

Die Bitte ist das richtige Mittel

Wenn sich Deutschlands Unikanzler Ende des Monats zur Jahrestagung in Hamburg treffen, diskutieren sie ein Thema, das das Klima an der ganzen Hochschule prägt: interne Kommunikation. Eine Hochschulrektorin beschreibt, wie sich Führungskräfte durchsetzen können, ohne gleich ihr Umfeld zu verprellen.

von Renate Lieckfeldt

Wie kommt man in Hochschulen kommunikativ ans Ziel? Man erreicht es, indem man das eigentliche Ziel kurzfristig aus den Augen verliert. Diese Form des inversen Kommunizierens ist die Kunst, ans Ziel zu kommen, ohne es allzu sehr zu wollen.

Hochschulen werden gewöhnlichen Unternehmen immer ähnlicher. Hochschulräte wurden in Anlehnung an die in der Unternehmenswelt üblichen Aufsichtsräte etabliert. Die Hochschulfinanzen werden neuerdings nach den industriell üblichen Kostenrechnungssystemen verwaltet. Wie sieht es aber mit der Kommunikation aus? Wird sich auch diese den Unternehmenskulturen anpassen? Nein, denn die Kommunikation an Hochschulen folgt eigenen inversen Regeln. Drei Fallbeispiele sollen typische Kommunikationsmuster an Hochschulen beleuchten und zeigen, wie interne Kommunikation erfolgreich sein kann.

In Hochschulen erreicht man wenig durch Anweisung

In Unternehmen gibt es typische Hierarchien. Die Geschäftsführung gibt Ziele für die nachfolgenden Ebenen vor. In Hochschulen sind die Fachbereiche/Fakultäten selbstständige Einheiten. Schon das Rektorat/Präsidium ist den Fachbereichen/Fakultäten gegenüber nur in ausgewählten Aspekten weisungsbefugt. Eine Hierarchie im Sinne eines Unternehmens gibt es nicht.

Eine solche pyramidenartige Linienhierarchie hat weitgehende Auswirkungen auf die Kommunikationskultur. Es besteht in Firmen eine direkte Weisungsbefugnis gegenüber der nachgeordneten Ebene. Im Hochschulbereich gibt es solche Liniensysteme nur in der Verwaltung. Spätestens auf der Ebene der Fachbereiche/Fakultäten ändert sich das Bild (siehe Grafik). Ein Rektor ist gegenüber den Dekanen keinesfalls weisungsbefugt. Auf der darunter liegenden Ebene ist es ähnlich: Der Dekan hat die Funktion des *Primus inter pares*, er ist jedoch nicht Dienstvorgesetzter der Professoren im Fachbereich. Letztere werden darüber hinaus durch die Verfassung in ihrer Freiheit in Forschung und Lehre geschützt. Durch diese Konstellation entsteht eine ganz andere Kommunikationskultur. Die Umsetzung von Zielen an Hochschulen kann eben nicht – wie in Unternehmen – durch Weisung stattfinden. Es bedarf grundlegend anderer Kommunikationsmuster. Möglichkeiten der kommu-

nikativen Interaktion sollen an einigen praktischen Fallbeispielen illustriert werden.

● **Fallbeispiel 1:** Im Curriculum des ersten Semesters muss das Modul Technische Mechanik gelehrt werden. Ein Professor mit entsprechender Widmung fehlt und die Stelle kann mangels Ressourcen nicht ausgeschrieben werden. Ein vorhandener Kollege könnte dieses Modul lehren, verweigert es jedoch, da er sich als genügend ausgelastet betrachtet und seine Widmung das Lehrgebiet Technische Mechanik nicht mit einbezieht. Sie haben nun unterschiedliche kommunikative Optionen, um den Kollegen zur Übernahme des Lehrgebietes zu bewegen.

➤ **Szenario 1:** Sie weisen den Kollegen an: „Ab dem kommenden Wintersemester übernehmen Sie das Lehrgebiet Technische Mechanik.“ Höchstwahrscheinlich wird der Kollege verweigern. Sie Ihrerseits sind verärgert und legen unter Umständen die Daumenschrauben an. Der Kollege wird bei der kommenden Finanzverteilung weniger bedacht oder mit sonstigen Unnützigkeiten motiviert. Diese Form von Druck erzeugt Gegendruck und eine Jetzt-erst-recht-nicht-Haltung. Das Ziel wird damit in jedem Fall nicht erreicht. Es erzeugt viel Ärger auf beiden Seiten und kein Ergebnis. Über viele Monate können Sie sich über dieses Problem ärgern und es doch nicht lösen.

➤ **Szenario 2:** Die Erkenntnis, dass man mit Druck hier nichts gewinnen kann, steht am Anfang. Stellen Sie sich vor, der Kollege kommt in Ihr Dekan-Büro mit dem Statement „Wenn Sie mich zur Übernahme des Lehrgebietes Technische Mechanik zwingen wollen, dann werden Sie Ihr blaues Wunder erleben“. Jetzt haben Sie die Möglichkeit, Druck zu erwidern oder ihn herauszunehmen. Sagen Sie: „Niemals werde ich Sie zu irgendetwas zwingen, denn das könnte ich sowieso nicht gewinnen!“ Damit ist die Luft raus, Ihr Gegenüber ist völlig konsterniert darüber, dass man ihn nicht zwingen will. Sie plaudern stattdessen über dies und das und bitten ihn irgendwann beiläufig, ob er nicht so nett sein könnte, vorübergehend die Lehre in diesem Modul zu übernehmen. Der Kollege sagt zu, das Verhältnis ist gerettet. Die Lösung ist: Bitten statt Anweisen.



Foto: HTWK Leipzig / CH Fotodesign C. Höhne

Renate Lieckfeldt

Rektorin der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

Die promovierte Pharmazeutin war sieben Jahre beim Konsumgüterhersteller Procter & Gamble in Deutschland und den Niederlanden in diversen Managementfunktionen tätig. Seit 2001 hat sie eine Professur für Technisches Management im Fachbereich Physikalische Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen. Als Dekanin und Sprecherin der Dekanekonferenz studiert sie seit einigen Jahren das Wesen der Kommunikationskultur an Hochschulen. Seit Juli 2011 ist sie Rektorin der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur (HTWK) Leipzig.

Damit komme ich zu meiner Grundthese. Im Hochschulbereich ist Bitten das Mittel der Wahl. Warum ist das so? Einerseits liegt die Antwort in den fehlenden Hierarchiestrukturen, andererseits in der Persönlichkeit der Hochschullehrer. Warum bleibt jemand an der Universität und geht nicht in die Wirtschaft? Forscherische Neugier, wenig Sinn für monetäre Anreize, aber vor allem die Freiheit, Unabhängigkeit und Selbstbestimmtheit reizen den Nachwuchswissenschaftler. Noch viel dominanter ist dieser Aspekt bei Fachhochschulprofessoren. Der Gegenwert für mögliche finanzielle Einbußen ist die Freiheit und Selbstbestimmtheit. Darum gilt es freiheitliche Strukturen an Hochschulen zu erhalten.

Hochschullehrer reagieren sensibel mit Abwehr, wenn der Dekan oder der Rektor/Präsident scheinbar rigide und dominant Interessen verfolgt. Je deutlicher der Führungsanspruch, umso größer die potenzielle Abwehr der Geführten.

● **Fallbeispiel 2:** Ein Berufungsverfahren steht an. Der Dekan verfolgt scheinbar eigene Interessen mit der Neuberufung. Er sucht sich daher die für diese Interessen passende Berufungskommission zusammen und wird diese in der kommenden Fachbereichsratsitzung zur Abstimmung bringen. Die Mitglieder des Fakultätsrats sind mit der vorgeschlagenen Kommission jedoch nicht einverstanden.

➤ **Szenario 1:** Die Mitglieder des Fakultätsrats schlagen andere Mitglieder vor. Es gibt eine lange Diskussion. Der Dekan versucht auf Basis formaler Kriterien seinen Kommissionsvorschlag durchzusetzen. Die Kommission endet im Sinne komplexer Interessenpolitik in einer sehr großen, nicht arbeitsfähigen Kommission. Das Berufungsverfahren wird unter Umständen scheitern.

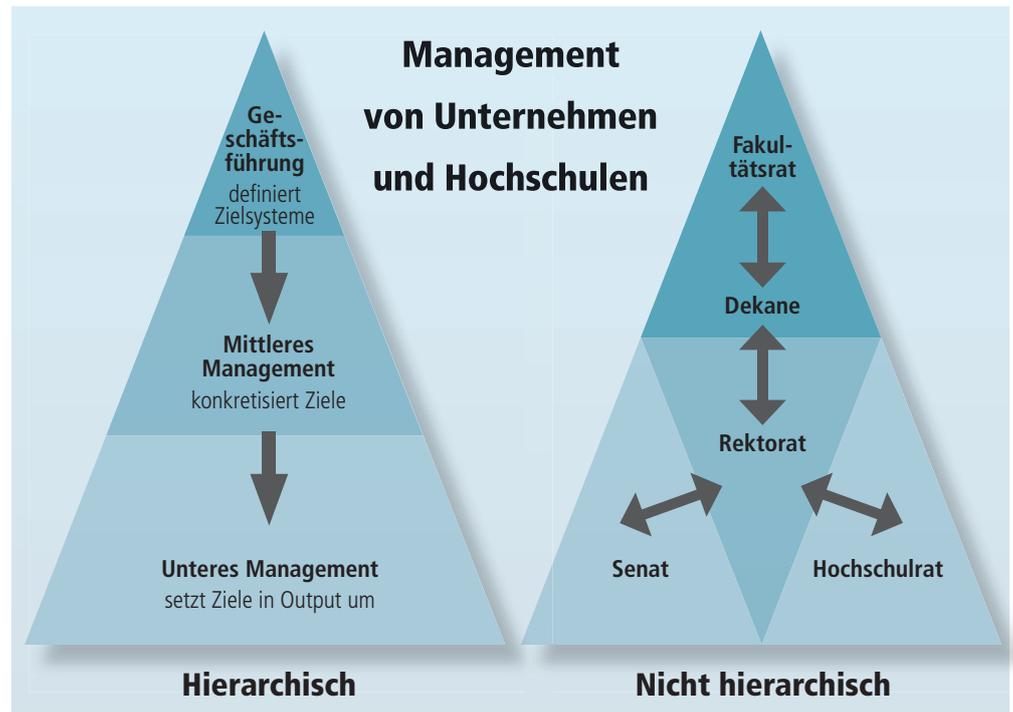
➤ **Szenario 2:** Der Dekan spürt die Abwehr der Fakultätsratsmitglieder. Er streicht sich zuerst selbst von der Liste, nimmt die Wünsche des Fakultätsrates auf und streicht seine eigenen Kandidaten. Binnen weniger Minuten besteht die Liste nur noch aus vom Fakultätsrat benannten Kandidaten, die jedoch leider nicht genügend kompetent sind. Der Fakultätsrat begreift nun die Sinnlosigkeit dieser Kommission und rudert zurück. Schließlich erreicht der Dekan sein Ziel.

Meine zweite These: Je mehr vermeintliches Eigeninteresse die Leitung hat, desto größer sind die Widerstände. Die Sinnhaftigkeit des angestrebten Zieles ist dabei irrelevant. Die Leitung sollte daher grundsätzlich auf eine emotionale Gegenreaktion vorbereitet sein. Die Ziele müssen im kontinuierlichen Dialog mit allen Beteiligten erreicht werden. Dieser Prozess dauert jedoch wesentlich länger als in der Wirtschaft. Ein drittes Fallbeispiel hierzu:

● **Fallbeispiel 3:** Eine Änderung der Grundordnung der Hochschule ist geplant, die nur durch den Senat mit einer Zweidrittel-Mehrheit erfolgen kann. Der Rektor/Präsident macht deutlich, dass er eine bestimmte Änderung präferiert. Diese sei zwingend nötig

und er argumentiert ausführlich und lang. Mit jedem Argument wächst der Argwohn der anwesenden Senatsmitglieder. Was führt der Rektor im Schilde? Warum ist ihm diese Änderung der Grundordnung an dieser Stelle so wichtig?

➤ **Szenario 1:** Der Rektor wird heftig vom Senat attackiert. Es entbrennt ein 45-minütiger Streit. Die Senatoren artikulieren deutlich ihren Argwohn und konzipieren zu jedem brauchbaren Argument des Rektors Worst-case-Szenarien. Die Front der Bedenkenträger setzt sich durch. Der Rektor kann sich mit seiner innovativen strategischen Idee nicht durchsetzen und das Ergebnis der Beschlussfassung fällt zu seinen Ungunsten aus.



Quelle: Lieckfeldt; Bearbeitung: ESM

➤ **Szenario 2:** Im Hochschulgesetz von Nordrhein-Westfalen ist der Präsident nur beratendes Mitglied im Senat. Das entzerrt die Situation. Der Präsident erhält vom Senatssprecher das Wort, um seine Argumentation darzulegen. Er tut dies aus einer beratenden Perspektive, macht vorsichtig die Vorteile deutlich und bittet den Senat, die Argumente zu prüfen und abzuwägen. Er signalisiert, dass er die geplante Stoßrichtung für vorteilhaft, aber nicht für zwingend hält. Aus der anschließenden Diskussion hält sich der Präsident weitestgehend heraus. Nach halbstündiger Diskussion wird die geänderte Grundordnung beschlossen. Ziel erreicht.

In allen drei Fallbeispielen geht es nicht um die Sachebene, sondern um die Metaebene. Das Wie und nicht das Was steht im Vordergrund. Die Art und Weise, wie etwas auf den Weg gebracht wird, entscheidet über das Ergebnis. Die Bereitschaft aller Beteiligten hängt davon ab, dass grundlegende Werte respektiert werden. Hochschulmanagement erfordert im Grundsatz ein wertorientiertes Handeln. Freiheit und Selbstbestimmtheit sind dabei bedeutsam. Der Trend der novellierten Hochschulgesetze, die Hochschulen quasi zu Unternehmen zu machen, ist daher kontraproduktiv. In Unternehmen regiert eine Top-down-Mentalität, in Hochschulen ist eher eine Top-via-Bottom-up-Mentalität gefragt. Die Basis muss gefragt werden und die Leitungsebene hat eine im Grundsatz koordinierende Funktion. ■