

im blickpunkt

Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden



Ulrich Müller

## Gesetzliche Aufgaben und faktische Aufgabenwahrnehmung von Hochschulratsvorsitzenden

VON ULRICH MÜLLER, PROJEKTLLEITER, GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

*Auf welcher gesetzlichen Grundlage agieren Hochschulratsvorsitzende<sup>1</sup>? Wie füllen Vorsitzende ihre Rolle in der Praxis aus? Eine Gesetzesanalyse und empirische Hinweise aus einer aktuellen Umfrage verdeutlichen, wie variantenreich der Vorsitz ausgestaltet werden kann.*

### GESETZLICHE AUFGABEN DER VORSITZENDEN

Die Rahmenbedingungen für die Rolle des Hochschulratsvorsitzes werden im Wesentlichen zum einen durch gesetzliche Vorgaben in den Hochschulgesetzen der Länder und zum anderen durch Festlegungen in der jeweiligen Grund- oder Geschäftsordnung bestimmt. Eine Untersuchung der hochschulspezifischen Regelungen würde den Rahmen des Artikels sprengen, daher konzentriert sich die folgende Darstellung auf eine Auswertung der 15 relevanten Landeshochschulgesetze (Stand Juni 2014, Bremen sieht weiterhin keinen Hochschulrat vor). Die Gesetzesanalyse verdeutlicht, welche Rolle Hochschulratsvorsitzenden zugewiesen wird und über welche Sonderrechte sie verfügen.

- In Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz kommt dem Vorsitzenden im Fall einer Stimmgleichheit bei Abstimmungen die entscheidende Stimme zu (HFG NRW § 22 Abs. 6; HochSchG RP § 75 Abs. 1) – ob es im Einzelfall klug und zielführend ist, diese Möglichkeit zu nutzen, ist eine andere Frage. Jedenfalls gibt diese Regelung dem Vorsitzenden eine herausgehobene Rolle.
- In Baden-Württemberg sieht das Hochschulgesetz ein Eilentscheidungsrecht des Vorsitzenden vor: „In dringenden Angelegenheiten, deren Erledigung nicht bis zu einer Sitzung des Hochschulrats aufgeschoben werden kann, entscheidet die oder der Vorsitzende des Hochschulrats an dessen Stelle“ (LHG BW § 20 Abs. 6). Dieser Passus soll, obwohl eigentlich grundsätzlich von einer guten Erreichbarkeit der Hochschulratsmitglieder per E-Mail und Handy auszugehen sein sollte, in dringenden Situationen eine Entscheidungsfähigkeit des Hochschulrats sicherstellen. Er kann im Einzelfall mit Zustimmung der übrigen Hochschulratsmitglieder durchaus auch zur Effizienzsteigerung angewandt werden.
- Baden-Württemberg und Hessen (für die Goethe-Universität Frankfurt als Stiftungsuniversität) legen fest, dass der Hochschulratsvorsitzende die „Mitglied-

## im blickpunkt

### Formelle und informelle Gestaltungsräume – Die Schlüsselrolle der Vorsitzenden

schaft in bestimmten Ausschüssen“ des Hochschulrats wahrnehmen muss – dadurch werden gezielt elementare Aufgaben als nicht delegierbar bestimmt. Dies betrifft in Baden-Württemberg die Leitung des Personalausschusses (der die Festsetzung von Leistungszulagen vornimmt; vgl. LHG BW § 20 Abs. 9) und in Hessen in Bezug auf die Goethe-Universität Frankfurt als Stiftungsuniversität die Mitgliedschaft im Wirtschafts- und Finanzausschuss des Hochschulrates (HSchulG HE § 86 Abs. 6). Letztere Regelung ist vor dem Hintergrund verständlich, dass bei einer Stiftungsuniversität der Kontrollfunktion in wirtschaftlichen Angelegenheiten wegen der größeren Eigenverantwortung der Hochschule natürlich ein großer Stellenwert zukommt.

- Mecklenburg-Vorpommern stellt gesetzlich sicher, dass der Hochschulratsvorsitzende „Teilnahme- und Rederecht im Senat“ hat (LHG MV § 86, Abs. 6). In vielen anderen Ländern ist dies gelebte Praxis ohne explizite gesetzliche Regelung. Im Saarland ist der Vorsitzende des Universitätsrates sogar Mitglied des Senats mit beratender Stimme (UG SL § 19 Abs. 5).
- Außergewöhnlich ist der Ansatz in Nordrhein-Westfalen, der den Vorsitzenden als Dienstvorgesetzten der hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder bestimmt (HFG NW § 33 Abs. 3). Angesichts der Ehrenamtlichkeit ist diese Regelung eine nicht unumstrittene Aufgabenzuweisung, die in der aktuell vorbereiteten Novelle auch modifiziert werden soll.

Im Detail sind noch einzelne weitere landesspezifische Regelungen zu konstatieren. Baden-Württemberg räumt – um für eventuelle Loyalitätskonflikte gerüstet zu sein – dem Vorsitzenden ein Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsstelle ein (LHG BW § 20 Abs. 10). In Berlin hat eigentlich der Senator (=Wissenschaftsminister) den Vorsitz inne (BerLHG § 64 Abs. 1) – diese Regelung ist aber faktisch aufgrund der flächendeckenden Nutzung einer Experimentierklausel ohne Bedeutung. Wegen der speziellen Konstruktion der Hochschulräte in Bayern (die Hälfte des Hochschulrats besteht aus Senatsmitgliedern) ist dort dem Vorsitzenden des Senats qua Amt der stellvertretende Vorsitz im Hochschulrat zugewiesen (Bay-HSchG Art 26 Abs. 4). Rheinland-Pfalz sieht Aufwandsentschädigungen nur für Vorsitz und stellvertretenden Vorsitz vor (HochSchG § 75 Abs. 3). Weitere Regelungen bezüglich des Vorsitzes enthalten die Ländergesetze nicht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die landesgesetzlichen Regelungen heben zwar in Einzelfällen den Vorsitz als Primus inter Pares hervor, lassen aber durchweg große Gestaltungsspielräume für hochschulspezifische Regelungen und individuelle Praxis. Man könnte sogar so weit gehen, zu konstatieren, dass das Wesentliche der Arbeit eines Hochschulratsvorsitzenden eben **nicht** gesetzlich geregelt wird.

## im blickpunkt

### Formelle und informelle Gestaltungsräume – Die Schlüsselrolle der Vorsitzenden



## FAKTISCHE AUFGABENWAHRNEHMUNG

Angesichts der Offenheit der Landesgesetze ist die Frage der Rollenwahrnehmung in der Realität umso bedeutsamer: Wie setzen Hochschulratsvorsitzende abhängig von ihrem persönlichen Erfahrungshorizont, ihrer individuellen Persönlichkeit sowie in Abhängigkeit von der Situation der Hochschule ihre Vorsitzendenfunktion um? Empirische Hinweise dazu können der Auswertung einer Umfrage entnommen werden, die im April/Mai 2014 unter Hochschulratsvorsitzenden deutscher Hochschulen durchgeführt wurde. Das Ergebnis: Hochschulratsvorsitzende investieren im Durchschnitt 19 Tage pro Jahr in ihre ehrenamtliche Tätigkeit. Genau die Hälfte der Befragten äußerte, der Zeitaufwand sei „durchweg gut leistbar“; ebenfalls 50 Prozent der Befragten gaben an, es sei „nicht immer leicht, das benötigte Zeitbudget einzuplanen“. Keiner der Befragten wählte die Antwortoption, der Aufwand stelle „zeitlich eine Überforderung dar“. Durchschnittlich zwei Drittel der in den Vorsitz investierten Zeit konzentrieren sich auf die Sitzungen (42 Prozent) und den Kontakt zur Hochschulleitung (23 Prozent). Die hochschulinterne Kommunikation schlug mit durchschnittlich 12 Prozent zu Buche.

Je nach Situation der jeweiligen Hochschulen setzen Vorsitzende aber auch andere Akzente. So reservieren manche Hochschulratsvorsitzende bis zu 30 Prozent ihres Zeitbudgets für hochschulinterne Kommunikation, etwa mit Studierenden oder dem Senat. So lassen sich verschiedene „Vorsitzenden-Typen“ mit je eigenen Schwerpunktsetzungen voneinander abgrenzen und idealtypisch benennen, etwa den „Sitzungsleiter“, den „Sparringspartner der Hochschulleitung“, den gerade genannten „internen Kommunikator“, den „Troubleshooter“ oder den „Außenminister“. Die vorhandenen Gestaltungsspielräume der Landesgesetze werden offensichtlich positiv dafür genutzt, auf hochschulspezifischen Bedarf zu reagieren. Als Hauptaufgaben sehen Vorsitzende vor allem die Mitwirkung an der Hochschulstrategie (etwa Diskussion der Hochschulentwicklungsplanung oder von Zielvereinbarungsentwürfen), die Beratung der Hochschulleitung sowie die Aufsichtsfunktion (etwa Prüfung der Hochschulfinanzen). Das Einwerben von Drittmitteln/ die Ansprache von Geldgebern betrachtet nur eine kleine Minderheit der Hochschulratsvorsitzenden als bedeutsame Aufgabe.

Als entscheidenden Erfolgsfaktor sehen viele Hochschulratsvorsitzende an, dass es ihnen gelingt, eine vermittelnde Funktion wahrzunehmen – also vertrauensvolle Kommunikation zu den verschiedenen hochschulischen Akteuren zu pflegen. Von einigen Vorsitzenden wird kritisch angemerkt, dass seitens der Hochschule die zur Beratung und Entscheidung nötige Informationsgrundlage teilweise nur auf Nachfrage oder nicht in angemessener Form zur Verfügung gestellt wird.

Die Befragungsergebnisse werden ausführlich dargestellt in: Müller, Ulrich (2014): Wie Hochschulratsvorsitzende ihre Rolle wahrnehmen – Ergebnisse einer Umfrage.

» [Download Publikation \(PDF\)](#)

[www.che.de/hochschulratsvorsitzende](http://www.che.de/hochschulratsvorsitzende)

## im blickpunkt

Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden



Hans Weder

# Checks, Balances and More

Tätigkeiten eines Hochschulratsvorsitzenden jenseits der  
gesetzlichen Regelungen

HANS WEDER, HOCHSCHULRATSVORSITZENDER, LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Die *checks and balances*, die dem Hochschulrat als Pflicht auferlegt sind, sind nicht dazu da, die Macht der Universität zu begrenzen. Sie dienen vielmehr dem Ziel, dass die autonome Universität optimal entwickelt und gefördert wird. Das wird nicht von allen Universitätsangehörigen richtig verstanden. Als Vorsitzender des Hochschulrats der LMU München ist es mir zum Glück nicht selbst passiert, dass der Senat mir meine eigene Überflüssigkeit und die des ganzen Rats attestierte. Aber in einem anderen Rat habe ich das als Mitglied erlebt. Und ich habe erlebt, was in so einem Fall die Aufgabe des Vorsitzenden ist: Er ging offen auf den Senat zu, hörte zu und argumentierte geduldig. Er unternahm alles, um das Vertrauen des Senats zu gewinnen, ohne jedoch das Prinzip von *checks and balances* preiszugeben, im Gegenteil, er unternahm alles, um dieses Prinzip rational plausibel zu machen.

## CHECKS

Der Vorsitzende hat dafür zu sorgen, dass die Aufsichtsfunktion des Rats unangetastet bleibt. Sie kann aber nur einen Ertrag bringen, wenn das Verhältnis zwischen Universitätsleitung und Rat durch Vertrauen geprägt ist. Das Vertrauen muss er gewinnen, damit die *checks* sinnvoll platziert sind. Das dient dem Wohl der Universität und ist alles andere als eine Fremdbestimmung.

Der Vorsitzende hat dafür zu sorgen, dass die Aufsicht des Rates nicht umgangen wird. Das bedeutet zuerst, die Universität als autonome Institution in Anspruch zu nehmen, indem ihre Eigenverantwortung gefördert und von ihr auch gefordert wird. Es bedeutet aber auch, dafür zu sorgen, dass grundlegende Konzepte und strategische Entscheidungen einem Check im Rat unterzogen werden können. Der Vorsitzende muss die Universitätsleitung dazu anhalten, die strategischen Momente ihrer Entscheidungen klar zu identifizieren und im Rat zur Diskussion zu stellen. Im Prinzip besteht die Aufgabe des Vorsitzenden darin, den Rat als kompetentes Gegenüber der Universitätsleitung zum Zuge zu bringen. Eine Universität, welche dieses Gegenüber als Fremdbestimmung ansieht, hat noch nicht verstanden, was Autonomie bedeutet und wodurch sie vor der Beliebigkeit geschützt ist.

Weil der Vorsitzende in herausragendem Maße den Kontakt zur Universität pflegen und sicherstellen muss, unterstützt er die Universitätsleitung darin, die richtigen Sachfragen in geeigneter Weise dem Rat vorzulegen. Und frühzeitig leistet er seinen Beitrag zur Unterstützung der personellen Exzellenz der Leitung. Gewiss ist es Sache des ganzen Rates, die Mitglieder der Hochschulleitung nach intensiver Evaluation zu wählen. Aber Sache des Vorsitzenden ist es, eventuelle Probleme frühzeitig zu erkennen und die Notbremse zu ziehen, wenn ungeeignete Leute vorgeschlagen werden. Dass dabei das Einvernehmen mit dem Senat gesucht wird, der ja die Basis der Universität vertritt, ist selbstverständlich.

*im blickpunkt*  
Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden

Wie immer man dieses Verfahren konkret gestaltet, es muss sowohl die Eigenständigkeit des Senats als auch die des Universitätsrats respektieren und zugleich eine einvernehmliche Lösung begünstigen. Ein Präsident zum Beispiel, der gegen den Willen einer Universität gewählt wird, kann diese nicht führen. Wenn andererseits ein Präsident gegen den Willen des Hochschulrats gewählt wird, wird aus dem Gegenüber ein Gegenspieler.

**BALANCES**

Nicht nur für *checks* muss der Vorsitzende sorgen, sondern auch für *balances*. Er muss die Geschäfte so vor den Hochschulrat bringen, dass dabei eine sachgemäße Balance zwischen Gesellschaft und Wissenschaft entsteht. Er muss dafür sorgen, dass die berechtigten Erwartungen der Gesellschaft an die Wissenschaft im Hochschulrat genügend Raum haben. Aber er muss zugleich dafür sorgen, dass das Gremium auch den Anspruch respektiert, den die Wissenschaft an uns stellt. Sollte der Universitätsrat sich strategisch bloß an der Nachfrage orientieren, müsste der Vorsitzende auch den Ansprüchen der Wissenschaft zum Gehör verhelfen.

So sehr im Universitätsrat die Probleme der Gesellschaft ihren Anwalt haben, so sehr muss der Vorsitzende dafür sorgen, dass das Gremium für die Inventionen der Wissenschaft offen bleibt. Er muss für ausreichend Freiraum sorgen, in welchem die Universität heute Probleme bearbeitet, welche die Gesellschaft erst morgen hat.



Die enge Zusammenarbeit zwischen Universitätsleitung und Universitätsrat hat ihren Grund darin, dass strategische Führung nur in enger Tuchfühlung mit dem operativen Geschäft geschehen kann. Doch die Erfahrung zeigt, dass Universitätsräte immer wieder dazu neigen, ins operative Geschäft einzugreifen. Hier kommt dem Vorsitzenden die Aufgabe zu, die enge Tuchfühlung in Distanz zur operativen Einmischung zu halten.

Schließlich sei noch eine Balance genannt, die ganz einfach handwerklich ist. Aufgabe des Vorsitzenden ist es, eine Balance zu finden zwischen der Diskutierfreudigkeit des Rats und der Effizienz von Entscheidungsprozessen. Er wird eine Diskussionskultur im Rat zu fördern versuchen, welche verschiedene Aspekte zu Wort kommen lässt, damit ein Geschäft in der nötigen Komplexität besprochen wird. Er wird dann aber auch dafür sorgen, dass zügig klare Entscheidungen gefällt werden.

**MORE**

Eine wichtige Aufgabe des gesamten Rates ist es, ein Anwalt der Universität in Öffentlichkeit und Politik zu sein. Der Vorsitzende hat hier eine Scharnierfunktion. Er muss für Medienkontakte zur Verfügung stehen. Dabei muss er sich mit dem Präsidenten gut absprechen, da die Medien stets darauf bedacht sind, Konflikte zu konstruieren. Er wird seine kritische Distanz zur Universität zwar nicht aufgeben, aber aus dieser Distanz wird er die Interessen der Universität nach besten Kräften vertreten wollen.

*im blickpunkt*  
**Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden**

Auch gegenüber der Politik ist die Universität auf einen Anwalt angewiesen. Wo es, wie in Bayern, zum guten Stil des Ministeriums gehört, für solche Kontakte offen zu sein, wird der Vorsitzende den direkten Kontakt mit der Ministerin oder dem Minister suchen. Er wird auch dafür zu sorgen haben, dass der Hochschulrat dem Ministerium gegenüber die Rechenschaft ablegt, zu der er verpflichtet ist.

Für das Zusammenspiel von Universität und Universitätsrat ist die gegenseitige Loyalität von vitaler Bedeutung. Das betrifft in besonderer Weise den Vorsitzenden, der gegenüber dem Präsidium Loyalität walten lassen muss und der im Gegenzug auch Loyalität vom Präsidium erwarten kann. Diese Loyalität wird einem zwar von manchen Vertretern der Medien vorgeworfen, weil sie Interessengegensätze konstruieren wollen. Diesem Vorwurf muss man als Vorsitzender widerstehen, denn ein Gegensatz von Interessen besteht nicht, da es der Universitätsleitung und dem Hochschulrat gleichermaßen um das Wohl der Universität geht. Zwar haben sie keine identischen Aufgaben, aber daraus leiten sich keine unterschiedlichen Interessen ab, sondern lediglich unterschiedliche Perspektiven auf dieselben Interessen.

Schließlich hat der Vorsitzende eine weitere wichtige Aufgabe gegenüber der Universität: die Wertschätzung. Wo es Wertschöpfung gibt, soll auch die Wertschätzung ihren wichtigen Platz haben. Und wer wollte bestreiten, dass an einer Universität intensive Wertschöpfung geschieht. Den Leistungen der Universität die Anerkennung auszusprechen, muss dem Rat und vor allem dem Vorsitzenden ein großes Anliegen sein. Gerade im kürzlich durchgeführten Wettbewerb im Rahmen der Exzellenzinitiative war Anerkennung in vielerlei Gestalt wichtig. Wo eine Universität erfolgreich war, ist es angebracht, diesen Erfolg in aller Form und mit Nachdruck anzuerkennen. Wo eine Universität trotz größter Anstrengung aller Beteiligten nicht erfolgreich war, geht es darum, ihr die unverhohlene Anerkennung auszusprechen und ihr klar zu machen, dass sie nach diesem Misslingen kein Quäntchen schlechter ist, als sie vorher war, und dass es nun darauf ankommt, auch weiter unverdrossen gute Leistungen zu erbringen. Dies gehört wohl zu den vornehmsten Aufgaben eines Vorsitzenden: nicht nur zu kritisieren, was Kritik verdient, sondern auch zu loben, was Lob verdient.

## Was? Wieviel? Wann?

### Thesen zum Zeiteinsatz von Hochschulratsvorsitzenden

---

WILHELM RALL, UNIVERSITÄTSRATSVORSITZENDER, EBERHARD KARLS UNIVERSITÄT TÜBINGEN

Die Rolle der Hochschulratsvorsitzenden ist durch die jeweiligen Landeshochschulgesetze definiert. Wie sie tatsächlich ausgefüllt wird, hängt aber sehr stark von Interessen und Führungsstil der Amtsinhaber ab – durchaus typisch für Funktionen dieser Art. Entsprechend sind die folgenden Thesen durch meine eigene Erfahrung geprägt. Sie sind der Versuch eines Diskussionsanstoßes, nicht einer Regelsetzung. Vorab:

*im blickpunkt*  
Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden



Wilhelm Rall

- Die Übernahme der Funktion setzt ein hohes Interesse, ja geradezu eine Passion für Hochschulen im Allgemeinen und die eigene Hochschule im Besonderen voraus. Die normalen Anreizfaktoren für die Übernahme von Mandaten in Aufsichtsgremien sind weitgehend außer Kraft gesetzt.
- Rolle und Einsatz lassen sich nur bewerten, wenn klare Vorstellungen zu den Zielsetzungen der Institution bestehen. Das ist in genereller Form bei Hochschulen schwieriger als bei Unternehmen oder Organisationen mit einfacherer Zwecksetzung – aber notwendig für die eigenen Überlegungen.
- Wie viel Zeit für die Funktion tatsächlich eingesetzt wird, hängt sehr stark von der persönlichen Situation und den eigenen Vorstellungen ab. Wie viel Zeit kann und will man angesichts anderer Verpflichtungen erübrigen? Und wie viel Zeit erfordert die Aufgabe von der Sache und von den organisatorischen Gegebenheiten her? Starke Unterschiede zwischen den Antworten, übrigens in beiden Richtungen, machen Misserfolg oder Friktionen wahrscheinlich.

**THESEN**

1. **Die Vorsitzenden des Hochschulrats sind im Idealfall zugleich Vorsitzende des Aufsichtsgremiums der Hochschule und Dialogpartner für das Rektorat. Daraus resultiert ein Aufgaben- und Arbeitsspektrum, das deutlich über das des Hochschulratsmitglieds hinausgeht.**  
Diese erweiterte Rolle der Vorsitzenden ist durchaus typisch für Aufsichtsgremien aller Art. Gelegentlich vermutete Rollenkonflikte lassen sich leicht vermeiden. Während die Sitzungen des Hochschulrats fast immer weit im Voraus festgelegt werden und damit gut planbar sind, setzt der Dialog mehr Flexibilität und manchmal Ad-hoc-Verfügbarkeit voraus. Der Vorsitzende muss kurzfristig ansprechbar und in überschaubarer Zeit für ein längeres Gespräch verfügbar sein.
2. **Kompetenzen und Aufgaben des Hochschulrats sind gesetzlich festgelegt. Sie verteilen sich auf Entscheidung, Kontrolle und Beratung. Vorsitzende und Mitglieder können ihre Aufgabe nur wirkungsvoll wahrnehmen, wenn sie ausreichend Zeit auf die Vorbereitung verwenden.**  
Was ausreichend ist, liegt grundsätzlich im individuellen Ermessen. Die Qualität der Unterlagen und der bereitgestellten Informationen ist dabei ein wichtiger Einflussfaktor. Es lohnt sich deshalb, bereits hier Zeit in inhaltliche und formale Anforderungen zu investieren. Formate und Sprache der Hochschulen sind für Externe nicht notwendigerweise selbsterklärend, Nutzerfreundlichkeit ist effizient.
3. **Soweit die Aufgaben gesetzlich festgelegt sind, besteht kein Ermessen „ob“, sondern nur „wie“ sie ausgefüllt werden. Es müssen Prioritäten gesetzt, das heißt die verfügbare Zeit muss so zugeordnet werden, dass eine maximale Wirkung erzielt wird.**  
Die Aufgabenlisten sind pro Land unterschiedlich lang. Auch ist das Zusammenwirken verschiedener Gremien der Hochschule (zum Beispiel Senat –

*im blickpunkt*  
Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden

Universitätsrat) wegen erwünschter *checks and balances* manchmal überstrukturiert. Hier sind Augenmaß und Priorisierungsfähigkeit gefordert. In jüngsten Gesetzesüberarbeitungen, wie etwa im LHG Baden-Württemberg, wurde die Einzelfreigabe von Stellen bereits aus dem Aufgabenkatalog herausgenommen und damit eine Entschlackung erreicht.

4. **Noch mehr als andere komplexe Organisationen lassen sich Hochschulen nur sehr langsam von innen heraus neu ausrichten (allerdings ziemlich schnell „auf Sand setzen“). Daraus resultieren neben der seltenen Besetzung der obersten Leitungspositionen zwei Prioritäten: Qualitätssicherung und langfristige strategische Ausrichtung.**

Die Gründe für diese den Wirtschaftspraktiker manchmal frustrierende „Trägheit“ liegen primär im Recht des öffentlichen Dienstes und in der Rigidität der Budgets und ihrer Aufteilung, viel weniger im viel beschworenen Besitzstandsdenken der Hochschulangehörigen per se. Qualitätssicherung für wichtige Prozesse muss kurzfristige Fehler mit längerfristigen Auswirkungen möglichst verhindern, zum Beispiel die „falsche“ Besetzung von ein oder zwei Professorenstellen, die ausreicht, um die Lehr- und Forschungsqualität eines Fachbereichs in die falsche Richtung zu schicken. Längerfristige Ziele und ihre konsequente Umsetzung sind Voraussetzungen für Veränderungen, die im Interesse der Hochschule angestrebt werden.

5. **Die Aufsicht über die Finanzen ist Kernaufgabe und wichtig. Sie benötigt wegen des relativ geringen Rechnungslegungsmethoden wenig Diskussion, jedoch ein gutes Verständnis der spezifischen Rechnungslegungsmethoden.** Maßnahmen, die in privaten Organisationen möglich und üblich sind, sind in Hochschulen entweder unmöglich oder nur sehr begrenzt einsetzbar. Das Verhältnis von Drittmitteln zur Grundfinanzierung braucht Aufmerksamkeit, die Aufnahme von Krediten ist aber kein Thema. Kostensenkungsprogramme haben nur sehr wenige mögliche Ansatzpunkte. An eine signifikante Verschiebung von Haushaltsmitteln zwischen Organisationseinheiten oder Projekten ist kaum zu denken.
6. **Ohne ein Verhältnis gegenseitigen Vertrauens zwischen Hochschulrat und -leitung sind das Aufsichtsgremium und der Vorsitzende nicht effektiv.** Diese Erkenntnis ist trivial, aber erwähnenswert. Fehlt das Vertrauensverhältnis, kann die Hochschulleitung mit ihrem wesentlich höheren Informationsstand das Aufsichtsgremium weitgehend blockieren. Der Hochschulrat kann sich zwar wehren, allerdings nur um den Preis hoher Friktionen. Aber auch zwischen Hochschulrat und Senat, zwischen denen eine gewisse Polarität organisatorisch durchaus gewollt ist, sollte eine vernünftige Zusammenarbeit bestehen.
7. **Große Vertrautheit mit der Hochschule und ein nicht nur von der Hochschulleitung abhängiges Urteilsvermögen sind Voraussetzungen für einen effektiven Zeiteinsatz der Hochschulratsvorsitzenden.**

Die Vorsitzenden müssen nicht nur die Strukturen, Stärken und Schwächen ihrer Hochschule kennen – wenn auch lange nicht so detailliert wie die Insider –,



*im blickpunkt*  
Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden



sie müssen auch ein Gespür für größere Spannungen entwickeln, ohne sich von den auch in Hochschulen vorkommenden täglichen Ränkespielen beeindrucken zu lassen. Die Vorsitzenden brauchen Kenntnisse und Informationen weit über die Sitzungsunterlagen hinaus.

8. **Vertrautheit bildet sich durch Kontakte, Informationsverarbeitung und Präsenz. Eine dabei möglicherweise entstehende Versuchung zum „Hineinregieren“ widerspricht nicht nur guter *corporate governance*, sondern ist auch kontraproduktiv im Hinblick auf das Ziel der besseren Information.**  
Alle relevanten Veröffentlichungen über die Hochschule zu lesen, ist Pflicht. Teilnahme an Gesprächen und Veranstaltungen ist wichtig. Das betrifft nicht nur Veranstaltungen zu hochschulpolitischen Fragen, sondern durchaus auch Fach- und Festveranstaltungen. Sie sind nicht nur informativ (und häufig auch inhaltlich sehr anregend), die Präsenz sendet auch ein wichtiges Signal zur Schwerpunktsetzung, wenn die Auswahl mit Vorsatz und nicht nur nach Verfügbarkeit getroffen wird.
9. **Es ist wohl realistisch (oder zumindest wünschenswert) von einem Zeiteinsatz von durchschnittlich ein bis zwei Tagen pro Monat auszugehen.**  
Bei dieser Größenordnung entfällt sicher nicht mehr als die Hälfte auf die Hochschulratsarbeit im engeren Sinne, das heißt auf Sitzungen, Vorbereitung, Pflichtgespräche. Dazu zähle ich auch die bei kritischen Fragen äußerst nützliche Abstimmung mit den Kollegen an anderen entsprechenden Hochschulen des gleichen Landes. Die andere Hälfte entfällt auf die mehr informelle Präsenz, auf Informationsbeschaffung und auf Diskussionen außerhalb der Hochschule.
10. **Dieser Zeiteinsatz ist nicht über das Jahr gleich verteilt, sondern schwankt außerhalb der festgelegten Sitzungen von Monat zu Monat und unter Umständen auch von Jahr zu Jahr ziemlich stark. Das erfordert Flexibilität.**  
Hochschulräte haben in der Regel vier Sitzungen pro Jahr, die längerfristig festgelegt werden. Der notwendige Zeiteinsatz ist zyklisch und planbar, muss sich aber natürlich in den sonstigen Kalender fügen. Ad-hoc-Sitzungen sind gelegentlich sinnvoll, sei es bei besonderen Ereignissen oder für besonders wichtige Themen. Vor allem der erste Fall ist teilweise schwer in die Realität umzusetzen. Besonders zeitaufwendig sind richtig große Themen, in meiner Erfahrung zum Beispiel der Wettbewerb im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Es ist gut, wenn man Flexibilität für einen solchen zeitweilig deutlich erhöhten Zeiteinsatz hat. Diese Perioden bringen aber auch die höchste Anregung und Befriedigung.

*im blickpunkt*

Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden

## Aus den Arbeitsgruppen des letzten Forums Hochschulräte

### Wie kann die Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen dem Vorsitzenden und den übrigen Hoch- schulratsmitgliedern sinnvoll gestaltet werden? Zusammenfassung des Workshops „Primus inter Pares oder heimlicher Herrscher?“

VON ANNETT KANIG, PROJEKTMANAGERIN, STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT

Die Gestaltung der Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen Hochschulratsvorsitzenden und den übrigen Hochschulratsmitgliedern berührt unter anderem Problemfelder wie Zeitaufwand, Kompetenzen, Arbeitsgruppen und Kommissionen sowie der gesetzliche Rahmen, für die es zwischen allen Beteiligten einen Konsens geben muss. Dabei stellen sich Hochschulratsvorsitzende beispielsweise Fragen wie: Wie kann die Arbeit des Hochschulrats sinnvoll institutionalisiert werden? Wie stellt man strukturierte Treffen her, auch wenn der Hochschulrat nicht regional sesshaft ist? Wie wird die Arbeit von Hochschulräten weniger abhängig vom Einzelnen? Wie wirkt sich die Arbeit von Hochschulräten mit mehr oder weniger intern oder extern besetzten Sitzen aus? Wie verantwortet der Hochschulratsvorsitzende seine Entscheidungen auch immer im Einverständnis mit den anderen Mitgliedern des Hochschulrats?



Mit der geregelten und einvernehmlichen Zusammenarbeit und Aufgabenteilung zwischen dem Hochschulratsvorsitzendem und den übrigen Mitgliedern steht und fällt der Erfolg dessen Arbeit. Neun kurze Empfehlungen hierzu können aus dem Workshop zusammengefasst werden:

1. Für die Neubesetzung von Hochschulräten sind rollierende Systeme unumgänglich. Gleitende Übergänge bei Neuwahlen sorgen für die Sicherstellung der Weitergabe von Wissen, fügen neue Mitglieder reibungsloser ein und dienen der effektiveren Neugestaltung von Aufgabenteilung und von Formen der Zusammenarbeit.
2. Die Vorbereitung der Sitzungen ist das A und O zielführender Besprechungen. Mittels vorheriger Telefonkonferenzen, Sitzungen und abgestimmten Tagesordnungspunkten können Sitzungen effizient gestaltet werden. Auch die vorherige Ansprache kontroverser Punkte kann für zielgenauere Diskussionen innerhalb der eigentlichen Sitzung sorgen.
3. Ausschüsse und Arbeitsgruppen dienen insbesondere der an Kompetenzen orientierten Aufgabenverteilung. Je nach landesrechtlichen Kompetenzen bilden die Mitglieder des Hochschulrats beispielsweise Wirtschafts- und Finanzausschüsse, Rechnungsprüfungsausschüsse etc.

*im blickpunkt*  
Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden

4. Neben der Bildung von Ausschüssen, die in geregelten Zyklen tagen, ist die Einplanung von Uneinplanbarem wesentlich für die Handlungsfähigkeit des Hochschulrats. Zeitkontingente für Ad-hoc-Arbeitsgruppen zu kurzfristigen Sitzungen sollten dabei berücksichtigt werden.
5. Wesentliche Aufgabe, insbesondere des Hochschulratsvorsitzenden, ist ein regelmäßig offener Kontakt mit dem Präsidenten respektive dem Senat der Hochschule, um über die Arbeit des Hochschulrats zu berichten. Zweimal jährlich sollten solche *updates* möglich gemacht werden.
6. Die Einbeziehung von Interessengruppen wie Studierendenvertreter, Personalvertreter oder Dekane in die Arbeit des Hochschulrates sorgt für vielfältigere Blickwinkel auf Problemstellungen und Aufgabenfelder.
7. Der zeitliche Aufwand, welcher sowohl von Hochschulratsvorsitzenden als auch von den übrigen Mitgliedern des Hochschulrats abverlangt wird, muss berücksichtigt werden. Fehlende Bereitschaft eines einzelnen Mitglieds zu diesem Aufwand hemmt den gesamten Rat.
8. Räumliche Distanzen zwischen den Hochschulratsmitgliedern sollten berücksichtigt werden. Mit entsprechenden Instrumenten wie Telefonkonferenzen und Vertretungsregelungen lässt sich darauf reagieren.
9. Zur Vermeidung der Beeinflussung der Arbeit des Hochschulrats durch Partikularinteressen und der Abhängigkeit vom Einzelnen ist eine heterogene Zusammensetzung des Hochschulrats unumgänglich. Insbesondere externe Mitglieder werden zwar gegebenenfalls mit weniger Kompetenzen betraut, werden jedoch umso mehr als „kritischer Freund“ begrüßt.

---

## Wie kann die direkte Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung konstruktiv gestaltet werden? Zusammenfassung des Workshops „Ziemlich beste Freunde?“

VON FRANK ZIEGELE, GESCHÄFTSFÜHRER, CHE GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

Wie lässt sich ein belastbares und konstruktives Verhältnis zwischen Rektor beziehungsweise Präsident und Hochschulratsvorsitz herstellen und erhalten? Sechs Empfehlungen lassen sich identifizieren:

1. **„Halbdistanz“ zur Hochschulleitung wahren und neutrale Position einnehmen:** Um Loyalitätskonflikte zu vermeiden und um sich als Vorsitzender nicht durch die Hochschulleitung vereinnahmen zu lassen, erscheint es sinnvoll, eine gute und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, diese aber nicht mit Freundschaft oder Distanzlosigkeit zu verwechseln. Außensicht und Neutralität dürfen nicht verloren gehen.
2. **Wertschätzung, Loyalität und Vertrauen schaffen und aktiv demonstrieren:** Eine gemeinsame persönliche Basis stellt sich nicht von alleine ein. Hochschulleitung und Hochschulratsvorsitzender sollten daher aktiv daran arbeiten, wechselseitig füreinander zeitnah verfügbar zu sein, auf Kontaktaufnahme des anderen angemessen zu reagieren und informelle Begegnungen einzuplanen (zum Beispiel ein Essen am Vorabend einer Sitzung). Es sollte dabei selbstver-

## im blickpunkt

### Formelle und informelle Gestaltungsräume – Die Schlüsselrolle der Vorsitzenden

#### Welche Rolle spielt der Hochschulratsvorsitzende, wenn die Hochschule in schwieriges Fahrwasser kommt?

Um als Hochschulrat auch in Krisenzeiten der Hochschule agieren zu können,

1. benötigt man Akzeptanz,
2. benötigt man Rückhalt durch die Akteure,
3. benötigt man eine gute Rollenverteilung,
4. benötigt man Verschwiegenheit gegenüber der Öffentlichkeit,
5. benötigt man gute Kommunikation mit den Stakeholdern und
6. benötigt man VERTRAUEN.

ständig sein, gemeinsame Gesprächsinhalte niemals ohne Abstimmung nach außen zu tragen. Hochschulleitung und Hochschulratsvorsitzender sollten bestrebt sein, ihre Aktivitäten ineinandergreifend abzusprechen und das Gegenüber nach Unterstützungsbedarf zu fragen. Nicht zuletzt sollten gute Leistungen und Erfolge wechselseitig explizit angesprochen und anerkannt werden.

3. **Beiderseitige Transparenz schaffen und Bring- und Holschuld ausbalancieren:** Um Missverständnisse zu minimieren und um auszuschließen, dass Entscheidungsprozesse durch fehlende Transparenz und Absprachen im Vorfeld beschädigt werden, sollte der Hochschulratsvorsitzende ausreichend mit der Hochschule und wesentlichen aktuellen Rahmenbedingungen vertraut sein. In die Bringschuld der Hochschulleitung fällt es, den Vorsitzenden vor Entscheidungsprozessen über relevante Einflussfaktoren (zum Beispiel Tabus in der Hochschule) zu informieren. Zur Holschuld des Vorsitzes gehört es, Begegnungsmöglichkeiten und vorhandene Informationsquellen zu nutzen (Zugang zum Intranet sollte gewährt werden) und gegebenenfalls auch kritisch nachzufragen.
4. **Internen Dialog mit klaren Regeln führen:** Natürlich muss ein Hochschulrat die unter Umständen einseitigen Informationen, welche die Hochschulleitung übermittelt, bei Bedarf um weitere hochschulinterne Perspektiven und Sichtweisen ergänzen. Um aber das Vertrauensverhältnis zur Leitung nicht zu beschädigen, sollte der Hochschulrat verhindern, aus der Hochschule heraus instrumentalisiert oder als „Klagemauer“ missbraucht zu werden. Präsenz in der Hochschule und Begegnungsmöglichkeiten verschiedener Art sind hilfreich und nötig, sollten jedoch im Normalfall nur in Absprache und mit Einverständnis der Hochschulleitung umgesetzt werden.
5. **Rollen von Anfang an explizit klären:** Um einen Machtkampf zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat auszuschließen und Rollenkonflikte zu vermeiden, ist es sinnvoll, gleich zu Beginn der Zusammenarbeit offen die komplementären Rollen zu thematisieren. Ein gemeinsames Verständnis muss nicht zwingend schriftlich festgehalten, sollte aber hergestellt werden. Eine konstruktive Zusammenarbeit basiert auf dem Grundverständnis, gemeinsam den besten Weg für die Hochschule suchen und beschreiten zu wollen.
6. **Der Hochschulleitung den Rücken stärken:** Gerade in Situationen, in denen es das Rektorat oder Präsidium schwer hat, sinnvolle strategische Entscheidungen hochschulintern durchzusetzen, kann der Hochschulrat eine wichtige Unterstützungsfunktion wahrnehmen. Er hat beispielsweise die Möglichkeit, vorab die Rückendeckung des Hochschulrats zu signalisieren oder in Abstimmung mit der Hochschulleitung in Diskussionen einzugreifen. Nicht zuletzt kann er Bereitschaft demonstrieren, vorhandene Befugnisse auch tatsächlich auszuüben, also etwa wenig hilfreichen Entwürfen die Zustimmung zu verweigern.

## im blickpunkt

Formelle und informelle Gestaltungsräume – Die Schlüsselrolle der Vorsitzenden



## Wie kann ein Vorsitzender formelle und informelle Kontakte aufbauen, gestalten und pflegen? Zusammenfassung des Workshops „Vorsitzende als Netzwerker“

VON ULRICH MÜLLER, PROJEKTLLEITER, CHE GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

### NETWORKING IST UNVERZICHTBAR

Hochschulinterne wie -externe Beziehungspflege der Vorsitzenden zu wesentlichen Akteuren ist aus vier Gründen unverzichtbar:

- Ein Hochschulrat, der lediglich von der Hochschulleitung zur Verfügung gestellte Informationen nutzt, erhält möglicherweise kein vollständiges Bild. Über weitere Netzwerke kann er ergänzend Informationen auch aus anderen Perspektiven berücksichtigen.
- Im Austausch mit internen Akteuren kann der Vorsitzende unterschwellige Stimmungen auffangen und konstruktiv beeinflussen.
- Insbesondere über Kontakte in das zuständige Ministerium und in den Landtag hinein kann der Hochschulrat politische Wirkung entfalten.
- Der Austausch mit anderen Akteuren erhöht die Akzeptanz für die Arbeit des Hochschulrats.

Ein Vorsitzender kann in der Regel einerseits auf vorhandene persönliche Netzwerke zurückgreifen, er steht aber vor allem in der Pflicht, qua Amt bestimmte Kontakte zu pflegen. Als hochschulinterne Zielgruppen stehen vor allem die Hochschulleitung, der Senat, die Studierenden, die Dekane, der Personalrat sowie die Gleichstellungsbeauftragte im Vordergrund. Unter externen Playern ragen das Ministerium und der Landtag als besonders bedeutsame Gesprächspartner heraus. Neben der lokalen oder überregionalen Wirtschaft und anderen Hochschulräten sind aber auch der Stadtrat und der Oberbürgermeister, die Landesrektorenkonferenz sowie weitere Wissenschaftsorganisationen eines Standorts relevant.

### UMSETZUNG SOLLTE SUBSIDIÄR ERFOLGEN

Grundsätzlich sollte angestrebt werden, dass der Hochschulratsvorsitzende bei der internen und externen Kontaktpflege eine ergänzende Rolle zu den entsprechenden Aktivitäten der Hochschulleitung wahrnimmt. Networking-Aktivitäten des Hochschulrats und insbesondere seines Vorsitzes sollten in enger Absprache mit der Hochschulleitung, also nicht hinter ihrem Rücken oder gar in Konkurrenz zu ihr erfolgen. Ein Hochschulrat sollte in Bezug auf das Networking nur aktiv werden, wenn ein Kontaktdefizit erkennbar ist und die Hochschulleitung die Unterstützung des Hochschulrats begrüßt.

### KREATIVE ANSÄTZE

Selbstverständlich kann nicht jeder Hochschulrat jederzeit zu allen Zielgruppen einen intensiven Kontakt pflegen. Hier gilt es, sinnvolle Prioritäten zu setzen und für die Hochschule wesentliche formelle und informelle Kontakte in sinnvoller Frequenz zu institutionalisieren. Der unverzichtbare Kontakt zur Hochschulleitung etwa – Basis für alle weiteren Kontakte – kann durch einen monatlichen Jour

*im blickpunkt*  
Formelle und informelle  
Gestaltungsräume –  
Die Schlüsselrolle der  
Vorsitzenden

fixe gepflegt werden und dadurch, dass der Vorsitz des Hochschulrates die Tagesordnung der Sitzungen mit der Hochschulleitung ab- und inhaltlich vorbespricht. Der ebenfalls elementare Draht zum Senat kann durch einen jährlichen Besuch des Vorsitzenden im Senat und informelle Kontakte der jeweiligen Vorsitzenden aufrechterhalten werden. Um die Belange der Studierenden angemessen zu berücksichtigen, empfiehlt es sich, regelmäßig den Tagesordnungspunkt „Bericht der Studierenden“ aufzunehmen. Mit weiteren Akteuren, etwa den Dekanen oder dem Personalrat, kann der Vorsitzende jährlich ein kurzes Gespräch terminieren.

Auch beim Networking mit externen Partnern finden sich in der Praxis gute Beispiele: So hat es sich an vielen Hochschulen bewährt, dass eine Vertretung des Ministeriums mit beratender Stimme an den Sitzungen des Hochschulrates teilnimmt. Bezogen auf eine angestrebte öffentliche Wirkung in Gesetzgebungsverfahren stellt es sich als nachteilig heraus, wenn die Hochschulratsvorsitzenden eines Landes zwar informell in Bezug zueinander stehen, aber keine formellen Strukturen existieren. Verfügen sie zum Beispiel über einen Sprecher, der gemeinsame Positionen koordiniert und als erster Ansprechpartner nach außen transportiert, steigt die Chance, dass die Stimme der Hochschulräte entsprechend wahrgenommen und aufgegriffen wird.

