

Good Governance

in der Führung der Hochschule für angewandte Pädagogik (HSAP) gGmbH sowie in deren Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

VORBEMERKUNG:

Governance betrifft die Klarheit und Eignung von Regeln in der

- Steuerung (Wie werden Ziele und damit verbundene Aufgaben auf die Struktur der Hochschule übertragen?)
- Verringerung von Komplexität (Sind die Verantwortungsbereiche möglichst ganzheitlich und überschneidungsfrei gestaltet und vermitteln sie den Mitgliedern der Hochschule/den Mitarbeitern ein klares Rollenprofil?)
- Steuerbarkeit (Erfolgt die Zuordnung von Verantwortung im Einklang mit der akademischen Selbstverwaltung?)
- Ausgewogenheit (Besteht zwischen den Bereichen ein geeignetes Gefüge von Macht und gegenseitiger Kontrolle, welches das Handeln im Unternehmensinteresse und mit akademischer Selbstverwaltung auf effiziente Weise unterstützt?)
- Interaktion (Ist die Verantwortung der Bereiche entlang relevanter Entscheidungsfelder und Prozesse beschrieben und existieren wirksame Mechanismen zur Regelung des Zusammenspiels z. B. in und zwischen Gremien?)

Good corporate governance bedeutet Regeln für eine gute Unternehmensführung mit

- formellen, transparenten Verfahren für Vorschlag und Wahl der Board-Mitglieder (z. B. breites Spektrum von Personen einbeziehen)
- funktionsfähiger Unternehmens- und Hochschulleitung
- Managemententscheidungen, die auf langfristige Wertschöpfung und Qualität der Hochschule entlang der Fachstandards und Praxisanforderungen ausgerichtet sind
- Transparenz in der Unternehmens- und Hochschulkommunikation

- Wahren der Interessen verschiedener interner und externer Anspruchs-Gruppen
- zielgerichtete Zusammenarbeit der Unternehmensleitung und -überwachung sowie mit der auf akademischer Selbstverwaltung basierenden Hochschulleitung

CORPORATE GOVERNANCE IN DER HSAP - ENTWICKLUNGSSTRATEGIE

Die Sicherung guter Führung in der Hochschule und im Zusammenwirken mit dem Träger zielt auf:

- Verhinderung von Informationsasymmetrie:
Umfassende, regelmäßige und strukturierte Informationen für die Öffentlichkeit sind ebenso erforderlich wie strukturierte Informationen für die zentralen Institutionen (Akademischer Senat, Präsidium, Kuratorium, Wissenschaftlicher Beirat);
Informationslücken hinsichtlich des Handelns der Hochschulleitung gegenüber den Gremien und den Gesellschaftern sind grundlegend für die Funktionsfähigkeit der Hochschule.
- qualifizierte Entscheidungsfindung im Akademischen Senat und im Präsidium:
Angebote für Austausch und Reflexion, Verbesserung der Tagungshäufigkeit und -form, die Auswahl der Mitglieder und die Zusammensetzung der Gremien
- Auswahlverfahren für die Hochschulleitung:
demokratische Formen und fachliche- sowie Führungseignung der Personen
- ausreichende Vorbereitung und Einarbeitung in Funktionen: Übergabe aller Dokumente und Verfahren sowie Ansprechpartner an die Nachfolger, effektives Wissensmanagement in der Organisation, transparente Ablage
- New Public Management und Hochschulfreiheit verknüpfen: Partizipation und Unternehmerische Führung sichern Legitimität und Akzeptanz

WISSENSCHAFTSADÄQUATE GOVERNANCE IN DER HSAP

Orientiert an: WR Empfehlungen zur Hochschulgovernance, Drs. 7328-18, 19 10 2018

Entschlussfähigkeit

Die Governance-Strukturen und -Prozesse der HSAP sollten so gestaltet sein, dass verlässlich konkrete Entschlüsse zustande kommen. Die zuständigen Akteure sollten auf sachkundiger Basis und unter Berücksichtigung absehbarer Folgen zu diesen Entschlüssen gelangen. Die Beschlussfassung soll im Rahmen einer begrenzten Zeitspanne und rechtzeitig für die an der Umsetzung Beteiligten

geschehen und flexibel auf geänderte Bedingungen reagieren können. Entscheidungsstaus, die durch eine zu starke Konzentration von Entscheidungsbefugnissen bei einem Akteur, durch eine Beteiligung sehr vieler Akteure sowie durch eine ungünstige Reihenfolge einzelner Schritte entstehen können, soll entgegengewirkt werden. Gremien und Organe sollten hinter legitim zustande gekommene Beschlüsse nicht durch einzelne Einsprüche wieder zurückfallen. Beschlussvorlagen sollten auf ihre Umsetzbarkeit überprüft und ggf. angepasst werden.

Gewährleistung individueller Autonomie

Für die Leistungsfähigkeit der HSAP ist die Leistungsfähigkeit ihrer wissenschaftlichen Mitglieder von zentraler Bedeutung. Damit diese ihre Potenziale bestmöglich ausschöpfen und Entwicklungen in Lehre und Forschung mitverfolgen und -gestalten können, sollen die Governance-Strukturen und -Prozesse darauf ausgerichtet sein, ihnen – insbesondere dort, wo es keinen Koordinations- und Abstimmungsbedarf gibt – möglichst große Autonomie zu gewähren. Das bedeutet, dass Professor*innen / wissenschaftliche Mitarbeitende / Lehrbeauftragte sich primär nach den Standards und Qualitätsansprüchen richten können, die für ihre Fachgemeinschaft charakteristisch sind.

Legitimität und Akzeptanz

Entscheidungen in der HSAP müssen sowohl aus der Perspektive des Gesetzgebers, des Trägers, als auch aus der der Hochschulmitglieder legitim sein, insbesondere wenn die Notwendigkeit der Koordination die Freiheit der Hochschulmitglieder einschränkt. Die Legitimität basiert auf den in Hochschulgesetz und Grundordnung festgelegten Entscheidungsstrukturen- und -prozessen. Die Akzeptanz kann nur durch die Statusgruppen der mitgliedschaftlich verfassten Hochschule hergestellt werden. Um die Akzeptanz zu befördern, kann es sinnvoll sein, einen möglichst weiten Kreis betroffener Personen in den Entscheidungsprozess einzubeziehen, besonders in die Vorbereitung der Entscheidung. Durch breite Partizipationsangebote können zum einen die Betroffenen den Entscheidern ihre Sichtweise darlegen, zum anderen können diese sich bei der Begründung ihrer Entscheidung auf die Sachadäquanz der Entscheidung berufen. Die Mitwirkung in der Governance betrifft nicht nur die Grundrechtsträgerinnen und -träger der Wissenschaftsfreiheit, sondern kann je nach Entscheidung prinzipiell alle Mitglieder der Hochschule einbeziehen.

Transparenz

In der HSAP können alle erkennen, welche Personen und Gremien in der Hochschule (Hochschulleitung, Senat, Studiengangleitung, Kuratorium, wissenschaftlicher Beirat usw.) an der Koordination wesentlich beteiligt sind. Transparente Prozesse erlauben allen Beteiligten die Übersicht, welche Schritte der Prozess umfasst, zu welchen Zeitpunkten welche Akteure Einfluss nehmen können oder eine besondere Verantwortung tragen. Transparenz soll befördert werden durch Geschäftsverteilungspläne oder Prozesshandbücher, welche den Ablauf und die Zuständigkeiten öffentlich erkennbar machen. Intransparenz kann zu einem Vertrauensverlust und somit zu einem geringeren Engagement der einzelnen Personen führen.

Konstanz und Kohärenz

Um das Vertrauen der Hochschulangehörigen in die Governance-Strukturen und -Prozesse zu stärken, ist es wichtig, dass diese sie als verlässlich und mit ihren grundlegenden Zielen und Werten

vereinbar ansehen. Bei der Koordination von Handlungen und bei Entscheidungen nehmen verschiedene Akteure unterschiedliche Rollen ein (z. B. Gestaltung, Kontrolle, Beratung). Zu achten ist auf ein klares Rollenbewusstsein der Akteure, zweckmäßig verteilte Rollen und die Vermeidung von Doppelrollen in einem Vorgang.

Sowohl von innen als auch von außen angeregte Neuordnungen (vor allem der Grundordnung, Prüfungsordnung, Zulassungsordnung) müssen daher auf die bisherigen Strukturen und Prozesse sowie die Kultur der Einrichtung abgestimmt sein und die Kosten eines ggf. starken Abweichens von den bisherigen Strukturen und Abläufen berücksichtigen.

Konfliktfestigkeit

Diese Governance kann Konflikte nicht grundsätzlich ausschließen. Die Koordination von Akteuren mit unterschiedlichen, jeweils für sich legitimen Interessen ist grundsätzlich konfliktanfällig. Das Auftreten von Konflikten ist daher nicht prinzipiell auf Fehler in den Governance-Strukturen und -Prozessen zurückzuführen. Langanhaltende sowie stets von neuem aufbrechende, unterschwellige Konflikte können jedoch auf Defizite hinweisen, beispielsweise auf eine unzureichende Legitimation der Entscheidungsträgerinnen und -träger, intransparente Vorgänge und Kommunikation oder unklare Befugnisse und Zuständigkeiten.

Governance an der HSAP soll strukturell bedingte Konflikte verhindern, inhaltliche Konflikte hingegen zulassen und ein Forum bereitstellen, um Einigungen bei unterschiedlichen Interessen auszuhandeln. Damit Konflikte konstruktiv ausgetragen werden können und den Zusammenhalt der Einrichtung nicht gefährden, müssen in den Strukturen und Prozessen möglichst systematisch klare Vorgaben und Zuständigkeiten für den Konfliktfall (insbesondere Veto- und Anhörungsrechte sowie ggf. Mediation bei Interorganikonflikten oder Befangenheiten von Gremien) angelegt sein. Diese Vorgaben sollen in Pattsituationen Entscheidungen ermöglichen und eindeutig zwischen Entscheidungsvorbereitung mit Anhörung aller Interessensgruppen und Beschlussfassung mit Begründungspflicht unterscheiden.

Ressourcensensibilität

In der HSAP erfolgt die Koordination zwischen Akteuren in der Regel in vielen ressourcenintensiven Teilprozessen (wie der Vorbereitung von Vorlagen, dem Studium von Akten sowie der Teilnahme an Gremiensitzungen, Praxiskontakten und inoffiziellen Austauschrunden). Sofern dieser Aufwand zu Ergebnissen führt, die auf einer breiten Informationsbasis aufbauen, die Folgen reflektieren und weitreichende Legitimation und Akzeptanz genießen, sind sie erforderlich. Zugleich muss maßvoll mit dem Aufwand umgegangen werden, um die für die Erfüllung der hochschulischen Kernaufgaben zur Verfügung stehenden Ressourcen zu schonen. Beteiligung und Information sollen umso umfangreicher ausfallen, je bedeutsamer ein bestimmter Vorgang für die Hochschule und ihre Mitglieder ist, wenn es also um langfristige Weichenstellungen in der Entwicklung der Hochschule bzw. weitgehende Veränderungen der Rahmenbedingungen für Studium, Lehre und Forschung geht. Wo Gremien nur informiert werden sollen und ohnehin nicht sachkundig intervenieren könnten, sollte dies einen Vorgang zeitlich nicht aufhalten und in der Ankündigung und Behandlung klar ausgewiesen sein.

MITWIRKUNG UND ZUSAMMENARBEIT in der HSAP

Gewaltenteilung und Struktur von checks and balances: Hierarchie, Verhandlung, kollegiale Selbstorganisation

- Die HSAP folgt einem **hierarchischen Modell**, dessen Vorteil für die Hochschule in der Steigerung von Entschlussfähigkeit und Ressourcensensibilität besteht. Gleichzeitig stellt es eine Herausforderung dar, Akzeptanz für hierarchisch getroffene Entscheidungen unter den wissenschaftlichen Mitgliedern herzustellen, weil dies wie ein Angriff auf die Freiheit der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewertet werden kann. Deshalb spielt der Senat eine zentrale Rolle für die Wahrung von Legitimität und Akzeptanz sowie Kohärenz und Konstanz in der Governance.

Verhandlung über alle grundsätzlichen Angelegenheiten des Hochschulbetriebs und dessen Entwicklung ist ein zentrales Element der Governance an der HSAP.

- In diesem Sinne ist auch das Verhältnis zwischen den wissenschaftlichen und in der Verwaltung beschäftigten Mitgliedern der Hochschule für die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der HSAP von entscheidender Bedeutung.
- Zwischen Hochschulleitung und den Mitgliedern der Hochschule soll ein interaktives und integrierendes Verhältnis gepflegt werden.
- Wenn die Hochschulleitung auf die **kollegiale Selbstorganisation** setzt und in bestimmten Situationen nicht eingreift, um den Entwicklungsdynamiken einzelner Teileinheiten mehr Freiraum zu lassen, kann dies zwar Prozesse verlängern und ressourcenintensiv sein, aber Akzeptanz und Legitimität erhöhen.

Zwischen diesen verschiedenen Modi muss gut ausbalanciert werden.

Dies stellt besondere Anforderungen an die Hochschulleitung und die Personen:

- Fachliche Reputation stellt weiterhin ein wichtiges Auswahlmerkmal für hauptamtliche Mitglieder der **Hochschulleitung** dar. Sie ist bedeutsam für ihre Autorität, Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit, soll jedoch ergänzt werden durch Leitungs-/Führungskompetenzen. Hierzu gehört insbesondere die Fähigkeit, mit den o.g. Governance-Modi angemessen umzugehen.
- Obwohl Präsident / Präsidentin herausgehobene Befugnisse hat, ist die Arbeit des Präsidiums eine kollegiale Hochschulleitung mit jeweils eigenen Ressortzuständigkeiten für die einzelnen Leitungsmitglieder.

- Mitglieder des Präsidiums nutzen Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung und Angebote der eigenen Kompetenzentwicklung.
- Der **Kanzler** der HSAP hat die Letztverantwortung für die Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des hochschulischen Handelns. Zugleich ist er z.Zt. als Geschäftsführer des Trägers der HSAP und des Eigentümers der Betriebsgesellschaft tätig und sorgt ggf. für die zusätzliche Finanzierung aus den Mitteln des Trägers. Darüber hinaus vergibt er aus dem Träger heraus Forschungsaufträge und stellt Praxis-Ausbildungsplätze zur Verfügung. Für diese ad personam ausgeführten Tätigkeiten und Funktionen gelten folgende Governance-Regeln zur Vermeidung von Interessenkollisionen:
 1. Derzeitig ist die Person, die in der HSAP als Kanzler tätig ist, auch als natürliche Person einer von 6 Gesellschaftern der Technischen Jugendfreizeit- und Bildungsgesellschaft (tjfbg) gGmbH, die durch Umwandlung aus dem vormaligen Verein hervorgegangen ist. In der Gesellschafterversammlung hat er kein Vetorecht und muss sich in eigenen Angelegenheiten der Stimme enthalten.
 2. Die Person, die in der HSAP als Kanzler tätig ist, ist zugleich Geschäftsführer der Technischen Jugendfreizeit- und Bildungsgesellschaft (tjfbg) gGmbH und hat auch in dieser Eigenschaft kein Vetorecht und führt die Geschäfte gemeinsam mit Prokuristen. Die Auswahl der Prokuristen (tjfbg gGmbH: 4 und Käpt'n Browser: 3) wird durch die Gesellschafterversammlung wahrgenommen. Bei allen Finanzgeschäften wird das Vier-Augen-Prinzip angewandt.
 3. Soweit bei Tochterfirmen der tjfbg gGmbH, dies sind solche Firmen, bei denen die tjfbg gGmbH alleinige oder mehrheitliche Anteilseignerin ist, Jahresabschlüsse festzustellen sind und die Geschäftsführung der Tochterfirmen zu entlasten ist, werden diese durch die Gesellschafterversammlung der tjfbg gGmbH beschlossen. Gleiches gilt für satzungsdurchbrechende Beschlüsse der Tochterfirmen.
 4. Die Angemessenheit der Geschäftsführer-Vergütung wird jeweils durch ein Gutachten einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft abgesichert und abschließend durch die Gesellschafterversammlung beraten und genehmigt.
 5. Der derzeitige Geschäftsführer der Technische Jugendfreizeit- und Bildungsgesellschaft (tjfbg) gGmbH sowie der Hochschule für angewandte Pädagogik gemeinnützige Betreibergesellschaft (HSAP) mbH ist zugleich Kanzler der Hochschule. Er steht in dieser Funktion nicht in einem besonderen Anstellungsverhältnis mit der Hochschule, sondern übt dieses Amt gleichzeitig mit der Geschäftsführung der HSAP GmbH aus. In der Grundordnung ist geregelt, dass es in der Wahrnehmung der Funktion als Kanzler

keine Eingriffe in die akademische Selbstverwaltung geben darf, sondern sich die Beteiligung am Senat auf einen Gaststatus begrenzt, mit Rede- und Antragsrecht. Als Mitglied des Präsidiums hat der Kanzler kein Vetorecht.

6. Der Kanzler muss als Gegengewicht zur binnenlegitimierten akademischen Selbstverwaltung die unternehmerisch legitimierten Interessen des Trägers an einer rechtmäßigen und wirtschaftlichen Verwaltung und Personalpolitik vertreten können. In seiner Rolle als Kanzler hat er keine gestaltenden, wissenschaftsrelevanten Entscheidungen zu treffen.
- Der **akademische Senat** ist das verfassungsgebende Organ der Hochschule. Er verabschiedet die Grundordnung und andere wichtige Rahmenordnungen zu Berufungen und akademischen Qualifikationen, er ist beteiligt an der Aufstellung von Entwicklungs-, Haushalts- und Gleichstellungsplänen, der Erarbeitung fachübergreifender Standards in Lehre und Forschung sowie der Entscheidung über die Einrichtung von Studiengängen oder neuen Teileinheiten in der Hochschule.

Der Senat wählt das Präsidium und hat entscheidende Kontrollrechte, bis hin zum Abwahlrecht. Der Senat muss in der Lage sein, die Entscheidungen der Hochschulleitung daraufhin zu überprüfen, ob sie sachgemäß sind, den Interessen der verschiedenen Statusgruppen gerecht werden und vereinbarte strategische Entwicklungsplanungen verfolgen. Hochschulleitung sitzt dem Senat vor. Der Senat ist ein Gegengewicht zur Hochschulleitung. Weil Präsident/Präsidentin Teil des Senates ist, wird eine Aufteilung von eher gestalterischen und eher kontrollierenden Funktionen zwischen diesen Organen gewährleistet.

Der Senat agiert vorrangig durch Verhandlung und kollegiale Selbstorganisation. Da in ihm sämtliche Statusgruppen vertreten sind, gelten seine Entscheidungen als besonders gut legitimiert und werden daher breit akzeptiert. Der Senat trifft der Grundordnung zufolge Mehrheitsentscheidungen.

Der Senat ist insbesondere nur für solche Entscheidungen zuständig, deren Umsetzung er auch mit vertretbarem Aufwand überprüfen kann und die nicht primär fachliche Aspekte betreffen. Fachliche Entscheidungen sollten in erster Linie innerhalb der Studiengangleitungen und in Abstimmung mit Praxispartnern getroffen werden.

Die Senatsmitglieder sind in erster Linie dem Wohl der ganzen Hochschule verpflichtet, nicht nur den Partikularinteressen einer Statusgruppe.

- In den Organen „**Kuratorium**“ und „**Beirat**“ sind vorzugsweise Personen aus anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, Praxispartnern und Zivilgesellschaft. Sie beraten die HSAP bei ihren

Entwicklungsplanungen und vernetzen die Hochschule mit der Zivilgesellschaft, die bei der Gestaltung des Lehrangebots und der Forschungsthemen Einfluss nehmen soll.

Ihr Wirken zielt primär darauf ab, eine externe Perspektive einfließen zu lassen, die es den an der Governance beteiligten Personen und Gremien ermöglicht, über die eigene Sichtweise hinausgehende Zusammenhänge wahrzunehmen.

- Die Studierenden sind zweifach repräsentiert: Neben der studentischen Selbstverwaltung im **Studierendenparlament** gibt es die studentische Mitbestimmung in den Hochschulgremien. Dem Senat der HSAP gehören gewählte Studierendenvertreterinnen und -vertreter an, um die Interessen der Studierenden zur Geltung zu bringen. Insbesondere bei Themen, welche die Qualität der Lehre betreffen, wie in Berufungskommissionen, bei der Einrichtung und Weiterentwicklung von Studien- und Beratungsangeboten, bei der technischen, baulichen oder räumlichen Ausstattung sowie der Verteilung der hierfür aufzuwendenden Mittel, verfügen die Studierenden über eine eigenständige und wertvolle Perspektive.
- Für die Leistungsfähigkeit der Einrichtung Hochschule ist eine professionelle **Hochschulverwaltung** zentral. Regelsetzungen und formalisierte Abläufe durch die Hochschulverwaltung sollen stets berücksichtigen, dass es sich hierbei um Eingriffe in die Wissenschaftsfreiheit der Hochschulmitglieder handeln kann. Diese Eingriffe sind auf das rechtlich erforderliche Maß zu beschränken. Die Verwaltung ist Dienstleister und hat eine unterstützende, ermöglichende Funktion. Ein solches Verständnis wird der Akzeptanz notwendiger Eingriffe zugutekommen und das gegenseitige Vertrauen stärken. Um das wechselseitige Verständnis sowie Transparenz und Akzeptanz der Verwaltungstätigkeit zu stärken, soll das Verwaltungspersonal frühzeitig in Strategieprozesse, größere Veränderungen und umfangreichere langfristige Projekte eingebunden werden.