

# „Ziemlich beste Freunde: Hochschulrat und Hochschulleitung“



Hochschulräte werden kritisch beäugt: Sind sie lediglich sachfremde Lobbyisten, die ihre Schäfchen ins Trockene bringen wollen? Nicht, wenn professionelles Management klug kommuniziert und alle Beteiligten einbindet.

**O**b Rundfunk-, Aufsichts- oder Hochschulrat – diese Gremien haben oft mit den immer gleichen Vorurteilen zu kämpfen: Hochbezahlte Mitglieder mit mangelnder Sachkenntnis nutzen das für Außenstehende intransparent arbeitende Gremium für ihre Kungeleien. Am Ende hat die Gruppe – je nachdem, wen man fragt – entweder zu viel oder zu wenig Einfluss. So weit, so klischeebeladen. Auch ich habe bei Hochschulräten im Einzelfall von reinen „Abnick-Klubs“ des Präsidenten oder von Mitgliedern gehört, die Unis wie ein Unternehmen steuern wollen – doch sollte man das seit den 90er-Jahren in Deutschland eingeführte Konstrukt „Hochschulrat“ infrage stellen?

Letzteres wäre fatal: Denn Hochschulräte sind ein wichtiges Element der Checks and Balances auf der Leitungsebene. Sie sorgen für eine Gewaltenteilung, in der die Leitung das laufende Geschäft steuert und der Senat innere akademische Ordnungen regelt. Der Hochschulrat fungiert als Aufsichtsorgan, das Strategien von der Hochschule einfordert und durch externe Mitglieder die Außenperspektive in die strategische Entwicklung einbringt. Kurzum: Der Hochschulrat ist ein unentbehrliches Gegengewicht für das Gleichgewicht der Hochschule. Im besten Fall ein „kritischer Freund“.

Was also tun, damit Hochschulräte ihre Potenziale entfalten? Wie könnte es in „Ziegeles Welt“ anders sein, natürlich ist auch hier die Perspektive und Gestaltungskraft des Hochschulmanagements gefordert! Das beginnt beim **Recruitment**: Die durchdachte Wahl einer oder eines Vorsitzenden mit Durchsetzungskraft und Zeit, aber ohne Geltungsdrang, und die Anwendung durchdachter Kriterien für die Zusammensetzung (Regionalbezug oder internationale Perspektive, Reputation, Know-how, Zeit für Engagement, Identifikation usw.) sind entscheidend. Genauso wichtig ist

es, Aufgaben und Selbstverständnis gemeinsam mit der Leitung zu klären und in einem **Leitbild oder Kodex** festzuhalten. Nicht zuletzt geht es um **Kommunikation** (z. B. Kontaktpflege des Hochschulrats mit der Hochschule ohne „Geheimkanäle“ und stets mit Einbindung der Hochschulleitung; Informationen über die Ergebnisse von Hochschulratssitzungen), **Prozessoptimierung** (z. B. Sitzungsfrequenzen, ausreichende Vorbereitungszeiten, professionelle Vorlagen), **Unterstützungsstrukturen** (z. B. Geschäftsstelle für den Hochschulrat mit Personal) und um das **Controlling** (z. B. Kennzahlenberichte für evidenzbasierte Entscheidungen in Hochschulräten; Rechenschaftslegung über die Arbeit des Hochschulrats selbst).

Es wäre falsch, ein über Hochschulgesetze eingeführtes Organ nur formaljuristisch und als Selbstläufer zu betrachten. Professionelles Hochschulmanagement mit dem ganzheitlichen Blick auf Strategie und deren operative Umsetzung ist gefragt. Dann ergibt sich im besten Fall ein echtes Ratgeber-Gremium. Oder wie es mir jüngst ein Uni-Präsident schilderte: „Unser Hochschulrat ist ein Team, das echt etwas für die Hochschule erreichen will. Ich habe zu denen totales Vertrauen, und das Wichtigste ist, dass sie immer die richtigen Fragen stellen. Der Vorsitzende hält mir auch schon mal den Rücken frei, wir sind aber weit entfernt von Kumpanei und pflegen ein professionelles Verhältnis.“ Man muss den Hochschulrat nicht neu erfinden, gutes Hochschulmanagement reicht schon aus. ■

## PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist seit 2008 Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.

[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)