



„Gemeinsam besser statt falsch verbunden“

Hochschulverbände boomen: Von der Hochschulallianz für den Mittelstand über die European Universities bis zur erfolgreichen Berlin University Alliance bei der Exzellenzstrategie – diese Beispiele zeigen bereits die Vielfalt der Zwecke und Gegenstände von institutionellen Verbänden.

Die Hochschulen haben richtigerweise erkannt, dass Wettbewerb und Kooperation zwei Seiten einer Medaille sind. Denn: Eine gemeinsame Positionierung eines Verbunds kann für alle Beteiligten die Wettbewerbsposition stärken. Gleichzeitig hörte ich auf einer Tagung zum Thema Ende letzten Jahres in Essen von Mitgliedern solcher Verbände kritische Stimmen: Es handele sich eher um Beutegemeinschaften zur Einwerbung von Mitteln, die Anfangseuphorie würde in der alltäglichen Arbeit schnell verpuffen, Gremien mit vielen Mitgliedern seien entscheidungsunfähig oder die Ziele einer Allianz würden von den Hochschulangehörigen gar nicht geteilt.

Schon der Automobilunternehmer Henry Ford stellte fest: „Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ein Fortschritt, zusammenarbeiten ein Erfolg.“ Was kann helfen, damit es am Ende eines Kooperationsprozesses, der Geld, Zeit und Nerven kostet, nicht heißt: „falsch verbunden“? Treue Leserinnen und Leser dieser Kolumne errahnen meine Antwort bereits: gutes Wissenschaftsmanagement! Eine professionelle Governance von Hochschulverbänden kann von der Willenserklärung zum guten Funktionieren eines Verbunds in der Praxis führen.

Das Thema sollte von Beginn an Chefsache sein. Ulrich Radtke, Rektor der Universität Duisburg-Essen, bilanzierte letzten Herbst im DSW-Journal: „Gemeinsam etwas zu entwickeln ist grundsätzlich nicht ganz einfach: Universitätsallianzen, das ist die Königsdisziplin.“ Gleich zu Beginn eines Verbunds sollten die Beteiligten unterschiedliche Erwartungen thematisieren und ausfechten, um daraus eine gemeinsame Zielvision für den Verbund zu entwickeln. Das ist kein einfach zu moderierender Prozess, schließlich muss für alle Beteiligten die wichtige

Frage „what’s in it for me?“ geklärt werden. Dies sollte auch – schriftlich fixiert – Klarheit schaffen, was zur Kooperation gehört und was nicht und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Hilfreich sind „quick wins“, zum Beispiel durch die Einwerbung von Geldern oder eine erhöhte Sichtbarkeit der Beteiligten. Ein Verbund ist allerdings auch ein hervorragendes Experimentierfeld für Aktivitäten, die im üblichen institutionellen Umfeld nur schwer zu realisieren sind, etwa neue, internationale Studienprogramme. Verbundmanagement hat dabei eine strategische und eine operative Dimension. Die strategische Positionierung ist genauso wichtig wie die operative Gestaltung von Leitungs-, Organisations-, Kommunikations- und Anreizstrukturen. Denn der Erfolg einer Kooperation steht und fällt mit dem jeweiligen Engagement der Hochschulangehörigen im Verbund. Entscheidungsprozesse müssen eindeutig beschrieben und vereinbart werden. Das Gegenstromprinzip sollte dafür sorgen, dass zwar ein strategischer Rahmen für den Verbund „top-down“ vorgegeben wird, die konkreten Aktivitäten der Verbundpartner aber „bottom-up“ in Forschung und Lehre entstehen. Nicht zuletzt ist die Kommunikationspolitik gefragt: Ein Verbund braucht eine Marke und damit verbundene schlagkräftige Botschaften. Gelingt all dies, werden Hochschulen gemeinsam besser. Dann wird die Verbundidee im Alltag gelebt und Identifikation entsteht, Entscheidungen werden effizient getroffen und die vermeintliche Beute- wird zur Wertegemeinschaft.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de