

Empfehlungen und Denkanstöße (II)

Kommunikation, Arbeitsstrukturen und Rechenschaft von Hochschulräten

Prof. Dr. Frank Ziegele | Berlin

09.09.2010

Aufbau

1. Kommunikation und Transparenz

2. Arbeitsstrukturen

3. Rechenschaft und Kontrolle

**gesetzlich wenig
geregelt/regelbar, v.a. interne
Managementaufgabe**

1. Kommunikation und Transparenz

1.1 Interne Kommunikation und Transparenz

- „Wir müssen noch 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“

1. Kommunikation und Transparenz

1.1 Interne Kommunikation und Transparenz



HSR rechtzeitig in entscheidende Fragestellungen einbinden

- laufenden Austausch mit Vorsitz pflegen
- zyklisches standardisiertes Berichtssystem

Dem HSR strukturierte Begegnungen mit hochschulinternen Akteuren ermöglichen



Nicht öffentlich tagen und keine Verlaufsprotokolle nach außen geben, aber auch keine “Black box” sein

- kontinuierlichen Austausch Vorsitz – Hochschulleitung pflegen
- in Abstimmung mit Hochschulleitung Transparenz über wesentliche Beschlüsse (mit Begründung) herstellen
- Dialog mit weiteren hochschulinternen Akteuren suchen (Senat, Dekane, Studierende, Personalrat...)

1. Kommunikation und Transparenz

1.2 Externe Kommunikation und Transparenz

Einerseits:

„Externe Kommunikation
gehört zur operativen
Aufgabe der
Präsidien/Rektorate.“

Andererseits:

„keine
Geheimniskrämerei“
(Brücke in die
Gesellschaft!)

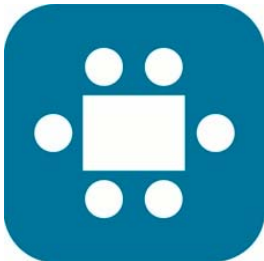
1. Kommunikation und Transparenz

1.2 Externe Kommunikation und Transparenz



in Abstimmung mit Vorsitz Website für HSR unterhalten

- (Besetzung, Ansprechpartner, Termine, Themen, wesentliche Entscheidungen...)

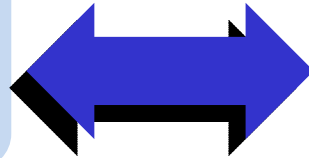


- **keine eigene Öffentlichkeitsarbeit betreiben**
- **keine informellen Kanäle an Leitung vorbei nutzen**
- **Aktualisierung der Website veranlassen**
- **als Botschafter und Lobby für die Hochschule agieren**

1. Kommunikation und Transparenz

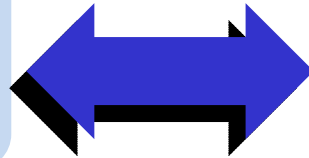
Erneut zeigt sich: erfolgreiche Arbeit des HSR ist immer ein Balanceakt, auch in der Kommunikation.

Kritikfähigkeit gg. Leitung demonstrieren, kontrollieren



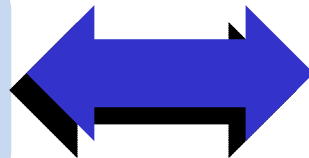
keinen Konfrontationskurs fahren, kein Machtkampf

möglichst transparent sein



Vertraulichkeit wahren (Bedingung für Offenheit)

die Hochschulleitung öffentlich unterstützen



nicht als verlängerter Arm der Leitung auftreten

2. Arbeitsstrukturen

(aus der Vielfalt der Themen nur zwei Aspekte ...)

- **administrative Unterstützung**
- **Vorlagen**

2. Arbeitsstrukturen

2.1 Administrative Unterstützung

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

2. Arbeitsstrukturen

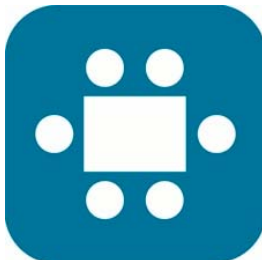
2. Administrative Unterstützung



- **Hochschulen anhalten, ihren Hochschulräten eine Geschäftsstelle zur Verfügung zu stellen**
- **fachlichen Rat seitens ministerieller Arbeitsebene anbieten**
- **Überblick bereit stellen** (Rolle des HSR, Aufgaben und Befugnisse, Gesetzeslage, ...)



- **Starterkit bereitstellen** (Grundinformationen)
- **eigenständige Geschäftsstelle gewähren**, Personal (ggf. Teilzeit) dem Vorsitz zuordnen
- **Umsetzungskontrolle der Beschlüsse**, entspr. Berichterstattung



(Geschäftsordnung erarbeiten, Umlaufverfahren vorsehen, Erfahrungsaustausch suchen, Tagesordnung mitprägen...)

2. Arbeitsstrukturen

2.2 Vorlagen

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

häufige Kritik: Vorlagen zu spät übermittelt; zu umfangreich; Einordnung / Bewertung schwierig („heile Welt?“)

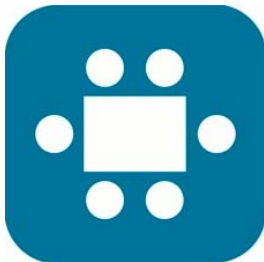
2. Arbeitsstrukturen

2.2 Vorlagen



Sitzungsunterlagen möglichst kurz und übersichtlich aufbereiten:

- standardisierte Kennzahlen, möglichst mit Vergleichswerten
- umfangreichen Vorlagen management summary voranstellen
- Entscheidungsbedarf für jeden TOP benennen (Stellungnahme, Beschluss, Kenntnisnahme...)
- Unterlagen rechtzeitig übermitteln



- **Know-how in Bezug auf Kennzahlentableaus und Unterlagengestaltung einfließen lassen**

3. Rechenschaft und Kontrolle

- **Rechenschaftspflicht des Hochschulrates**
- **Abberufungsmöglichkeit**

3. Rechenschaft und Kontrolle

3.1 Rechenschaftspflicht des Hochschulrates

„Das ist abstrus:
Entscheidungsgewalt ohne
Rechenschaftspflicht.“

3. Rechenschaft und Kontrolle

3.1 Rechenschaftspflicht des Hochschulrates



Rechenschafts-/Berichtspflicht des Hochschulrates vorsehen

- öffentliche Zwischenbilanz über Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse



- bei der Auswahl der HSR-Mitglieder Interessens- / Loyalitätskonflikte und unmittelbare Konkurrenzsituation beachten
- Handeln bei Befangenheit ansprechen / regeln



sich regelmäßig einer extern moderierten/durchgeführten Evaluation stellen

3. Rechenschaft und Kontrolle

3.2 Abberufungsmöglichkeit

„Man kann noch nicht mal rausgeschmissen werden.“

Beispiel Uni Paderborn

3. Rechenschaft und Kontrolle

3.2 Abberufungsmöglichkeit



Möglichkeit der Abberufung von Hochschulratsmitgliedern vorsehen

- durch gemeinsamen Beschluss der Hochschulleitung, des Senats und des Hochschulrates (qualifizierte Mehrheiten)