbach 2003.

## **2. Wahl der Hochschulleitungen**

Das Präsidium einer Hochschule wird vom Hochschulrat dieser Hochschule mit einfacher Mehrheit gewählt (§ 17 Abs. 1 und 2). Das Vorschlagsrecht dafür liegt größtenteils beim designierten Präsidenten (bzw. Präsidentin, wobei im Folgenden jeweils beide Geschlechter gemeint sind), das heißt bei allen Präsidiumsmitgliedern außer dem Präsidenten selbst und dem Vizepräsidenten für Wirtschafts- und Personalverwaltung, der dem bisherigen Kanzler entspricht. Die Wahlen werden durch eine Findungskommission vorbereitet, die paritätisch vom Hochschulrat und dem Senat der Hochschule besetzt wird (§ 17 Abs. 3). Die Wahl des Präsidiums bedarf der Bestätigung durch den Senat (mit einfacher Mehrheit), die der Hochschulrat mit Dreiviertel-Mehrheit oder, falls er keine hochschulinternen Mitglieder umfasst, mit Zweidrittel-Mehrheit ersetzen kann (ebenfalls § 17 Abs. 3). Präsidiumsmitglieder kann der Hochschulrat mit Zweidrittel-Mehrheit nach Anhörung des Senats (ohne Vetorecht) abwählen, woraufhin eine Nachwahl nach dem oben skizzierten Wahlverfahren zu erfolgen hat (§ 17 Abs. 4). Die erste Amtszeit von Präsidiumsmitgliedern beträgt sechs Jahre und jede weitere Amtszeit nach zulässiger Wiederwahl vier Jahre, wenn die Grundordnung keine längeren Amtszeiten vorsieht (§ 17 Abs. 5).

Insgesamt zeigt sich bereits hier, dass die Rolle des Präsidenten gestärkt ist, während der Senat als Vertretungsgremium der Hochschulmitglieder geschwächt wurde. Früher wurde die gesamte Hochschulleitung, bei der es sich auch um ein echtes Rektorat nur aus Hochschullehrern der betreffenden Hochschule handeln konnte, hochschulintern bestimmt. Nun sind die Mitglieder der Hochschule nur noch mittelbar über den Hochschulrat (siehe das nächste Kapitel) an der Wahl des Präsidiums, welches auch (zuvor) Hochschulexterne umfassen kann, beteiligt, während selbst die nachträgliche Zustimmung des Senats entbehrlich ist, wenn eine qualifizierte Mehrheit des Hochschulrats für das Präsidium stimmt. So ist es möglich, dass die Hochschulleitung gegen den Willen der Mehrheit oder im Extremfall sogar gegen den Willen aller (übrigen) Mitglieder und Angehörigen der Hochschule einschließlich aller Professoren eingesetzt werden kann. Ob das mit Artikel 5 Abs. 3 des Grundgesetzes, also der Garantie von freier Wissenschaft, Forschung und Lehre vereinbar ist, erscheint zumindest zweifelhaft (vgl. bereits Schlegel 2000), zumal die Kompetenzen der Hochschulleitung zu Lasten der übrigen Hochschulgremien deutlich gestärkt wurden (siehe insbesondere §§ 16 und 18), was näher auszuführen jedoch nicht Gegenstand dieses Beitrags ist.

### **3. Wahl der Hochschulräte**

Der Hochschulrat hat 6, 8 oder 10 vom Ministerium für fünf Jahre bestellte Mitglieder, davon mindestens die Hälfte oder alle hochschulextern, was die Hochschule in ihrer Grundordnung (die vom Senat gemäß § 22 Abs. 1 mit Zweidrittel-Mehrheit beschlossen und geändert wird) nach eigenem Ermessen festlegt (§ 21 Abs. 3). Zur Bestimmung der Hochschulratsmitglieder gibt es ein Auswahlgremium, dem zwei Senatsvertreter, zwei Vertreter des bisherigen Hochschulrats und ein Vertreter vom Ministerium mit zwei Stimmen angehören (§ 21 Abs. 4). Der Vorschlag dieses Auswahlgremiums von Mitgliedern des Hochschulrats erfolgt entweder einvernehmlich oder je zur Hälfte von Ministeriums- und Senatsvertretern mit Zweidrittel-Mehrheit (ebenfals § 21 Abs. 4). Senat und Ministerium müssen schließlich zustimmen (ebenfals § 21 Abs. 4). Bei der ersten (und faktisch bislang einzigen) Bestimmung von Hochschulratsmitgliedern nehmen im Auswahlgremium je ein Landes- und ein Senatsvertreter die Plätze ein, die danach für Vertreter des bisherigen Hochschulrats vorgesehen sind, so dass dieses Gremium also anfangs paritätisch besetzt war (Artikel 8 Nr. 2 c des Hochschulfreiheitsgesetzes).

Das Hochschulfreiheitsgesetz lässt den Hochschulen nicht die Freiheit, den Hochschulrat mehrheitlich oder vollständig intern zu besetzen, sondern die Mehrheit liegt stets bei den externen Mitgliedern, weil diese mindestens die Hälfte der Mitglieder und den Vorsitzenden mit Doppelstimmrecht bei Stimmgleichheit (siehe Kapitel 4 bzw. § 21 Abs. 6) umfassen müssen. Die Senatsvertreter können außerdem ohne Zustimmung mindestens einer der anderen Gruppen im Auswahlgremium, das heißt des Landesvertreters und der Vertreter des bisherigen Hochschulrats, kein einziges Mitglied in den Hochschulrat entsenden, während umgekehrt die anderen beiden Gruppen gemeinsam die Hälfte der Hochschulratsmitglieder ohne Zustimmung der Senatsvertreter bestimmen können. Allerdings ist danach noch die Zustimmung des Senats selbst mit Mehrheit (sowie des Ministeriums) nötig.

### **4. Weiteres zu Hochschulräten**

Mitglieder des Hochschulrats müssen „in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft tätig“ (gewesen) sein „und auf Grund ihrer hervorragenden Kenntnisse und Erfahrungen einen Beitrag zur Erreichung der Ziele und Aufgaben der Hochschule leisten können“ (§ 21 Abs. 3), was jedoch kaum einklagbar ist und z. B. auch Studierende nicht von einer Mitgliedschaft ausschließt. Sie

können nur bei grober Pflichtverletzung abberufen werden (§ 21 Abs. 5 in Verbindung mit § 84 Landesbeamten-gesetz). Der Hochschulrat wählt seinen Vorsitzenden, dessen Stimme bei Stimmgleichheit den Ausschlag gibt, aus dem Kreis der hochschulexternen Ratsmitglieder (§ 21 Abs. 6). Die Tätigkeit im Hochschulrat ist ehrenamtlich, eine „angemessene Aufwandsentschädigung“ ist jedoch möglich (§ 21 Abs. 7).

Von den 14 öffentlichen Universitäten in NRW haben 2 keine internen Mitglieder (Ruhr-Universität Bochum und TU Dortmund) und 4 eine paritätische Besetzung des Hochschulrats gewählt (Universität Bielefeld, Universität Duisburg-Essen, Fernuniversität in Hagen und Universität Siegen). Die übrigen 8 Universitäten haben ein Übergewicht an externen Mitgliedern, ohne auf interne gänzlich zu verzichten. Bei den 12 öffentlichen Fachhochschulen (FHs, die in § 1 Abs. 2 so bezeichnet werden, sich selbst jedoch inzwischen durchgehend Hochschulen nennen) haben sich 2 gegen interne Mitglieder entschieden (FH Bochum und FH Lippe und Höxter in Lemgo) und 4 für eine paritätische Besetzung (FH Düsseldorf, FH Gelsenkirchen, FH Südwestfalen in Iserlohn und FH Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin). Bundesweit finden sich unter den externen Hochschulratsmitgliedern vor allem Vertreter aus der Wirtschaft, gefolgt von Wissenschaftlern und Hochschulfunktionären, insbesondere aktuellen und ehemaligen Rektoren bzw. Präsidenten (vgl. Nienhüser und Jacob 2008a, 2008b sowie Gerber et al. 2009).

Die meisten Hochschulen wählen eine mittlere Lösung bei dem Anteil der externen Hochschulratsmitglieder, also weder nur externe Mitglieder noch eine (quasi-)paritätische Besetzung, die über das Doppelstimmrecht des externen Vorsitzenden im Falle eines Patts immer noch den externen Vertretern die Mehrheit sichert und deshalb ohnehin eine sehr einseitige „Randlösung“ darstellt. Da die externen Mitglieder kraft Gesetzes also stets die faktische Mehrheit im Hochschulrat haben, dürfte eine mittlere Lösung, also eine echte Minderheit an internen Mitgliedern, dem Senat den größten Einfluss sichern. Da die internen Mitglieder vermutlich regelmäßig von den Senatsvertretern und nicht dem Landesvertreter nominiert werden, würde eine gleiche Anzahl an internen wie externen Mitgliedern die Möglichkeit nehmen, dass der im Konfliktfall entscheidende externe Vorsitzende überhaupt von der Senatsseite entsandt werden kann. Umgekehrt dürften interne Hochschulratsmitglieder dem Senat näherstehen als externe, so dass auf sie nicht völlig verzichtet werden sollte, zumal durch solch einen Verzicht das Quorum sinkt, mit dem der Hochschulrat eine fehlende Zustimmung des Senats bei der Wahl von Präsidiumsmitgliedern ersetzen kann (siehe Kapitel 2 bzw. § 17 Abs. 3).

## 5. Relevante Akteure

Der Hochschulrat ist als „Königsmacher“ (und auch wegen seiner sonstigen Aufsichtsfunktionen, siehe § 17 Abs. 1 und 2) in gewisser Weise das höchste und mächtigste Gremium der Hochschule, auch wenn die operative Leitung beim Präsidium und insbesondere dem Präsidenten liegt. Dabei haben per Gesetz externe Mitglieder stets die Mehrheit im Hochschulrat, zumindest über die Doppelstimme des Vorsitzenden bei Stimmgleichheit, die wegen der gleichrangigen Besetzung von zwei Seiten, Senat und Ministerium, zumindest in Konfliktfällen nicht unwahrscheinlich ist. Bei Uneinigkeit bereits während der Auswahl der Hochschulratsmitglieder erscheint nur ein Ministeriumsvertreter mit zwei Stimmen, der vermutlich auch noch externe Mitglieder eher präferiert, stärker als zwei Senatsvertreter, die uneins sein können oder bei einem Votum für interne Mitglieder tendenziell Einfluss verschenken. Von daher dürfte eine Entscheidung für eine Mehrheit an externen Mitgliedern im Hochschulrat sogar die Macht der Senatsvertreter und damit der Hochschule selbst stärken (vgl. Kapitel 4), zumindest solange hinreichend loyale hochschulexterne Personen gefunden werden können.

Mitglieder des Hochschulrats können sich selbst wiederwählen, gegebenenfalls persönlich und auf jeden Fall institutionell, was ihnen einen bedeutenden Einfluss sichert. Schließlich können sich die Präsidien von zwei oder mehr Hochschulen über ihre Hochschulräte wechselseitig verflechten, wobei sie dann jeweils als externe Mitglieder zählen. Sollten Hochschulräte in der jetzigen Form hinreichend lange existieren (was eher nicht zu erwarten ist, siehe Kapitel 7), ist genau damit zu rechnen.

Daraus folgt, dass die Mitglieder des Hochschulrats selbst an Einfluss gewinnen,<sup>4</sup> daneben aber auch die Präsidiumsmitglieder und insbesondere der Präsident, deren Rechte ohnehin gestärkt wurden. Früher konnten sie die Hochschule nicht gegen hochschulinterne Mehrheiten leiten, was nun möglich erscheint, wenn auch nicht unbedingt empfehlenswert. Der Staat gewinnt ebenfalls an Einfluss, zumindest an dieser Stelle, bei der Bestimmung der Hochschulleitung, da er hier vorher nur die Rechtsaufsicht und kein eigenes Stimmrecht hatte. Diesen zahlreichen Gewinnern durch den Hochschulrat steht eine große Gruppe an Verlierern gegenüber, nämlich die Mitglieder der Hochschule und insbesondere der sie repräsentierende Senat. Die Hochschulleitung wird nun nicht mehr ausschließlich intern bestimmt, sondern im Gegenteil mehrheitlich extern.

---

<sup>4</sup> Das ist nahezu trivial, da es in der Vergangenheit keine entsprechend ausgestalteten Hochschulräte gab.



Dies ist zwar erklärtes Ziel der Einrichtung von Hochschulräten gewesen (siehe Pinkwart 2007), die in wesentlichen Teilen bis hin zum potentiellen Doppelstimmrecht des Vorsitzenden den Aufsichtsräten von Aktiengesellschaften nachgebildet sind, aber dabei wird offensichtlich die fehlende Rückbindung der Hochschulräte an zentrale Stakeholder übersehen. Die Vertreter der Wirtschaft und von anderen gesellschaftlichen Gruppen gelangen mehr oder weniger zufällig in die Hochschulräte und haben auch keine systematischen oder gar homogenen Interessen hinsichtlich der Hochschulen. Das Land hat solche Interessen, kann sie jedoch auch anders und gegebenenfalls auf andere Weise besser, z. B. durch Zielvereinbarungen und über die Gewährung oder gelegentlich auch Verweigerung finanzieller Mittel wahrnehmen, während die Vertreter des bisherigen Hochschulrats bei der Auswahl neuer Hochschulratsmitglieder bestenfalls sich selbst und schlimmstenfalls niemanden bzw. rein sachfremde Interessen vertreten können.

Die Selbstverwaltung der Hochschulen, bei der die Mitglieder jeder Hochschule über ihre eigenen Belange entscheiden und auch ihre eigenen Leitungsgremien bestimmen, mag in der Praxis zahlreiche Schwächen gezeigt haben, ist jedoch ein in sich konsistentes und vermutlich der wissensintensiven Forschung und Lehre angemessenes Modell der Hochschulverfassung (vgl. Dilger 2007), was von den keiner Gruppe gegenüber so richtig verantwortlichen Hochschulräten nicht behauptet werden kann. Verbesserungen am Selbstverwaltungsmodell, welches durchaus mit einer starken Hochschulleitung vereinbar ist, oder auch ein klares Bekenntnis zur staatlichen Regulierung erscheinen konsequenter. Echte Hochschulfreiheit bzw. Hochschulautonomie würde zumindest die Möglichkeit lassen, alternative Steuerungsmodelle beizubehalten oder neu zu erkunden, damit sich im Wettbewerb der Hochschulen die besten davon herausstellen und bewähren mögen.

## **6. Nebenwirkungen**

Mitglieder des Hochschulrats können eigene, persönliche Interessen verfolgen und vergleichsweise leicht durchsetzen, z. B. bei der Vergabe von Aufträgen, Gutachten oder Titeln sowie hinsichtlich der Aufwandsentschädigung und zukünftiger Stellen. Denn Hochschulleitungen können sich dadurch relativ leicht die nötige Unterstützung des Hochschulrats bei ihrer eigenen Wahl und laufenden Arbeit sichern. Zu solchen gegenseitigen Unterstützungsmaßnahmen bereit zu sein, ist auch nicht einfach eine moralische Verfehlung einzelner Mitglieder von Hochschulräten bzw. Hochschulleitungen, sondern dazu wird von den gesetzlichen Rahmenbedingungen, zumindest wenn diese hinreichend stabil sein sollten,

angereizt. Wer sich nicht entsprechend verhält, ist auf Dauer kein hinreichend nachgefragtes und damit überhaupt kein Mitglied eines Hochschulrates mehr, falls man nicht als treuer Staatsdiener anders gearteten Anreizen des Ministeriums folgt und eindeutig dessen Interessen vertritt.

Die formal geschwächten Mitglieder der Hochschule werden dagegen ihre Interessen anders durchzusetzen versuchen, so dass der Senat auch von dieser Seite der Hochschulmitglieder an Bedeutung verliert, nicht nur formal und gesetzlich gegenüber der Hochschulleitung. Soweit die Hochschullehrer ihren Einfluss verlieren, wird der Beruf unattraktiver mit langfristigen Motivations- und Selektionsfolgen (vgl. Dilger 2001), während sonstige Hochschulbeschäftigte und vor allem Studierende ihre Wahl der Hochschule wohl weniger davon abhängig machen dürften, dafür jedoch vermehrt Konflikte außerhalb der Hochschulgremien austragen werden, was wiederum nachteilig für die Hochschulleitung und die Hochschule insgesamt sein kann.

In jedem Fall werden Konflikte in die jeweilige Hochschule, wenn auch nicht unbedingt ihre formellen Gremien, verlagert, da der Hochschulrat und das von ihm bestimmte Präsidium zumindest partiell Außeninteressen vertreten, während bislang die Hochschulleitung intern bestimmt wurde und von daher vor allem hochschulinterne Interessen nach außen vertrat. Das Hochschulfreiheitsgesetz stärkt also wenigstens an dieser Stelle definitiv nicht die Hochschulautonomie, sondern schwächt sie. Das Prinzip von Körperschaften des öffentlichen Rechts (§ 2 Abs. 1) einer mitgliederschaftlichen Selbstverwaltung wird hier durchbrochen, indem äußere Akteure mehrheitlich das gestärkte Leitungsgremium wählen, beaufsichtigen oder sogar selbst bilden. Der an anderen Stellen des Hochschulfreiheitsgesetzes zurückgenommene Staatseinfluss wird hier an zentraler Stelle ausgebaut.

## **7. Fazit und Ausblick**

Über die Hochschulräte steigt der Staatseinfluss in den Hochschulen, da so das bislang nur intern gewählte Hochschulpräsidium vom Land (mit)bestimmt wird. Noch stärker sinkt der Einfluss der Hochschulmitglieder, vor allem des Senats und der Professoren. Die Mitglieder des Hochschulrats können eigene Interessen verfolgen, insbesondere bei Konflikten der anderen Akteure. Der Gesamteffekt auf die Präsidien ist unklar, da sie von mehr Akteursgruppen abhängen als früher, diese jedoch auch gegeneinander ausspielen können.

Insbesondere ist die Vernetzung über Hochschulräte eine Option für sie, wodurch ihre Macht steigt.

Am Ende gibt jedoch ohnehin das Land den öffentlichen Hochschulen den Großteil ihrer Mittel und erlässt die Gesetze, so dass es in jedem Fall entscheidenden Einfluss auf sie hat (vgl. Dilger 2007). Vermutlich wird die neue Landesregierung (bzw. der neugewählte Landtag) demnächst das Hochschulgesetz wieder ändern und dabei den Hochschulrat neu ausgestalten oder ganz abschaffen, so dass die Regelungen zur Bestimmung eines neuen Hochschulrats durch ein Auswahlgremium mit Vertretern des bisherigen Hochschulrats nie zur Anwendung kommen werden. Im Sinne echter Hochschulfreiheit bzw. -autonomie wäre es jedoch am besten, den Hochschulen mehr Wahlmöglichkeiten zu geben, also die jetzigen Hochschulräte weiter zuzulassen, daneben aber auch stärker oder rein intern besetzte Hochschulräte sowie deren mögliche Abschaffung durch die einzelnen Hochschulen statt zentral auf Landesebene. Die resultierende Vielfalt und der Wettbewerb zwischen den Hochschulen könnte zeigen, welche Arten von Hochschulräten oder auch Alternativen besonders gut funktionieren und welche nicht.

## **Literatur**

- Dilger, A. (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen? In: Zeitschrift für Personalforschung, 15. Jg., 2001, H. 2, S. 132-148.
- Dilger, A. (2007): German Universities as State-sponsored Co-operatives. In: management revue (International Review of Management Studies), 18. Jg., 2007, H. 2., S. 102-116.
- Dilger, A. (2009): Privathochschulen als Nischenanbieter in Deutschland: Anpassungsstrategien an die Dominanz staatlicher Hochschulen. In: Forschung & Lehre, 16 Jg., 2009, H. 10, S. 732-734.
- Gerber, S., Bogumil, J., Heinze, R. G., und Grohs, S. (2009): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. In: Bogumil, J., Heinze, R. G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz. Berlin, S. 93-122.
- Hermalin, B. E., und Weisbach, M. S. (2003): Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature. In: Economic Policy Review, Vol. 9, 2003, No. 1, S. 7-26.

- Laqua, A. (2003): Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung: Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen. Baden-Baden.
- Nienhüser, W., und Jacob, A. K. (2008a): Changing of the Guards: Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten. In: Hochschulmanagement (Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen), 3. Jg., 2008, H. 3, S. 67-73.
- Nienhüser, W., und Jacob, A. K. (2008b): Wer besetzt die Hochschulräte deutscher Hochschulen? Eine empirische Analyse der Zusammenhänge zwischen Hochschulratsstruktur und Merkmalen der Hochschule. In: Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hrsg.): Alle Macht den Hochschulräten? Weimar, S. 81-98.
- Pinkwart, A. (2007): Das Hochschulfreiheitsgesetz unter besonderer Berücksichtigung der Hochschulräte: Rede bei der Tagung „Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen“. Düsseldorf, [http://www.nrw.fh-kanzler.de/de/hs/servicebe/verw/fallgrube/hfg/medien/Pinkwart\\_2007\\_01\\_31.pdf](http://www.nrw.fh-kanzler.de/de/hs/servicebe/verw/fallgrube/hfg/medien/Pinkwart_2007_01_31.pdf) (Zugriff am 01.11.2010).
- Schlegel, J. (2000): Hochschulräte: Diktatur der Funktionäre oder Verbesserung der strategischen Planungskompetenz der Hochschulen. In: Epping, V., Fischer, H., von Heinegg, W. H. (Hrsg.): Brücken bauen und begehen: Festschrift für Knut Ipsen zum 65. Geburtstag. München, S. 507-529.
- Schmidt, T. (2004): Deutsche Hochschulräte: Begriff, Darstellung und rechtliche Analyse. Frankfurt a. M.
- Webler, W.-D. (2001): Puffer zwischen Hochschule und Staat? Über die Rolle von Hochschulräten und Kuratorien. In: Bretschneider, F., Köhler, G. (Hrsg.): Autonomie oder Anpassung: Dokumentation der 20. GEW-Sommerschule. Frankfurt a. M., S. 97-110.

Bisher erschienen:

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

- DP-IO 04/2013** Hochschulräte in NRW  
Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?  
*Alexander Dilger*  
April 2013
- DP-IO 03/2013** Soll man das Handelsblatt-Ranking BWL boykottieren?  
*Alexander Dilger*  
März 2013
- DP-IO 02/2013** Composition Effects of the German Federal Government on the Average Top Income Tax Burden  
*Katrin Scharfenkamp*  
Februar 2013
- DP-IO 01/2013** Der Einfluss des Forschungsschwerpunkts auf den Zitationserfolg  
Eine empirische Untersuchung anhand der Gesamtpublikationen deutschsprachiger Hochschullehrer für BWL  
*Harry Müller/Alexander Dilger*  
Januar 2013
- DP-IO 12/2012** Wettbewerbsvorteile aufgrund des Vornamens?  
Feldexperimente auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt  
*Laura Lütkenhöner*  
Dezember 2012
- DP-IO 11/2012** The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Value of Football Players  
*Stephanie Kiefer*  
November 2012
- DP-IO 10/2012** 2. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Stephanie Kiefer*  
Oktober 2012
- DP-IO 9/2012** How (Not) to Pay Non-executive Directors  
*Alexander Dilger*  
September 2012
- DP-IO 8/2012** Effekte von Erhebungsart und -zeitpunkt auf studentische Evaluationsergebnisse  
*Laura Lütkenhöner*  
August 2012
- DP-IO 7/2012** Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements  
*Alexander Dilger*  
Juli 2012
- DP-IO 6/2012** The Impact of Physical Attractiveness on the Popularity of Female Tennis Players in Online Media  
*Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp*  
Juni 2012
- DP-IO 5/2012** Förderung von Wissenschaft zu nationalen und europäischen Fragen  
*Alexander Dilger*  
Mai 2012

- DP-IO 4/2012** Untersuchung von Indikatoren zur Qualitätsmessung von Reitschulen in Deutschland  
*Stephanie Kiefer*  
April 2012
- DP-IO 3/2012** Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz  
*Alexander Dilger*  
März 2012
- DP-IO 2/2012** Socio-Demographic Characteristics and Human Capital of the German Federal Government's Members  
*Katrin Scharfenkamp/Alexander Dilger*  
Februar 2012
- DP-IO 1/2012** Die Zitationshäufigkeit als Qualitätsindikator im Rahmen der Forschungsleistungsmessung  
*Harry Müller*  
Januar 2012
- DP-IO 12/2011** Ein Forschungsleistungsranking auf der Grundlage von Google Scholar  
*Alexander Dilger/Harry Müller*  
Dezember 2011
- DP-IO 11/2011** Besonderheiten der Bewerbung um Promotionsstellen und -gelegenheiten  
*Alexander Dilger*  
November 2011
- DP-IO 10/2011** 1. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp*  
Oktober 2011
- DP-IO 9/2011** Corporate Governance and Employee Power in the Boardroom  
An Applied Game Theoretical Analysis  
*Benjamin Balsmeier/Andreas Bermig/Alexander Dilger/Hannah Geyer*  
September 2011
- DP-IO 8/2011** Ein Ranking von Hochschulen und (Bundes-)Ländern am Beispiel der Betriebswirtschaftslehre  
*Harry Müller/Alexander Dilger*  
August 2011
- DP-IO 7/2011** Befragung der Kommission Hochschulmanagement zu VHB-JOURQUAL  
*Alexander Dilger*  
Juli 2011
- DP-IO 6/2011** Director Interlocks and Executive Turnover in German Public Corporations  
A Hazard Analysis for the Period from 1996 to 2008  
*Benjamin Balsmeier/Achim Buchwald/Alexander Dilger/Jörg Lingens*  
Juni 2011
- DP-IO 5/2011** Personalökonomik  
Stärken, Schwächen und ihr Platz in der Personalwirtschaftslehre  
*Alexander Dilger*  
Mai 2011
- DP-IO 4/2011** Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg  
Eine empirische Untersuchung  
*Christian Lehmann*

April 2011

- DP-IO 3/2011** Welche Unternehmen berufen Vorstandsvorsitzende und andere Vorstände als externe Kontrolleure?  
Eine empirische Analyse der Präsenz von externen Vorständen in den Aufsichtsräten deutscher Großunternehmen  
*Achim Buchwald*  
März 2011
- DP-IO 2/2011** Hat Julia aufgrund ihres Vornamens Wettbewerbsvorteile gegenüber Ayse und Chantal?  
Ein Experiment auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt  
*Laura Lütkenhöner*  
Februar 2011
- DP-IO 1/2011** Die dunkle Seite der Gerechtigkeit  
*Alexander Dilger*  
Januar 2011
- DP-IO 3/2010** On the Overconfidence-Effect in Teams  
*Hanke Wickhorst*  
Dezember 2010
- DP-IO 2/2010** Leistung, Identifikation oder die Unsicherheit über den Spielausgang – was zählt wirklich?  
Relevante Einflussfaktoren auf die Zuschauerzahlen in der Basketball-Bundesliga  
*Hannah Geyer*  
November 2010
- DP-IO 1/2010** A Citation Based Ranking of German-speaking Researchers in Business Administration with Data of Google Scholar  
*Alexander Dilger/Harry Müller*  
Oktober 2010



Herausgeber:  
Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303  
Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

