

## **„Raubtiere sind sie wirklich nicht, aber sehr hilfreich“**

Ein Kommentar aus der Praxis zu Stefan Kühls „Das Brüllen der zahnlosen Tiger“

*Von Michael Stawicki*

Nein, der Hochschulrat der HAW Hamburg ist kein Tiger, weder mit Zähnen noch ohne. Und er brüllt auch nicht; jedenfalls habe ich ihn bisher nicht so erlebt, und ich arbeite jetzt doch seit 2004 mit „meinem“ Hochschulrat zusammen. Und nein, unser Hochschulrat ist auch kein Aufsichtsrat. Dazu hat Johann C. Lindenberg beim 4. Forum Hochschulräte am 6. Juni 2011 alles gesagt. Aber: ja, unser Hochschulrat gibt uns guten Rat.

Der jetzige Hochschulrat der HAW Hamburg besteht aus neun Personen (fünf Männer, vier Frauen). Vier dieser Personen werden von der Wissenschaftsbehörde (so heißt in Hamburg das Wissenschaftsministerium) benannt, vier werden vom Senat der Hochschule (in dem natürlich alle vier Gruppen vertreten sind) gewählt, die neunte Person wird von diesen acht hinzugewählt. Für die vier von der Wissenschaftsbehörde zu besetzenden Plätze hat das Präsidium der Hochschule jeweils Vorschläge unterbreitet, nicht jeder Vorschlag wurde akzeptiert. Zwei der vom Hochschulsenat zu besetzenden Plätze werden aus der Hochschule heraus besetzt („interne“ Hochschulratsmitglieder), hierzu gibt es ein per Satzung geregeltes Wahlverfahren. Die beiden vom Hochschulsenat zu besetzenden externen Mitglieder werden auf Vorschlag des Präsidiums – nach einer Anhörung durch den Hochschulsenat – von diesem gewählt. Bezüglich der neunten Person gibt es Vorschläge aus dem Präsidium, Gespräche des Hochschulratsvorsitzenden, letztendlich die Wahl im Hochschulrat. Auch die Frage seines Vorsitzes und dessen Stellvertretung entscheidet der Hochschulrat selbst. Das alles deutet jetzt nicht auf extrem misstrauische „Wachhunde“ oder Kontrolleure hin. Aber auf Grund der Prüfung der Jahresabschlüsse durch Wirtschaftsprüfer resp. den Rechnungshof, auf Grund des Abschlusses von Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Wissenschaftsbehörde und Präsidium samt Berichtspflicht gegenüber der Bürgerschaft (dem Hamburger Landesparlament) – werden auch keine „Wachhunde“ gebraucht.

Was die Wahl der Präsidentin oder des Präsidenten der Hochschule anlangt: das macht in Hamburg in der Tat der Hochschulrat. Die vorgeschaltete Findungskommission ist paritätisch aus Hochschulsenat und Hochschulrat besetzt. Und die Wahl durch den Hochschulrat braucht die Bestätigung durch den Hochschulsenat. Da in Hamburg eine Novellierung des Hochschulgesetzes ansteht, könnten hier Änderungen passieren. Die Präsidenten sämtlicher Hamburger Hochschulen wünschen übrigens bzgl. der Wahl dieses nicht.

Was meint es nun, wenn ich sage, unser Hochschulrat gebe uns guten Rat? Das meint zum einen, dass der Hochschulrat das Präsidium beraten und unterstützt hat bei der Zusammenstellung eines aussagekräftigen Kennzahlensets. Gerade in den politischen Diskussionen der letzten Monate (und Jahre) war das Vorhandensein solcher Kennzahlen sehr hilfreich. Dass die regelhafte Kenntnis dieser Zahlen nicht alles automatisch zum Besseren wendet, ist richtig. Aber ohne diese Kenntnis stünde man einfach nur im Dunkeln.

Da in Hamburg mit dem Hochschulgesetz von 2003 nicht nur Hochschulräte eingeführt wurden, sondern (bei den beiden größten Hochschulen Universität Hamburg und HAW Hamburg) auch eine neue Struktur mit wenigen sehr großen Fakultäten und einer Untergliederung in Departments / Fachbereiche, war die Kommunikation und die Zusammenarbeit zwischen Präsidium und (bei uns vier) Dekanen anfangs von nicht geringen Reibungsverlusten gekennzeichnet. Hier hat uns der Hochschulrat Anregungen zur Lösung dieser Problematik gegeben, uns bestärkt im Aufsetzen eines Projektes zur „Optimierung von Kernprozessen“ und sich an diesem Projekt auch aktiv beteiligt (etwa durch Teilnahme an Workshops etc.).

Als *ein* Ergebnis dieses Projektes haben wir die Erstellung unseres Struktur- und Entwicklungsplanes (SEP – Laufzeit: vier Jahre) deutlich verändert. Sieht das Gesetz nur vor, dass das Präsidium einen solchen SEP erstellt, der Hochschulsenat dazu Stellung nimmt und der Hochschulrat abschließend beschließt, so haben wir in einem breiten, praktisch alle Stakeholder involvierenden partizipativen Verfahren für einen Entwurf gesorgt, der dann auch im Konsens die Gremien durchlief und einvernehmlich beschlossen wurde. Bezüglich

des Controllings dieses SEP wird der Hochschulrat genauso Empfänger entsprechender Auswertungen sein wie der Hochschulsekat.

Was diese Beispiele zeigen: dass unser Hochschulrat sich als Frager, Anreger und Unterstützer versteht, nicht als Kontrolleur. Trotzdem nimmt er auch den letzten Aspekt durchaus ernst: er hat gerade für die relativ komplexe Materie des Haushalts einen „Finanzausschuss“ gegründet. Und im Gespräch zwischen Hochschulrat und Präsidium, aber – auch das findet regelmäßig statt – auch im Gespräch zwischen Hochschulrat und Hochschulsekat und zwischen Hochschulrat und Dekanen werden Dinge geklärt, Anregungen vermittelt, Impulse gegeben. Und natürlich kann ein Hochschulpräsident sehr wohl von gestandenen Managern aus Unternehmen oder von KollegInnen aus anderen Hochschulleitungen etwas lernen – man muss nur offen dafür sein. – Ich sehe – gerade auch aus den von Stefan Kühl genannten Gründen – die Bedeutung von Hochschulräten viel weniger in den Entscheidungen, die sie treffen, sondern in den von ihnen initiierten Verfahren, Abläufen und Prozessen. Damit ihr Rat aber Gewicht hat, benötigen sie Entscheidungskompetenz.

„Unterwachung“, wie Stefan Kühl es versteht, ist also in unserer Situation ein nicht passender Begriff. Übrigens genauso, wie es „Überwachung“ wäre. Auch die von Kühl bei Hochschulräten konstatierten fehlenden Detailkenntnisse der Hochschule beschreiben unsere Situation an der HAW Hamburg aus den oben geschilderten Gründen nicht zutreffend.

Bleiben natürlich trotzdem einige Fragen: die Frage der Legitimation und die der Rechenschaftspflicht der Hochschulräte zum Beispiel. Und auch die nach einer guten Auswahl, einem guten Auswahlverfahren von Hochschulräten.

Was allerdings die Bereitschaft geeigneter Personen, sich ernsthaft als Hochschulrat zu engagieren, anlangt, fürchte ich Probleme, wenn die Einflussmöglichkeiten deutlich zurückgeschraubt werden. Für reine Beratung wird manchen ihre Zeit zu schade sein.

PS: Nun habe ich so gut wie ausschließlich aus der Perspektive des Präsidenten den Hochschulrat kommentiert. Aus der Perspektive des Hochschulrates nur kurz einige „Farbtupfer“: Der Impuls zu unterstützen ist stark. Der Impuls, die spitzen Zähne irgendwo hineinzuschlagen, ist gering. Der Impuls, wegen nicht vorhandener Zähne zu brüllen, nicht vorhanden. Manchmal können eigene Erfahrungen einer anderen Hochschule helfen. Manchmal kann man das Laufen in offene Messer verhindern. Manchmal nimmt man auch tolle Anregungen mit. Und manchmal freut sich ein Kollege ganz einfach über ein Lob aus „fremdem“ Mund.