

Ergebnisse der Studie „Erfolgsfaktoren von Hochschulräten“

Ulrich Müller und Dr. Britta Behm

II. Forum Hochschulräte

Berlin | 10. März 2010

■ Intendierte

Funktionen:

- Brücke in die Gesellschaft/zu Anspruchsgruppen
- Übernahme ehemals staatlicher Aufsichtsfunktionen
- Beratung/Unterstützung der Hochschule in strategischer Entwicklung

■ Befürchtete

„Nebenwirkungen“:

- Hochschulrat als „trojanisches Pferd“ der Wirtschaft
- Fremdsteuerung der Hochschule
- Legitimität ?!
- ...

■ **Wie kann man Risiken minimieren und Chancen nutzen?**

- „Hochschulräte sind ein **Haufen von Amateuren**, die sich wichtig nehmen und die Hochschulen irritieren.“
(Ministerialbeamter – *aus dem Kontext einer anderen Erhebung!*)
- „Vier mal im Jahr **einfliegende Menschen** müssen über Sachen entscheiden, zu denen sie keinen Zugang zu haben, von denen sie keine Ahnung haben, für die sie keine Zeit haben“
(ein Hochschulrat)
- „... ‚Bespiegelung‘ durch den Hochschulrat ist **sehr nützlich**“
- „Hochschulräte sind **ein Gewinn** für die Hochschulen – wir brauchen diesen ‚kritischen Freund‘.“
- Hochschulrat ist „**Gold wert**“
(Statements von Hochschulleitungen)

- „Hochschulräte sind derzeit noch ein **Experiment mit großem Potential**“
- „Wenn man ihn **klug einrichtet**, unterstützt die Einrichtung diejenigen, die etwas nach vorne bringen wollen.“

A large red arrow pointing downwards, with a white outline, is positioned behind the text 'Hochschulräte'. The arrow's tail is at the top left and its head is at the bottom center, pointing towards the text below.

Hochschulräte

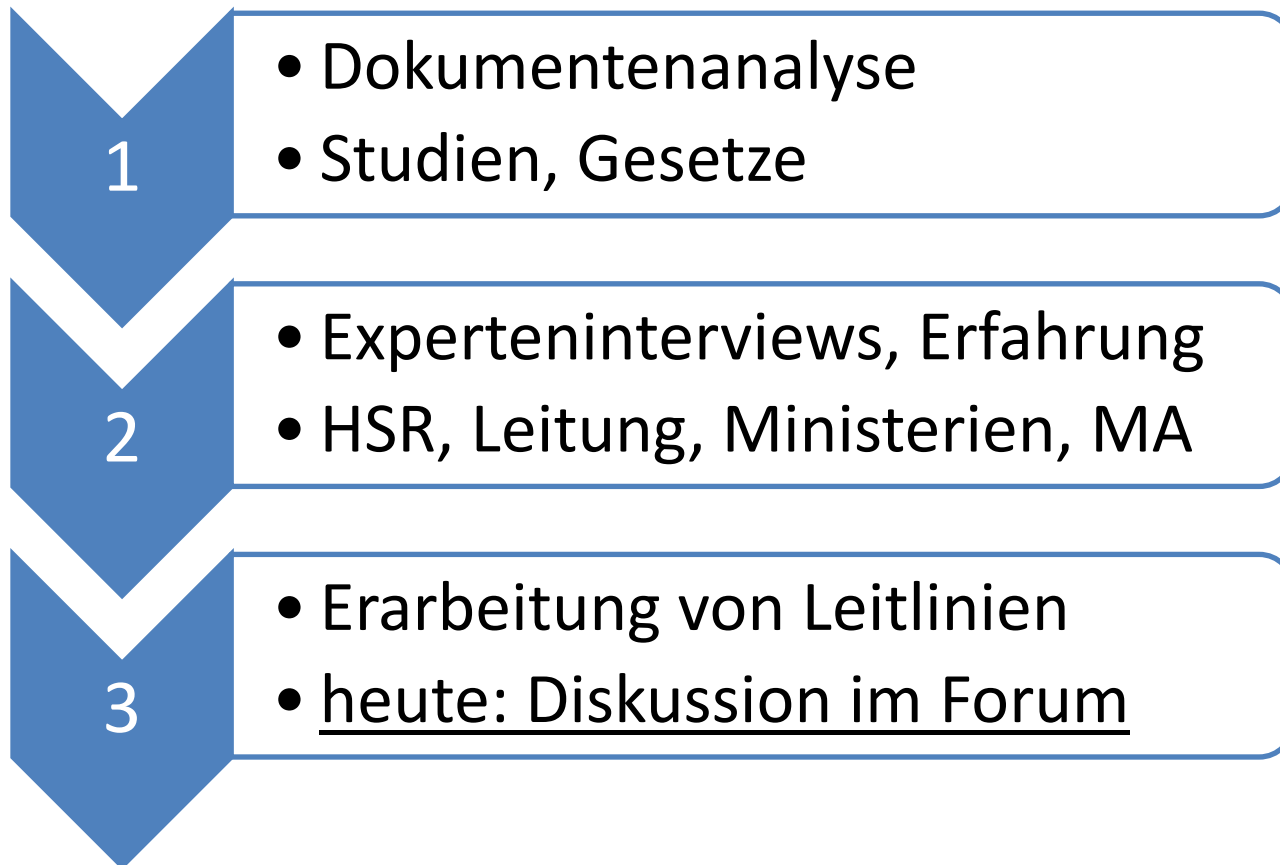
Es kommt drauf an, was man draus macht.

Welche Handlungsmöglichkeiten ein Hochschulrat hat, wird zunächst durch den **gesetzlichen Rahmen** bestimmt.

Die bestehenden Möglichkeiten bieten i.d.R. **Spielräume** für die Rollenwahrnehmung und -interpretation. Es sollte die für die Hochschule beste Option gesucht werden.

Auch wenn man die richtige Rolle gefunden hat, ist der Erfolg noch nicht gesichert. Das „**Management**“ von Hochschulräten entscheidet über den Erfolg; dabei gibt es in der Praxis viele Stolperfallen.

WAS MACHT EINEN GUTEN HOCHSCHULRAT AUS?



- Es gibt kein optimales Standardmodell ...
 - (optimale Gestaltung je nach Situation, Kultur und Geschichte einer Hochschule / eines Landes unterschiedlich)
- ...aber identifizierbare **„Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“**.
- Im Folgenden Ergebnisse aus Recherche und Interviews
 - *Müller*: Auswahl an O-Tönen aus Interviews
 - (Themen/Probleme: **Worum geht es?**)
 - *Meyer-Guckel*: Erfolgsfaktoren
 - (Empfehlungen: **Wie geht es?**)

- **Zitate und Erfolgsfaktoren** beziehen sich auf 5 Themengebiete (Bestimmungsfaktoren für die Handlungsfähigkeit o.ä.):
 1. Aufgaben und Kompetenzen
 2. Besetzung und Zusammensetzung
 3. Kommunikation
 4. Arbeitsstrukturen
 5. Kontrolle

- Selbstverständnis/Rollenklärung seitens des Hochschulrats?
 - „Man traf sich zur ersten Sitzung und fragte sich: ‚Was machen wir hier eigentlich?‘“
 - „Immer, wenn ein Neuer kommt, gehen die Diskussionen wieder los...“

- „Flughöhe“?
 - „zu viele operative Tätigkeiten im Personalgeschäft (Gewährung leistungsorientierter Besoldung im Einzelfall)“
 - „Die Dienstvorgesehenfunktion [in NRW] ist eine Überforderung des Amtes der HSR-Vorsitzenden!“

- In Verantwortung für die Hochschule!
 - „...nicht der verlängerte Arm des Ministeriums, sondern ein Organ der Hochschule“
 - „Wir achten sehr darauf, dass wir der Hochschulrat der Uni sind und nicht des Präsidiums!“
 - „Der Hochschulrat hat die Verantwortung, über den Partikularinteressen zu stehen und zum Wohl der Gesamtuniversität zu handeln – noch glaubt uns das niemand.“

- Hochschulrat oder übergreifender Universitätsrat /Landeshochschulrat?
 - Landeshochschulrat / Universitätsrat:
 - „soll Politik *und* Hochschulen beraten => Interessenkonflikt inhärent.“
 - „Identifikation mit Einzelhochschulen findet nur schwer statt“
 - „eine Fehlkonstruktion“

- Auswahl der Mitglieder:
 - „Es gibt drei Typen von Mitgliedern:
 - 1. Die *Schläfer*. Die füllen den Stuhl aus,
 - 2. die *Oberlehrer* – oftmals aus der Wirtschaft –: die wollen mal zeigen, wie man den Laden organisiert,
 - 3. die *wirklich Engagierten*, die gestalten wollen und sich gezielt Themen vornehmen.“

- Rolle des Vorsitzes:
 - „der Vorsitzende nimmt eine zentrale Rolle für einen gut funktionierenden Hochschulrat ein“
 - „Sehr hoher Zeitaufwand über‘s Jahr: Man muss sich ja mit den Verhältnissen auseinandersetzen. Und die Existenz des Universitätsrates muss wahrgenommen werden“
 - „...das läppert sich: 4 Sitzungen / Jahr, dazu ca. 5 Pflichttermine mit Präsidium, ASTA, GBA, Personalräten und weiteren Instanzen (Dekane...). Dazu einen Tag pro Semester Bericht im Senat, Neujahrsempfang, ...“

- Rein externe oder gemischte Besetzung?

Für rein externe Hochschulräte:

- „Senatsmitglieder haben immer zwei Hüte auf.“ „Interne haben Rollenkonflikte“
- „Gefahr der Reproduzierung interner Konflikte“
- „Wortführer sind fast immer die externen - die stellen die relevanten Fragen“

- Rein externe oder gemischte Besetzung?

Für gemischt besetzte Hochschulräte:

- „Interne vermitteln Stimmungsbilder“
- „Wenn man nur Externe hat, gliche das zunächst einer ‚Weiterbildungsmaßnahme‘. Aus dem Mix profitieren beide Seiten“
- „Externer Sachverstand ist ein Mythos: Inhaltliche Positionen der externen sind pauschale Standard-Positionen, also Phrasen der Verbände, das hilft nicht bei konkreten Entscheidungen“

Nicht nur Sache der Präsidien/Rektorate!

Warum so bedeutsam?

- „Fremdheit abbauen“ - „Der Hochschulrat ist das höchste Gremium, aber kaum einer kennt es.“
- „Der Senat will nicht überfahren werden.“
- „Es darf nicht alles über Flaschenhals des Präsidiums kommuniziert werden.“
- „Wenn an der Uni eine Stimmung entsteht, dass Entscheidungen im Hinterzimmer entschieden werden, ist das schlecht.“

Wie?

- TO öffentlich, auch Kurzfassung einer Auswahl von Beschlüssen
- ständige Kontakte in den Senat über Vorsitz
- Begehungen
- Kontakt zu Studierenden, Dekanen...
- Vier-Augen-Gespräche mit den Meinungsführern unter den Professor(inn)en.
- ...

Einerseits:

- „Externe Kommunikation gehört zur operativen Aufgabe der Präsidien/Rektorate; abgesehen etwa von einer Pressekonferenz bei der Wahl einer neuen Hochschulleitung.“

Andererseits:

- „keine Geheimniskrämerei“ (Brücke in die Gesellschaft!)

- Tagesordnung:

Bedeutung:

- „Elementares Konfliktfeld: Hier entscheidet sich die Richtung der Sitzung und der Arbeit des Hochschulrates.“

Entstehung:

- „Entwurf durch den Referenten“
- „Themen kommen faktisch alle aus HS-Leitung.“
- „Der Vorsitzende bestimmt die TO.“
- „Rektor und HSR-Vorsitzender führen vor jeder Sitzung ein Vorgespräch und legen die Themen fest.“

Vorlagen:

- „Aufbereitung der Informationen ist extrem wichtig (angesichts knapper Sitzungszeit).“
- „...hat bestimmt ein Jahr gedauert, bis die Vorlagen so waren, dass auf deren Basis entschieden werden konnte.“

Kritik an Vorlagen I:

- Zu spät:
 - „teilweise am Vorabend per Mail“
 - „Vorlagen kommen 1-2 Tage vor der Sitzung. Wohl keiner liest das komplett.“
- Zu umfangreich:
 - „durchschnittlich ca. 70 bis 90 Seiten“
 - „inzwischen gibt es bei jeder Vorlage ein ‚*management summary*‘ vorweg“

Kritik an Vorlagen II:

- Einordnung / Bewertung schwierig:
 - „Mit Zahlen lässt sich eine heile Welt vorgaukeln.“
 - „Es wurde drei Mal ein Bericht von Dekanen zurückgewiesen, da dort keine wirkliche SWOT-Analyse vorkam: Zudem gab es nirgendwo Schwächen, alles war positiv.“
 - „Es hapert an Vergleichszahlen!“

- „Besonderheiten der Hochschulwelt“:
 - „Umsetzung dauert immer so lange!“
(Abstimmungsschleifen, Freiheit von
Forschung + Lehre, nicht alles *top down*)
 - „HS kann Personal nicht einfach
auswechseln, das dauert. Personal muss also
,mitgenommen‘ werden“.
 - „...wissenschaftliches Personal hat
individualautonomes Verständnis seiner Rolle
und will argumentativ überzeugt werden.“

- **Geschäftsstelle in Hochschulverwaltung:**
 - „Will der Hochschulrat Gestaltungswillen entfalten, braucht er unabhängige administrative Unterstützung.“
 - Loyalitäts-/Rollenkonflikte: „Gratwanderung zwischen Loyalität zu Präsidium und Hochschulrat.“

- Rechenschaftspflicht:
 - „Das ist abstrus: Entscheidungsgewalt ohne Rechenschaftspflicht.“

- Abberufungsmöglichkeit:
 - „Man kann noch nicht mal rausgeschmissen werden“.

- „Es ist Humbug, dass der Hochschulrat den großen Umbruch bringt (er ist nicht der neue ‚Herr im Haus‘). Aber es kommen externe Impulse in die Hochschule hinein, was hilfreich ist. In Hochschulräten wird nicht die Politik von morgen gemacht – aber es werden
 - bestimmte Dinge in Frage gestellt,
 - Argumentationslinien geschärft,
 - strukturierende, entscheidungsfördernde Gedanken und Hinweise eingebracht.“