

„Der Hochschulrat sollte sich nicht ins Tagesgeschäft einmischen“

Hochschulräte werden häufig noch skeptisch gesehen. Eine gute Zusammenarbeit zwischen ihnen und der Hochschulleitung gelingt am besten, indem man mit großer Offenheit arbeitet, empfiehlt Prof. Dr. Rudolf Wimmer.

duz: Welche Spielregeln gibt es für das Miteinander von Hochschulrat, Rektorat und Senat?

Wimmer: Der Universitätsrat sollte kein zweites Führungsgremium sein, sondern sich als ein Organ verstehen, das hilft, Führungs- und Managementstrukturen aufzubauen. Als konstruktives Vis-à-vis, das Entwicklungen anstößt und befördert und bei Problemen auch interveniert. Der Aufsichtsrat eines Unternehmens soll sich ja auch nicht in die Aufgaben des Vorstands einmischen, sondern dafür sorgen, dass das Unternehmen gut geführt wird. Dafür muss ein Team zusammenwirken, das sich versteht, ohne dass zwischenmenschliche Konflikte die Zusammenarbeit blockieren.

duz: Welche Kriterien sollte ein Universitätsrat erfüllen?

Wimmer: Es ist ganz wichtig, dass Aufsichtsorgane nicht Teil des Systems sind, über das sie die Aufsicht führen. Man braucht Sympathie für die Einrichtung, muss wissen, wie Universitäten ticken, aber man muss nicht Insider sein. Das nötige Wissen eignet man sich rasch an. Wir haben zum Beispiel die einzelnen Institute besucht, uns ihre Aufgabengebiete und Entwicklungsprogramme erklären lassen.

duz: Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um mögliche Konflikte zwischen den Gremien regeln zu können?

Wimmer: Eine klare Aufgabenbeschreibung im Hochschulgesetz und eine gut durchdachte gesetzliche Grundlage. Wenn die Rollen nur diffus definiert sind, ist das eine Einflugschneise für Missverständnisse, Revierkämpfe und Kompetenzstreitigkeiten. Die gibt es im Alltag noch genug.

duz: Welche strategischen Maßnahmen können schon im Vorfeld mögliche Konflikte zwischen Universitätsrat und Hochschulleitung kanalisieren?

Wimmer: Die Mitglieder eines Uni-

versitätsrates sollten sich Zeit nehmen, Vorstellungen über ihre Aufgabe auszutauschen und ein gemeinsames Verständnis für ihren Job zu entwickeln. Nur so werden sie ein kompetentes Gegenüber für Rektor, Senat oder Dekane. Dann gilt es, dieses Aufgabenverständnis auch mit den Akteuren der Universität auszuhandeln. Die müssen ja auch wissen, warum der Universitätsrat wie agiert. Dann entzündet sich nicht ständig Rollkonflikte an einzelnen Themen.

duz: Wie erreicht man, dass die Entscheidungen des Universitätsrates von allen akzeptiert werden?

Wimmer: Wir haben immer Wert darauf gelegt, bei wichtigen Themen die maßgeblichen Entscheidungsträger in die Sitzung einzuladen, wie Studierendenvertreter oder Dekane. So hörten wir ihre Sicht und konnten das Thema aus allen Perspektiven beleuchten.

Zudem haben sie gehört, was wir als Universitätsrat denken und warum. Das ist wichtig, weil Gremien wie der Universitätsrat leicht Fantasievorstellungen erzeugen. Dem muss man entgegenwirken, indem man für die Themen, die man vorantreiben will, die Entscheidungsträger zusammenholt, eine gemeinsame, für alle beobachtbare Meinungsbildung inszeniert und die Entscheidungen auch nachvollziehbar sind.

Das Wichtigste ist also Transparenz. Es muss ein Zutrauen geben, dass die Führungsebenen der Universität nicht gegen die Interessen der Universität, einzelner Gruppen oder Bereiche arbeiten, sondern dass man bemüht ist, gemeinsame Lösungen zu finden.

duz: Wie kann man die Bedenken des Senates, dass er durch die Existenz eines Universitätsrates an Macht und Einfluss einbüßen könnte, auflösen?

Wimmer: Wir müssen zunächst zur Kenntnis nehmen, dass sich derzeit ein struktureller Wandel an den Universitäten vollzieht. Wenn ich Führungskompetenzen professionalisiere und auch stärker, geht das zulasten der bisherigen partizipatorischen Strukturen und der Gremien, in denen gewählte Funktionäre Entscheidungen fällen.

So erreichen Sie als Mitglied des Hochschulrates Ihre Ziele

- **Stellen Sie sicher, dass Sie über die Kompetenzen der Beteiligten im Bilde sind.** Je nach Bundesland können die Befugnisse von Hochschulräten und Universitätsgremien höchst unterschiedlich sein.
- **Beim Neueinstieg in ein Gremium: Lesen Sie Protokolle vergangener Sitzungen nach.** So lernt man die Spielregeln und die bisher ausgetauschten Argumente besser kennen. Gremienmitglieder, die bereits länger dabei sind, wissen, wie die Diskussion bisher gelaufen ist.
- **Archivieren Sie Ihre eigenen Sitzungsnotizen.** So können Sie, wenn ein Thema erneut auf die Tagesordnung kommt, schnell darauf zugreifen.
- **Testen Sie neue Ideen in informellen Gesprächen.** Erst dann sollten Sie sie auf die Tagesordnung setzen. Wer bereits im Vorfeld Gegenwind spürt, kann aussichtslose Pläne fallen lassen oder optimieren.
- **Suchen Sie sich für Ihre Interessen frühzeitig Verbündete.** Wenn Sie sich zum Beispiel mit Fachkollegen absprechen, Kompromisse aushandeln, sind in der eigentlichen Sitzung schneller Mehrheiten gefunden.
- **Zeigen Sie Kompromissfähigkeit.** Es muss ja nicht immer das Thema sein, das gerade zur Debatte steht. Wer Kompromiss-Willen zeigt, hat größere Chancen auch Zugeständnisse zu bekommen. **kar**

Dieser Strukturwandel geht eben nicht konfliktfrei. In dieser natürlichen Konfrontation muss man eine destruktive Eigendynamik verhindern, die die Zusammenarbeit unmöglich macht. Da ist ein ständiges Bemühen um ein konstruktives Miteinander vonnöten, ohne sich die Aufgaben aus der Hand nehmen zu lassen. Der Universitätsrat muss mithelfen, dass in der Kooperation Rektor-Senat-Universitätsrat die Machtverhältnisse nicht verwischt werden.

duz: Was können Hochschulen für das Miteinander tun?

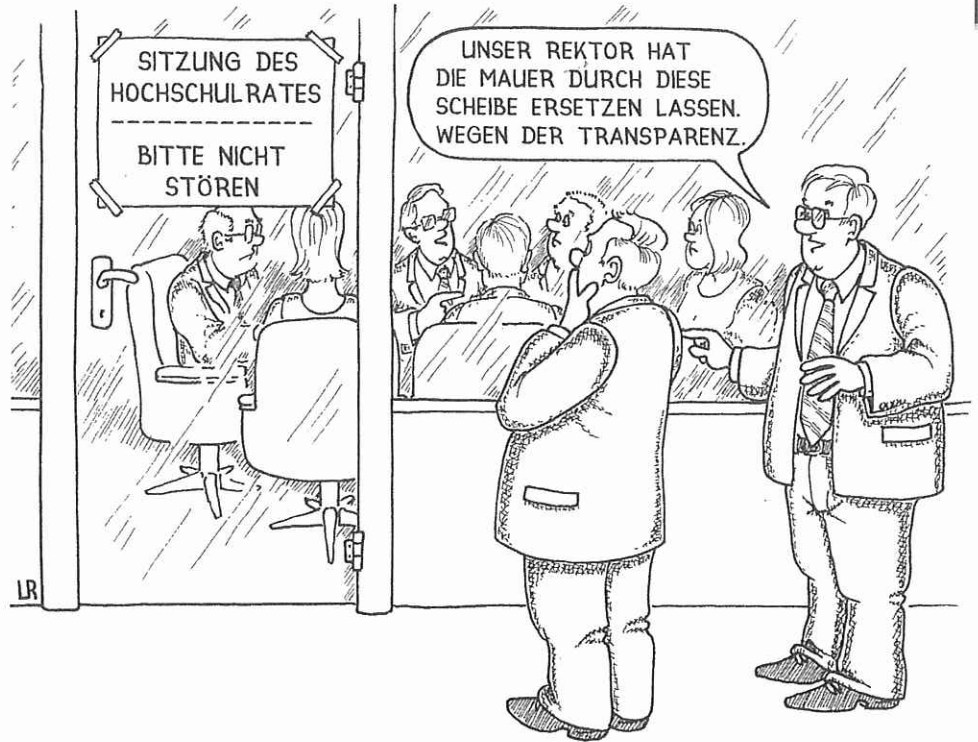
Wimmer: Universitäten sehen Universitätsräte zunächst als Störfaktoren, die ihre Autonomie einschränken. Sie wollen daher deren Einfluss möglichst gering halten. Das fängt damit an, dass vorbereitete Entscheidungen unhinterfragt abgenickt werden sollen. Dann ist man als Universitätsrat wohlgekommen. Ebenso, wenn man Drittmittel organisiert oder durch einen guten Draht zum Ministerium finanzielle Vergünstigungen heraus schlägt. Aber das ist nicht die Aufgabe eines Universitätsrates.

duz: Was wäre ideal?

Wimmer: Ideal ist es, wenn die Hochschulleitung den Universitätsrat als Ressource erkennt, die man bei der Meinungsbildung und bei heiklen Entscheidungen für ein gemeinsames Nachdenken nutzen kann. Dem man offene Fragen stellen kann wie: „Wir denken darüber nach, dieses und jenes in Gang zu setzen, was ist Ihre Meinung dazu, welche Chancen und Risiken tun sich da auf, was sollte man nicht übersehen?“. So ein ergebnisoffener Meinungsbildungsprozess war für mich das Schönste dieser Arbeit. So nutzt man diese Ressource der externen Intelligenz. Im Universitätsrat sitzen Persönlichkeiten aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen, die einen ganzen Tag opfern. Das sollte man doch wertschätzen.

duz: Was sollte der Rat tun, damit seine Arbeit nicht auf Ablehnung stößt?

Wimmer: Der Hochschulrat sollte sich nicht ins Tagesgeschäft einmischen. Es muss klar sein, wer die Universität führt und wer in der Aufsichtsratsrolle ist.



Dann fühlt sich zum Beispiel der Rektor auch nicht in seinem Revier bedroht. Je klarer man die Grenzen respektiert, desto eher entsteht ein Zusammenspiel.

duz: Welche Rolle spielt die Information und Kommunikation?

Wimmer: Die Ressourcensteuerung ist ein zentraler Stellhebel für die Entwicklung von Universitäten. Dafür braucht es ein Berichtswesen über das Budget, die Vorhaben der Universität und die Entwicklungen der Institute. Dass man rasch weiß, was der Zustand ist, ob das Budget aus dem Ruder läuft, wo man sparen oder umschichten sollte. Diese Informationen brauchen die Universitätsräte zeitgerecht und verlässlich. Zudem sollte auch jeder Entscheidungsträger über sein Budget Bescheid wissen. Das muss teilweise noch installiert werden.

duz: Dann läuft alles rund?

Wimmer: Sind die Rahmenbedingungen transparent und funktionieren Führung und Administration, dann wird der Hochschulapparat eine hochprofessionelle Einrichtung, die dem Wissenschaftler für sein eigentliches Kerngeschäft Forschung und Lehre den Rücken freihält. Natürlich wird so auch die Produktivität der Organisationsmitglieder transparenter. Gute, aber auch weniger gute Leistungen in Forschung und Lehre werden so deutlicher sichtbar.

Das Interview führte
Veronika Renkes.

Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Der systemische Organisationsberater und Geschäftsführende Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH kennt die Arbeit der Hochschulräte aus verschiedenen Perspektiven. Er ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke, war von 2003 bis 2008 Universitätsrat an der Universität Klagenfurt/Österreich. Zugleich ist er auch Aufsichtsratsmitglied in verschiedenen Unternehmen.

→ Mail: rudolf.wimmer@osb-i.com

→ Internet: www.osb-i.com

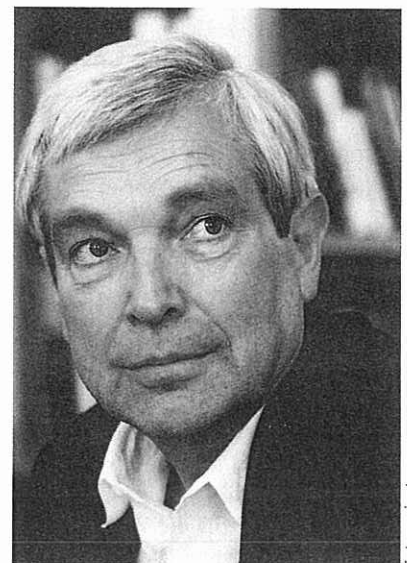


Foto: privat