

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| Überblick über die wichtigsten Abkürzungen . . . . .   | XIX       |
| <b>Kapitel 1 – Die Universität im Wandel . . . . .</b>   | <b>1</b>  |
| <b>(A) Einleitung . . . . .</b>  | <b>1</b>  |
| I. Hochschulrecht im Umbruch . . . . .   | 1         |
| II. Öffnung nach außen . . . . .   | 2         |
| III. „Humboldt ist tot“? . . . . .   | 3         |
| IV. Governancespezifische Forschung . . . . .  | 5         |
| V. Gang der Untersuchung und Eingrenzung des Forschungsgegenstandes . . . . .  | 6         |
| <b>(B) Alte und neue Aufgaben der staatlichen Universitäten . . . . .</b>  | <b>9</b>  |
| I. Traditioneller Aufgabenbereich . . . . .  | 9         |
| 1. Wissenschaft . . . . .  | 9         |
| a) Lehre . . . . .   | 9         |
| b) Forschung . . . . .   | 10        |
| 2. Berufsbildung, Ausbildung und Weiterbildung . . . . .   | 10        |
| 3. Wissens- und Technologietransfer . . . . .  | 11        |
| 4. Weitere Aufgaben . . . . .  | 11        |
| II. Moderner Aufgabenbereich und neue Herausforderungen . . . . .  | 11        |
| 1. Änderung der Rahmenbedingungen . . . . .  | 12        |
| 2. Gesellschaftliche Rechtfertigung . . . . .  | 12        |
| 3. Profilbildung und Qualitätsmanagement . . . . .   | 14        |
| 4. Die virtuelle Hochschule . . . . .  | 15        |
| 5. Fortschritt . . . . .   | 15        |
| III. Beschreibungsmodelle der organisatorischen Verfassung . . . . .   | 15        |
| 1. Die klassischen Modelle . . . . .   | 16        |
| a) Gelehrtenmodell . . . . .   | 16        |
| b) Behördenmodell . . . . .  | 16        |
| c) Gruppenmodell . . . . .   | 17        |
| aa) Historischer Hintergrund . . . . .   | 17        |
| bb) Inhalt . . . . .   | 17        |
| cc) Aufbau . . . . .   | 18        |
| d) Dienstleistungs- und Managementmodell . . . . .   | 19        |
| 2. Equaliziermodell . . . . .  | 20        |
| 3. Gewaltensteuerungsmodell . . . . .  | 21        |
| IV. Zwischenergebnis . . . . .   | 22        |
| <b>(C) Laienverwaltung, Interessenblockade und Ziellosigkeit – Probleme bei der Erfüllung der Aufgaben der modernen Hochschule . . . . .</b> | <b>23</b> |

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | Probleme der Selbstverwaltung . . . . .   | 23 |
| 1.   | Dilettantismus der Gremien . . . . .  | 23 |
| a)   | Ehrenamt . . . . .  | 23 |
| b)   | Fachwissen . . . . .  | 23 |
| 2.   | Symptomatik einer gescheiterten Gruppenhochschule . . . . .   | 24 |
| a)   | Individualinteressen vor Gruppeninteressen . . . . .  | 24 |
| b)   | Organisierte Verantwortungslosigkeit . . . . .  | 26 |
| c)   | Probleme der Gruppenzuordnung . . . . .   | 27 |
| d)   | Folgen . . . . .  | 27 |
| 3.   | Universitäten als zielungebundene Stätte für Individualentscheider . . . . .  | 27 |
| II.  | Staatliche Regulierung als Autonomieproblem . . . . .   | 28 |
| III. | Zusammenfassung . . . . .   | 30 |
| (D)  | New Public Management als Lösung? . . . . .   | 31 |
| I.   | New Public Management als neues Steuerungsinstrument in der Verwaltung . . . . .  | 31 |
| 1.   | Neues Steuerungsmodell in der Kommunalverwaltung . . . . .  | 32 |
| 2.   | Ausweitung auf weitere Verwaltungsbereiche . . . . .  | 33 |
| II.  | New Public Management in der Hochschule . . . . .   | 34 |
| 1.   | Hochschulrechtliches Kongruenzprinzip . . . . .   | 34 |
| 2.   | Kontraktsteuerung . . . . .   | 36 |
| 3.   | Wettbewerb . . . . .  | 38 |
| 4.   | Controlling und Benchmarking . . . . .  | 39 |
| 5.   | Kritik . . . . .  | 39 |
| a)   | Spannungsverhältnis zwischen öffentlicher Aufgabe und betriebswirtschaftlicher Orientierung . . . . .                       | 40 |
| b)   | Zweckverfehlung der Doppik . . . . .  | 42 |
| c)   | Zielvereinbarungen als Subordinationsverträge . . . . .   | 42 |
| d)   | Weitere Kritikpunkte . . . . .  | 43 |
| aa)  | Korruptionsgefahr . . . . .   | 43 |
| bb)  | Beibehaltung gewichtiger Autonomiedefizite . . . . .  | 44 |
| (E)  | Neue Entscheidungsstrukturen in der Hochschule – Überblick über aktuelle Reformen der Länderhochschulgesetzgebung . . . . . | 45 |
| I.   | Relativierung der Selbstverwaltung . . . . .  | 45 |
| II.  | Stärkung der Hochschulleitung . . . . .   | 46 |
| 1.   | Professionalisierung auf allen Ebenen . . . . .   | 46 |
| 2.   | Gefahr der Beeinträchtigung korporativer Handlungsfähigkeit . . . . .   | 47 |
| III. | Hochschulräte . . . . .   | 48 |
| 1.   | Rückzug der staatlichen Aufsicht als Grundlage der Einführung von Hochschulräten . . . . .                                  | 48 |
| a)   | Zerfaserung von Staatlichkeit . . . . .   | 48 |
| b)   | Surrogat staatlicher Kontrolle . . . . .  | 48 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 2.  | Ziele und Mittel   | 49 |
| 3.  | Kritik   | 51 |
| IV. | Änderungen auf dezentraler Ebene   | 52 |
| (F) | Verfassungsrechtliche Precondicio  | 53 |
| I.  | Art. 5 Abs. 3 S. 1 GG  | 53 |
| 1.  | Schutzbereich  | 53 |
| 2.  | Organisationsrechtliche Relevanz der Wissenschaftsfreiheit   | 54 |
| a)  | Hochschulurteil, BVerfGE 35, 79 ff.  | 54 |
| b)  | Weitere verfassungsrechtliche Entwicklung  | 56 |
| aa) | BVerfGE 111, 333 = NVwZ 2005, 315  | 57 |
| bb) | Urteil des Bayerischen Verfassungsgerichtshofs<br>(BayVerfGH BayVBl. 2008, 592)                      | 59 |
| α)  | Hochschulrat   | 59 |
| β)  | Berufungsverfahren   | 60 |
| cc) | BVerfG-Beschluss vom 20.07.2010, 1 BvR 748/06 =<br>NVwZ 2011, 224                                    | 60 |
| II. | Art. 20 Abs. 2 S. 1 GG   | 60 |
| (G) | Zusammenfassung  | 63 |
|     | Kapitel 2 – Vergleich der governancerechtlichen Strukturen in Aktien-<br>gesellschaft und Hochschule | 65 |
| (A) | Einführung in die Corporate Governance   | 67 |
| (B) | Der Deutsche Corporate Governance Kodex  | 69 |
| (C) | Principal-Agent-Theory   | 73 |
| I.  | Grundlagen   | 73 |
| 1.  | Interessendivergenz  | 73 |
| 2.  | Informationsasymmetrien  | 75 |
| II. | Prinzipale und Agenten in Aktiengesellschaft und Universität   | 76 |
| 1.  | Aktiengesellschaft   | 76 |
| 2.  | Universität  | 76 |
| a)  | Universität als Unternehmen (Exkurs)   | 76 |
| aa) | Funktionale Betrachtung  | 76 |
| bb) | Multiple Zuordnungsvarianten   | 77 |
| cc) | Schnittstellen zum erwerbswirtschaftlichen Sektor  | 77 |
| α)  | Die Universität als Betrieb  | 77 |
| β)  | International Public Accounting Standards<br>(IPSAS)   | 78 |
| γ)  | Nähe zu privatwirtschaftlichen Unternehmen   | 78 |
| δ)  | Eigene privatwirtschaftliche Tätigkeit und Öko-<br>nomisierung von Forschung und Lehre               | 80 |
| b)  | Prinzipale und Agenten in der staatlichen Universität?   | 81 |
| aa) | Prinzipal  | 81 |
| α)  | Auftragsähnliches Verhältnis   | 81 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
|      | β) Eigentum als Charakteristikum des Prinzipals . .   | 82  |
|      | γ) Prinzipale als Finanziers und Kapitalgeber . . .   | 84  |
|      | δ) Mitgliedschaft und Rechtsausübung . . . . .  | 85  |
|      | bb) Agent . . . . .   | 86  |
|      | cc) Zwischenergebnis . . . . .  | 87  |
| III. | Stimmigkeit des Prinzipal-Agenten-Ansatzes . . . . .  | 87  |
| (D)  | Stewardship-Theory . . . . .  | 92  |
| (E)  | Nexus of Contracts . . . . .  | 93  |
| (F)  | Mediatoren und Interessenpluralität . . . . .   | 98  |
| I.   | Team-Production-Theory in der Aktiengesellschaft . . . . .  | 98  |
| II.  | Mediation und Teams in der staatlichen Universität . . . . .  | 101 |
| III. | Zwischenergebnis . . . . .  | 102 |
| (G)  | Vergleich des Organisationsrechts der staatlichen Universitäten<br>und der Aktiengesellschaften . . . . . | 103 |
| I.   | Rechtsform . . . . .  | 103 |
|      | 1. Die Universität als staatliche Einrichtung – Anstalt oder<br>Körperschaft? . . . . .                   | 103 |
|      | a) Öffentlich-rechtliche Körperschaften . . . . .   | 103 |
|      | b) Anstalt . . . . .  | 104 |
|      | c) Wegfall der Einordnung als „staatliche Einrichtung“ . .  | 105 |
|      | d) Bewertung . . . . .  | 105 |
|      | aa) Unbestimmtheit . . . . .  | 105 |
|      | bb) Mitglieder- oder Benutzerverhältnis . . . . .   | 105 |
|      | α) Historisch-inhaltliche Betrachtung . . . . .   | 105 |
|      | β) Studenten als Kunden . . . . .   | 106 |
|      | γ) Studentische Rechte und Pflichten . . . . .  | 107 |
|      | cc) Landesrechtlicher Doppelstatus . . . . .  | 108 |
|      | dd) Auswirkungen . . . . .  | 109 |
|      | ee) Andere Rechtsformen . . . . .   | 109 |
|      | 2. Aktiengesellschaft . . . . .   | 110 |
|      | 3. Vergleich der Rechtsform . . . . .   | 110 |
|      | a) Rechtsfähigkeit . . . . .  | 110 |
|      | b) Mitglieder . . . . .   | 111 |
|      | c) Zwischenergebnis . . . . .   | 111 |
| II.  | Leitungsorgane in staatlichen Universitäten und Aktiengesell-<br>schaften . . . . .                       | 112 |
|      | 1. Präsidien und Rektorate in den Universitäten . . . . .   | 112 |
|      | a) Besetzung . . . . .  | 112 |
|      | b) Struktur und Aufgaben der Leitungsorgane . . . . .   | 113 |
|      | aa) Rektorat/Präsidium . . . . .  | 113 |
|      | α) Leitungsfunktion . . . . .   | 113 |
|      | β) Strategische Aufgaben . . . . .  | 114 |

|   |     |
|---|-----|
| γ) Operative Aufgaben . . . . .   | 116 |
| δ) Aufsicht . . . . .   | 116 |
| bb) Rektor/Präsident . . . . .  | 116 |
| α) Besetzung . . . . .  | 117 |
| β) Kompetenzen . . . . .  | 117 |
| αα) Richtlinienkompetenz und Vertretung . . .   | 117 |
| ββ) Strategische Kompetenzen . . . . .  | 117 |
| γγ) Dienstvorgesetzter . . . . .  | 118 |
| δδ) Aufsichtsfunktion . . . . .   | 118 |
| εε) Ordnungsrecht . . . . .   | 119 |
| cc) Der Kanzler oder Vizepräsident für die Wirtschafts-<br>und Personalverwaltung . . . . . | 119 |
| α) Funktion . . . . .   | 119 |
| αα) Änderung der Stellung des Kanzlers nach<br>den Hochschulreformen? . . . . .             | 120 |
| ββ) Unternehmerische Entscheidungen im Auf-<br>gabenportfolio des Kanzlers? . . . . .       | 122 |
| β) Wahlverfahren . . . . .  | 123 |
| 2. Die Erweiterte Hochschulleitung . . . . .  | 123 |
| 3. Der Senat . . . . .  | 124 |
| 4. Der Vorstand als Leitungsorgan der Aktiengesellschaft . . . .                            | 126 |
| a) Aufgaben des Vorstands . . . . .   | 126 |
| b) Besetzung . . . . .  | 127 |
| 5. Vergleichende Betrachtung von Vorstand und Hochschullei-<br>tung . . . . .               | 128 |
| a) Ähnlichkeiten in Struktur und Aufgaben . . . . .   | 128 |
| b) Vorsitz im Leitungsorgan . . . . .   | 130 |
| aa) Der „primus inter pares“ . . . . .  | 130 |
| bb) Präsident oder Rektor als Vorstandsvorsitzender? .                                      | 133 |
| III. Aufsichtsorgane in staatlichen Universitäten und Aktiengesell-<br>schaften . . . . .   | 133 |
| 1. Die Aufsichtsorgane der Universität . . . . .  | 133 |
| a) Der Hochschulrat . . . . .   | 133 |
| aa) Kompetenzen der Hochschulräte . . . . .   | 133 |
| α) Strategische Kompetenzen . . . . .   | 133 |
| β) Personalkompetenz . . . . .  | 135 |
| γ) Kontroll- und Aufsichtskompetenzen . . . . .   | 136 |
| δ) Beratungskompetenzen . . . . .   | 137 |
| ε) Aufsichts- und Beratungsmittel . . . . .   | 138 |
| bb) Zusammensetzung . . . . .   | 139 |
| α) Besetzung mit internen oder externen Mitglie-<br>dern . . . . .                          | 139 |
| β) Größe des Hochschulrats . . . . .  | 140 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| cc) | Hochschulrat als Organ der Hochschule . . . . .  | 140 |
| b)  | Senat . . . . .  | 141 |
| 2.  | Der Aufsichtsrat als Aufsichtsorgan in der Aktiengesellschaft  | 141 |
| a)  | Aufsichtsrat als Aufsichtsorgan . . . . .  | 141 |
| aa) | Überwachung . . . . .  | 141 |
| bb) | Präventive Beratungstätigkeit . . . . .  | 142 |
| cc) | Aufsichtsmittel . . . . .  | 144 |
| α)  | Repressive Instrumente . . . . .   | 144 |
| β)  | Präventive Instrumente . . . . .   | 144 |
| b)  | Aufsichtsrat als Leitungsorgan . . . . .   | 145 |
| aa) | Personalkompetenz (§ 84 AktG) . . . . .  | 145 |
| bb) | Aufsichtsrat als unternehmerisch tätiges Leitungsorgan . . . . .                                       | 146 |
| α)  | Zustimmungsvorbehalte (§ 111 Abs. 4 S. 2 AktG)   | 146 |
| β)  | Weitere Verwaltungsrechte . . . . .  | 148 |
| γ)  | Vertretung durch den Aufsichtsrat . . . . .  | 149 |
| δ)  | Zwischenergebnis . . . . .   | 149 |
| c)  | Zusammensetzung . . . . .  | 150 |
| 3.  | Vergleichbarkeit von hochschulrechtlicher und aktienrechtlicher Aufsicht . . . . .                     | 150 |
| a)  | Historische Entwicklung . . . . .  | 150 |
| b)  | Zuweisung von Entscheidungsfunktionen an den Hochschulrat durch Beschluss-, Zustimmung- und Vetorechte | 151 |
| aa) | Zustimmungsvorbehalte . . . . .  | 151 |
| bb) | Zuweisung von Beschlussrechten oder bloßen Beratungskompetenzen . . . . .                              | 153 |
| α)  | Mehr Kompetenzen als der Aufsichtsrat – der Hochschulrat als Leitungsorgan . . . . .                   | 153 |
| β)  | Weniger Kompetenzen als der Aufsichtsrat – der Hochschulrat als Beirat . . . . .                       | 154 |
| c)  | Weitere Ähnlichkeiten und Unterschiede . . . . .   | 156 |
| d)  | Zwischenergebnis . . . . .   | 156 |
| IV. | Hauptversammlung . . . . .   | 157 |
| V.  | Dezentrale Ebene . . . . .   | 159 |
| 1.  | Fakultäten . . . . .   | 160 |
| 2.  | Dekan und Dekanat . . . . .  | 160 |
| a)  | Zentralisierung der Entscheidung . . . . .   | 160 |
| b)  | Kollegialitätsprinzip . . . . .  | 161 |
| c)  | Professionalisierung . . . . .   | 161 |
| 3.  | Fakultätsrat . . . . .   | 162 |
| (H) | Ergebnis zu Kapitel 2 . . . . .  | 162 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Kapitel 3 – Übertragung aktienrechtlicher Corporate Governance-Lösungen auf Problemfelder in den reformierten Universitäten . . . .</b> | <b>165</b> |
| <b>(A) Gefahrenhintergrund . . . . .</b>   | <b>166</b> |
| I. Gesetzgeberischer Reformeifer . . . . .   | 166        |
| II. Fehlende Außenkontrolle . . . . .  | 167        |
| III. Zwischenergebnis . . . . .  | 168        |
| <b>(B) Einzelfälle der Analogiebildung . . . . .</b>   | <b>169</b> |
| I. Die Leitungsorgane in Hochschulen und Aktiengesellschaften . .  | 169        |
| 1. Wahl- und Bestellungsverfahren . . . . .  | 169        |
| a) Zuständigkeit . . . . .   | 169        |
| aa) Kondominalverfahren . . . . .  | 169        |
| bb) Einbindung von Kapitalgebern und Mitgliedern . .   | 171        |
| b) Vorzeitige Wiederbestellung der Leitungsmitglieder . .  | 173        |
| 2. Amtszeit . . . . .  | 174        |
| a) Angemessene Dauer der Leitung . . . . .   | 174        |
| b) Unterschiedliche Dauer der Amtsperioden in der Hochschule . . . . .   | 176        |
| 3. Organisation der Kollegialität . . . . .  | 177        |
| a) Besetzung des Organs und Qualifikation der Mitglieder   | 178        |
| aa) Präsidenten oder Rektoren an der Leitungsspitze?   | 178        |
| bb) Weitere Stellungnahme . . . . .  | 181        |
| cc) Doppelmandate von Hochschulpräsidenten . . . .   | 183        |
| b) Entscheidungsfindung im kollegialen Leitungsorgan . .   | 184        |
| aa) Das Kollegialitätsprinzip als Begrenzung autokratischer Herrschaftsformen . . . . .  | 185        |
| α) Arbeitsteilung und Entlastung . . . . .   | 185        |
| β) Intraorganaufsicht . . . . .  | 185        |
| γ) Kritik am Kollegialitätsprinzip . . . . .   | 186        |
| bb) Richtlinienkompetenz und Mitgliederkonflikte . .   | 187        |
| α) Ressortprinzip . . . . .  | 187        |
| β) Abweichungen vom rein assoziativen Kollegialprinzip . . . . .   | 189        |
| αα) Rektor/Präsident . . . . .   | 190        |
| ββ) Kanzler/Vizepräsident . . . . .  | 194        |
| cc) Erlass einer Geschäftsordnung . . . . .  | 195        |
| 4. Neue Aufgaben für die Hochschulleitung . . . . .  | 196        |
| a) Die Aufgabenverschiebung von der Arbeitsebene auf die Leitungsebene . . . . .   | 196        |
| aa) Strategische Planung und Leitungsermessen . . . .  | 196        |
| bb) Qualitätsmanagement und Profilbildung . . . . .  | 197        |
| cc) Hierarchische Leitung und wissenschaftliche Autonomie . . . . .  | 199        |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| b)  | Interne Kontrollsysteme in den staatlichen Universitäten?             | 200 |
| aa) | Notwendigkeit der Einrichtung eines Risikoüberwachungssystems         | 200 |
| bb) | Internes Berichtssystem   | 203 |
| 5.  | Vergütung der Leitungsmitglieder                                      | 204 |
| a)  | Vergütungsstruktur  | 204 |
| b)  | Abfindung   | 207 |
| 6.  | Interessenkonflikte im Leitungsorgan                                  | 209 |
| 7.  | Haftung   | 212 |
| II. | Aufsicht und Überwachung  | 215 |
| 1.  | Bindung an das Gesellschaftsinteresse                                 | 216 |
| 2.  | Auswahlgremium und Bestellungsverfahren                               | 217 |
| a)  | Umfassende Beteiligung  | 217 |
| b)  | Beteiligung des Ministeriums  | 219 |
| c)  | Beteiligung der Hochschulleitung                                      | 221 |
| d)  | Beteiligung und Wiederwahl bisheriger Hochschulratsmitglieder         | 223 |
| e)  | Beteiligung des Senats  | 224 |
| 3.  | Besetzung der Aufsichtsorgane   | 224 |
| a)  | Auswahl zwischen hochschulinternen und -externen Mitgliedern          | 225 |
| aa) | Ziel und Zweck der Besetzungsvarianten                                | 225 |
| bb) | Weitere gesetzliche Voraussetzungen                                   | 228 |
| cc) | Vorsitzender des Aufsichtsorgans                                      | 229 |
| b)  | Interessenkonflikte im Aufsichtsorgan                                 | 231 |
| aa) | Aufsichtsräte konkurrierender Unternehmen                             | 232 |
| α)  | Konkurrierende Universitäten  | 235 |
| β)  | Existenz eines gleichen Markts?                                       | 236 |
| γ)  | Inkompatibilität in Hochschulen                                       | 237 |
| bb) | Ehemalige Vorstandsmitglieder – ehemalige Hochschulleitungsmitglieder | 238 |
| α)  | Ehemalige Präsidenten/Rektoren im Hochschulrat                        | 242 |
| β)  | Tatsächliche Praxis   | 242 |
| γ)  | Lösungsvorschläge   | 243 |
| cc) | Vertreter von Geschäftspartnern als Mitglieder der Aufsichtsorgane    | 245 |
| dd) | Hochschulratsmitglieder als Vertreter der öffentlichen Hand           | 247 |
| ee) | Rechtsfolgen von Interessenkonflikten                                 | 250 |
| ff) | Zwischenergebnis  | 251 |
| c)  | Professionalisierung der Aufsichtstätigkeit                           | 252 |
| aa) | Präsenz und Arbeitsintensität   | 252 |



|     |  |     |
|-----|--|-----|
| bb) | Amtszeit und Wiederwahl . . . . .  | 256 |
| cc) | Fähigkeiten und Kenntnisse der Aufsichtspersonen . . . . .                                     | 257 |
| a)  | Geringe Qualifikation und Netzwerkbildung . . . . .  | 257 |
| β)  | Mindestqualifikation und Gesamtprofil . . . . .  | 258 |
| αα) | Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrung im<br>Aufsichtsrat . . . . .                             | 258 |
| ββ) | Gesetzliche Anforderungen an Hochschul-<br>ratsmitglieder . . . . .                            | 260 |
| γγ) | Notwendigkeit der Qualifikation von Hoch-<br>schulratsmitgliedern . . . . .                    | 260 |
| dd) | Anzahl der Mandate . . . . .   | 265 |
| ee) | Altersgrenze . . . . .   | 267 |
| d)  | Mitglieder des Präsidiums/Rektorats im Hochschulrat . . . . .                                  | 268 |
| aa) | Zulässigkeit und Anspruch . . . . .  | 269 |
| bb) | Pflicht zur Teilnahme . . . . .  | 269 |
| cc) | Nutzen der Anwesenheit des Vorstands . . . . .   | 270 |
| dd) | Tagung ohne Vorstand und Ausschlussrecht . . . . .   | 270 |
| e)  | Anzahl der Mitglieder im Aufsichtsorgan . . . . .  | 271 |
| f)  | Gleichstellungsbeauftragte und andere Teilnehmer . . . . .                                     | 274 |
| g)  | Frauenquote in den Aufsichtsorganen . . . . .  | 276 |
| 4.  | Aufgaben der Aufsichtsorgane . . . . .   | 280 |
| a)  | Reaktion und Prävention in Hochschulrat und Aufsichts-<br>rat . . . . .                        | 280 |
| aa) | Überwachung . . . . .  | 280 |
| α)  | Sanktionierung von Fehlverhalten des Leitungs-<br>organs . . . . .                             | 280 |
| β)  | Intensivierung der Überwachungs-dichte . . . . .   | 282 |
| bb) | Präventive Beratung und unternehmerisches Han-<br>deln . . . . .                               | 283 |
| b)  | Ausübung der Personalkompetenz . . . . .   | 285 |
| aa) | Auswahl und Bestellung der Leitungsmitglieder . . . . .  | 286 |
| bb) | Abwahl und Abberufung . . . . .  | 287 |
| α)  | Zuständigkeit und Abwahl-Kompetenzen . . . . .   | 287 |
| β)  | Voraussetzung eines wichtigen Grundes . . . . .  | 289 |
| c)  | Aushandeln der Vorstandsverträge und Festsetzung der<br>Vergütung des Leitungsorgans . . . . . | 293 |
| 5.  | Vergütung von Aufsichtsorganmitgliedern . . . . .  | 294 |
| a)  | Aktienrechtliche Vergütungsbestandteile . . . . .  | 294 |
| b)  | Möglichkeiten einer hochschulrechtskonformen Vergü-<br>tung . . . . .                          | 296 |
| 6.  | Einrichtung eines universitären Informations- und<br>Prüfungssystems . . . . .                 | 298 |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| a)  | Information als Grundlage einer funktionierenden Überwachung . . . . .             | 298 |
| b)  | Das Informationssystem der Aktiengesellschaft . . . . .                            | 299 |
| aa) | Bring- und Holschuld . . . . .   | 299 |
| bb) | Informationspflichten des Vorstands . . . . .                                      | 300 |
| cc) | Informationsrechte des Aufsichtsrats . . . . .                                     | 301 |
| a)  | Leitungsabhängige Information . . . . .  | 301 |
| β)  | Leitungsunabhängige Information . . . . .  | 301 |
| αα) | Schriften und Bücher . . . . .   | 301 |
| ββ) | Abschlussprüfer . . . . .  | 301 |
| γγ) | Mitarbeiter und weitere Informationsträger . . . . .                               | 302 |
| δδ) | Whistleblowing . . . . .   | 303 |
| c)  | Das Informationssystem der Universitäten . . . . .                                 | 303 |
| aa) | Informationspflichten des Rektorats/Präsidiums . . . . .                           | 303 |
| bb) | Informationsrechte der Aufsichtsorgane der Hochschulen . . . . .                   | 305 |
| a)  | Leitungsabhängige Information . . . . .  | 305 |
| αα) | Begrenzte Informationsrechte . . . . .   | 305 |
| ββ) | Informationsgläubiger . . . . .  | 305 |
| β)  | Leitungsunabhängige Information . . . . .  | 306 |
| αα) | Einsichts- und Prüfungsrecht hinsichtlich der Unterlagen der Korporation . . . . . | 306 |
| ββ) | Befragung anderer Organe, Mitarbeiter und Dritter . . . . .                        | 307 |
| γγ) | Whistleblowing in der Universität . . . . .  | 309 |
| d)  | Vertraulichkeit im Informationsfluss . . . . .                                     | 310 |
| aa) | Verschwiegenheit nach außen . . . . .  | 310 |
| bb) | Verschwiegenheit nach innen . . . . .  | 312 |
| α)  | Verschwiegenheit ggü. dem Gesamtorgan . . . . .                                    | 312 |
| β)  | Verschwiegenheit ggü. anderen Organen . . . . .                                    | 312 |
| γ)  | Verschwiegenheit ggü. Dritten . . . . .  | 313 |
| e)  | Zwischenergebnis . . . . .   | 313 |
| 7.  | Unabhängigkeit der Mitglieder von Aufsichtsorganen . . . . .                       | 314 |
| a)  | Aktienrechtliche Unabhängigkeitsvoraussetzungen . . . . .                          | 314 |
| b)  | Unabhängigkeit externer Hochschulratsmitglieder? . . . . .                         | 317 |
| c)  | Administrative Abhängigkeit des Hochschulrats vom Leitungsorgan . . . . .          | 317 |
| aa) | Lösung des Nordrhein-Westfälischen Hochschulgesetzes . . . . .                     | 318 |
| bb) | Lösung des Baden-Württembergischen Hochschulgesetzes . . . . .                     | 320 |
| 8.  | Ausschussbildung im Aufsichtsorgan . . . . .                                       | 320 |
| a)  | Nominierungs- und Vergütungsausschuss . . . . .                                    | 321 |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| b)   | Prüfungsausschuss . . . . .   | 322 |
| 9.   | Verantwortlichkeit und Kontrolle des Aufsichtsrats . . . . .                        | 323 |
| a)   | Verantwortlichkeit des Aufsichtsrats der Aktiengesellschaft . . . . .               | 323 |
| b)   | Fehlende Verantwortlichkeit des Hochschulrats . . . . .                             | 324 |
| c)   | Möglichkeit der Abberufung von Hochschulratsmitgliedern . . . . .                   | 325 |
| d)   | Analoge Anwendung der §§ 171 Abs. 2 S. 2 und 103 AktG in der Hochschule . . . . .   | 326 |
| 10.  | Haftung . . . . .   | 328 |
| 11.  | Geschäftsordnung . . . . .  | 329 |
| 12.  | Effizienzprüfung . . . . .  | 329 |
| III. | Hauptversammlung . . . . .  | 330 |
| IV.  | Governance auf der dezentralen Ebene der Universität . . . . .                      | 332 |
| 1.   | Hauptberufliche (externe) Dekane? . . . . .   | 333 |
| 2.   | Verteilung der Entscheidungsbefugnisse und Erhalt des Machtgleichgewichts . . . . . | 335 |
| a)   | Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Ebene . . . . .                       | 335 |
| b)   | Intraorganverhältnis . . . . .  | 337 |
| (C)  | Ein Kodex für die Universität? . . . . .  | 339 |
| (D)  | Schluss . . . . .   | 342 |
| (E)  | Zusammenfassung der Arbeit in Thesen . . . . .                                      | 344 |
| I.   | Reformen der Organisationsverfassung . . . . .                                      | 344 |
| II.  | Leitung . . . . .   | 345 |
| III. | Aufsicht . . . . .  | 347 |
| IV.  | Hauptversammlung . . . . .  | 351 |
| V.   | Die dezentrale Ebene . . . . .  | 352 |
| VI.  | Kodex . . . . .   | 352 |
|      | Literatur . . . . .   | 353 |