

Scheinselbstständigkeit und Unschuldverlust

Wie führt man eine Universität?

| ULRICH RADTKE | DIETER LENZEN | **Universitäten sind eigenwillige Institutionen, denen man mit unternehmerischen Strukturen nur bedingt beikommen kann. Wie können Führung, Organisation und Repräsentation einer Universität gelingen? Fragen an einen Rektor und einen Präsidenten.**

Forschung & Lehre: Der Rektor wird als *primus inter pares*, der Präsident als CEO gesehen. Grundsätzliche Unterschiede, die sich auch in der Praxis auswirken?

Ulrich Radtke: Ich habe eine höhere Selbstständigkeit der Hochschulen, wie sie das aktuelle nordrhein-westfälische Hochschulgesetz vorsieht, und auch eine Stärkung der Hochschulleitung verbunden mit einer zunehmenden Verantwortung stets begrüßt. Als Rektor fühle ich mich zwar als *primus inter pares*, doch nutze ich die Möglichkeiten einer modernisierten demokratischen Hochschule und sehe es als meine Aufgabe an, diese nicht nur zu repräsentieren, sondern gemeinsam mit dem Rektorat

auch zu gestalten und strategisch zu positionieren.

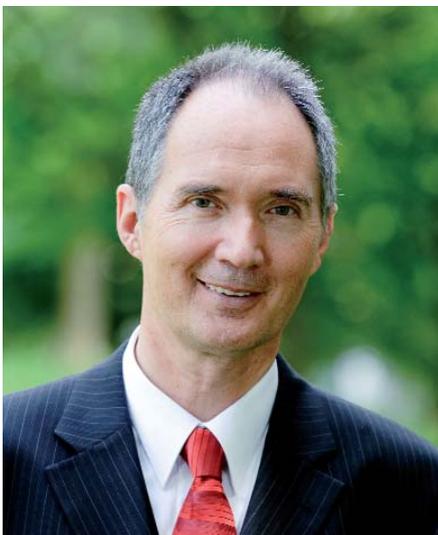
Mit der sog. unternehmerischen Hochschule, die im Zuge neoliberaler Hochschulreformen gerne propagiert wurde und mit der der Begriff CEO verbunden ist, kann ich mich nicht anfreunden. Hochschulen können nicht umfassend unternehmerisch und autonom agieren, wenn z.B. die Immobilien nicht in ihrer Zuständigkeit liegen und die Mittelverteilung vom Land organisiert wird.

Vor dem Hintergrund dieser Scheinselbstständigkeit lehne ich nicht nur den Begriff, sondern auch die dahinter liegende Philosophie der unternehmerischen Hochschule ab. Diese Form der Hochschule passt nicht zu den öffentlich-rechtlichen deutschen Hochschulen – zumindest nicht unter den aktuellen politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Dieter Lenzen: Dieser Unterschied ist historisch und nur theoretisch. In Deutschland heißen viele Hochschulleiter Rektoren, auch wenn sie im Rahmen einer Präsidialverfassung agieren. Unabhängig davon wird jeder, der etwas bewegen will, sich als Bestandteil der gesamten Kollegenschaft verstehen.

F&L: Wer definiert strategische Forschungsziele in Ihrer Universität? Wie gelingt es Ihnen, alle Beteiligten mit ins Boot zu nehmen?

Rektor und das Rektorat gefragt. Selbstverständlich muss jede Strategie den jeweiligen Gegebenheiten entsprechen und im Zusammenwirken mit der Universität entwickelt werden. Zudem müssen die Entscheidungsgremien der Universität frühzeitig eingebunden sein. An der Universität Duisburg-Essen finden intensive Konsultationen in den Gremien (Rektorat, Senat und Hochschulrat) und ein regelmäßiger Austausch zwischen den jeweiligen Organen sowie Workshops mit den Dekanen statt. Neue strategische Planungen z.B. im Bereich der Forschung gehen in die betreffende Senatskommission, gleiches gilt für den Bereich der Lehre oder die Haushaltsplanung. Sicherlich ist der Abstimmungsprozess ein zeitaufwendiger Vorgang, und es können nicht immer konsensuale Entscheidungen erreicht werden, aber eine Mehrheit sollte sich schon in der Hochschule für die strategischen Planungen des Rektorates finden.



Professor **Ulrich Radtke** ist Rektor der Universität Duisburg-Essen.



Professor **Dieter Lenzen** ist Präsident der Universität Hamburg.

Ulrich Radtke: Bei der Definition strategischer Forschungsziele sind primär der

Dieter Lenzen: Strategische Forschungsziele werden teilweise durch die Politik, inzwischen aber auch sehr stark durch Programme und Wettbewerbe von Ministerien bzw. Forschungsförderungsorganisationen vorgegeben. Eine Universität muss versuchen, sich im Rahmen dieser Möglichkeiten, Drittmittel einzuwerben, zu bewegen. Die damit

»Nur eine breite Partizipation sichert die Möglichkeit, Entscheidungen überhaupt durchzusetzen.«

verbundene Schwerpunktauswahl kann nur in einem gleichzeitig von der Basis und der Leitung ausgehenden Prozess erfolgen. Beide zusammen formulieren eine Forschungsstrategie. Denn: Eine Schwerpunktbildung, ohne dass Wissenschaftler bereit wären, innerhalb ihrer zu forschen, liefe leer.

F&L: Wie gehen Sie vor, wenn Sie unpopuläre Entscheidungen zu treffen haben?

Ulrich Radtke: Neben dem bereits geschilderten Vorgehen auf Frage zwei spricht man zusätzlich auch mit sog. Meinungsträgern und versucht, die Konsequenzen der geplanten Entscheidungen auszuloten, aber maßgeblich bleiben die Konsultationen der Gremien. Natürlich gibt es unangenehme Entscheidungen

gen, die das Rektorat aus der Gesamtverantwortung für die Hochschule treffen muss und die naturgemäß bei den Betroffenen wenig Rückhalt genießen. So lassen externe Vorgaben, wie z.B. allgemeine Kürzungen oder eine Neuordnung der Mittelvergabe, in der Regel wenig Spielraum. Bei internen Diskus-

sionen ist es wichtig, dass die zu treffenden Entscheidungen nachvollziehbar und transparent sind, um eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen.

Dieter Lenzen: In einer Universität darf es unpopuläre Entscheidungen nicht geben. Sollten diese durch politische Vorgaben erzwungen werden, sind die Verhältnisse klar: Eine Hochschulleitung muss diese umsetzen, soweit es sich nicht um den Widerstandsfall handelt. Im Übrigen sichert nur eine breite Partizipation die Möglichkeit, Entscheidungen überhaupt durchzusetzen.

F&L: Hat sich der Hochschulrat/das Kuratorium als Impulsgeber und Kontrollinstanz bewährt? Wie eng arbeiten Sie mit ihm zusammen?

Ulrich Radtke: Aus meiner Sicht hat sich die Instanz des Hochschulrats be-

währt. Aktuelle geplante Gesetzesänderungen, wie z.B. die Möglichkeit der Abwahl eines Mitgliedes des Hochschulrates, die Berichtspflicht oder die gemeinsame Wahl des Rektors oder Präsidenten mit dem Senat, sind zu begrüßen. Die Anregungen der externen Hochschulratsmitglieder – an unserer Universität setzt sich der Hochschulrat häufig aus internen und externen Mitgliedern zusammen – führen durchaus zu produktiven Diskussionen. Doch hat mit der Einführung des Hochschulrats der Senat an Bedeutung verloren. Obwohl es mittlerweile weitgehend akzeptiert wird, bleibt eine Reserviertheit gegenüber diesem als universitätsfremden Gremium empfundenen Organ. Und dieses gilt auch vor dem Hintergrund, dass sich unser Hochschulrat eher als Partner der Universität denn primär als Aufsichtsorgan empfindet und handelt.

Dieter Lenzen: Ein Hochschulrat hat sich nicht als Kontrollorgan, sondern als freundschaftlicher Berater der Universität zu verhalten, wenn er erfolgreich agieren will. Die ursprünglich beabsichtigte Verlagerung der staatlichen Fachaufsicht auf Hochschulräte ist insoweit eine falsche Perspektive. Wer beaufsichtigt oder gar sanktioniert, kann nicht von Kooperativität der Beaufsichtigten ausgehen. Insofern kommt es darauf an, dass ein in Wissenschaftsdingen sachkundiger Rat eine Hochschule auf ihrem Weg unterstützt, unter Umständen sogar in Konfrontation gegenüber dem staatlichen Auftraggeber, wenn staatliche Vorgaben wissenschaftsfeindlich oder ineffektiv wären. In diesem Sinne ist die Zusammenarbeit mit dem Hochschulrat ersprießlich. Diese Erfahrung habe ich sowohl als Mitglied von Hochschulräten als auch als Präsident zweier Universitäten gemacht.

F&L: Wie stark sind Sie als Rektor in die Berufungen involviert?

Ulrich Radtke: An unserer Universität bin ich als Rektor in alle Berufungsverhandlungen eingebunden, und ich setze mich persönlich sehr dafür ein, zusammen mit den Fakultäten die besten Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen.

Dieter Lenzen: Nach dem Hamburgischen Hochschulgesetz beruft das Präsi-

dium. Die Berufungsverhandlungen werden mit dem Dekan oder der Dekanin sowie dem Kanzler und der ersten Vizepräsidentin bzw. dem Präsidenten geführt. Dieser stimmt sich mit dem Kanzler bzw. der Ersten Vizepräsidentin hinsichtlich der Verhandlungsspielräume ab.

F&L: Müsste die Professionalisierung auf der Leitungsebene nicht eine Professionalisierung auf der mittleren Ebene (Dekane) nach sich ziehen?

»Es kommt darauf an, dass ein in Wissenschaftsdingen sachkundiger Hochschulrat eine Hochschule auf ihrem Weg unterstützt.«

Ulrich Radtke: Meine Ausführungen belegen, dass eine Gruppenuniversität mit einer hohen Partizipation der Beteiligten auch ohne hauptamtliche Dekaninnen oder Dekane auskommt. Gleichwohl ist es denkbar, in sehr großen Fakultäten eine stärkere Professionalisierung zumindest zu ermöglichen. Doch sind die Widerstände in den Fakultäten nicht zu unterschätzen. Würde man eine geeignete Person finden, die am Ende einer erfolgreichen wissenschaftlichen Laufbahn mit ausreichend Ab-

»Der nicht sehr wissenschaftsaffine Ranking-Wahn hat die Universitäten zu einem wenig hilfreichen ›Window-dressing‹ geführt.«

stand und fehlenden Eigeninteressen das Amt hauptamtlich ausübt, könnte das Modell auf Zustimmung treffen. Aber es ist nicht leicht, diese Personen zu finden und dann auch für das Amt zu begeistern. Die „Sandwich-Position“ zwischen Rektorat und Fakultät ist ohnehin keine einfach zu meisternde Aufgabe.

Dieter Lenzen: Das ist eine Frage der Kosten und der Vorstellung, die eine Fakultät von ihrer Leitung hat. Eine wissenschaftsnahe Leitung hat gegenüber dem US-amerikanischen Modell hauptberuflicher Dekane durchaus Vorteile größerer Kollegialität und Fachkenntnis gegenüber „Wissenschaftsmanagern“. Auch gestandene Wissenschaftler sind durchaus in der Lage, sich das notwendige Managementwissen „on the job“

anzueignen, ohne dabei ihren sicheren Blick auf das wissenschaftlich Richtige zu verlieren.

F&L: Wie wichtig ist für Sie die mediale Präsenz, die „Sichtbarkeit“ Ihrer Universität nach außen (regional, national, international)?

Ulrich Radtke: Zunächst ist die mediale Präsenz kein reiner Selbstzweck, sondern sie ergibt sich aus den Aktivitäten in Forschung und Lehre. Die Universität ist verpflichtet, die Gesellschaft über ihre Aktivitäten zu informieren und hierüber auch für die Akzeptanz zu werben, die eine steuerfinanzierte Hochschullandschaft braucht. Doch Erfolge und Sichtbarkeit in der Welt der Wissenschaft reichen allein nicht aus.

Darüber hinaus ist es auch wichtig, das Proprium oder neudeutsch „Mission statement“ der eigenen Universität zu transportieren. Dieses ist im Zuge der Differenzierung der deutschen Hochschulen notwendig, um national wie international die richtigen Dozierenden mit den richtigen Studierenden zusammenzubringen. Doch hat auch die internationale Sichtbarkeit auf dem globalen Wissenschaftsmarkt an Bedeutung gewonnen und in einem häufig nicht sehr wissenschaftsaffinen Ranking-Wahn besondere Stilblüten getrieben und die Universitäten zu einem eigentlich wesensfremden und wenig hilfreichen, dafür aber kosten- und zeitintensiven „Window dressing“ geführt.

Dieter Lenzen: Leider hat die Universität als Organisation der Erkenntnis-suche und -verbreitung ihre Unschuld verloren, wie sie sich in der zu Unrecht verunglimpften Metapher vom Elfenbeinturm einmal gespiegelt hat. Im sogenannten globalen Wettbewerb spielt Sichtbarkeit eine Rolle, da inzwischen ganze Wissenschaftssysteme weltweit gegeneinander ausgespielt werden, zumal diese in manchen Ländern ein „big business“ darstellen. Insofern bedarf es einer gewissen Sichtbarkeit auch dann, wenn hinter den bunten Bildern nicht mehr steckt als ein x-beliebiger Campus. Leider ist für den internationalen Bürger dann häufig nicht mehr beurteilbar, ob die Sichtbarkeit Produkt eines Marketinggags vom Schlage der Rankings ist oder ob sich hinter dem Sichtbaren tatsächlich Substanz verbirgt.