

„Hochschulrat ist eine Bereicherung“

Deutsche Universitäten und ihre Leitungen

| ULRICH RADTKE | Das Thema Hochschulführung und -leitung wird in Deutschland kontrovers diskutiert. Fragen an den Sprecher der Universitäten in der Hochschulrektorenkonferenz (HRK).

Forschung & Lehre: Präsidenten und Rektoren sollen führen und unternehmerisch handeln, koordinieren und integrieren, Ressourcen zuteilen und Krisen managen. Wie gelingt das?

Ulrich Radtke: Hier kann es keine einfache Antwort geben. Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Herangehensweisen; je nachdem, ob zum Beispiel Berufungsverhandlungen geführt, strategische Leitlinien entwickelt oder Budgetentscheidungen getroffen werden, gelten unterschiedliche Handlungslogiken. Darüber hinaus bestehen die Hochschulleitungen nie aus nur einer Person und neben den Rektoratsmitgliedern gibt es je nach Sachlage unterschiedliche Hochschulgruppen, die an Entscheidungsprozessen sinnvollerweise beteiligt werden. Auch die eigene Persönlichkeit spielt sicherlich eine Rolle. Entscheidend ist: In der überwiegenden Mehrheit der Fälle funktioniert es.



Professor **Ulrich Radtke** ist Rektor der Universität Duisburg-Essen und Sprecher der Universitäten in der HRK.

F&L: An welchen Kriterien machen Sie den Erfolg oder Misserfolg einer Hochschulleitung fest?

Ulrich Radtke: Meiner Meinung nach ist es die Aufgabe von Hochschulleitungen, bestmögliche Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass möglichst viele Studierende die Hochschule erfolgreich abschließen, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Freiheit für ihre Forschung erhalten und dass die Zusammenarbeit der verschiedenen Hochschulgremien gut funktioniert – und zwar gerade dann, wenn unterschiedliche Interessen berührt sind. Darüber hinaus kann man auch eingeworbene Sonderforschungsbereiche, Ranking-Platzierungen, den Internationalisierungsgrad, Ausgründungen oder Third Mission-Aktivitäten in den Blick nehmen, je nach Perspektive, aus der man die Hochschule betrachtet.

F&L: Wie stehen Sie zu der Kritik, in deutschen Universitäten dominiere eine feudalistische Zentralsteuerung?

Ulrich Radtke: Diese Kritik kann ich persönlich nicht nachvollziehen. Jeder, der bereits in einer Hochschulleitung tätig war, wird bestätigen, dass man eine Universität immer nur mit den Beteiligten effektiv führen kann, niemals gegen sie. Ein Blick ins Ausland zeigt, dass die organisatorische Ausgestaltung der Hochschulleitung in Deutschland sehr partizipativ angelegt ist. Die angelsächsischen Universitätspräsidentinnen und -präsidenten etwa haben weitaus größere Gestaltungsspielräume, als dies bei uns der Fall ist.

F&L: Hat die Einführung der Hoch-

schulräte die Autonomie der Hochschulen beflügelt?

Ulrich Radtke: Ich denke, dass die Einrichtung von Hochschulräten die Autonomie der Rektorate gestärkt hat, der Einfluss der Landeswissenschaftsministerien ist geringer geworden. Eine weitere Folge dieser Reform hat in der Stärkung der Hochschulleitungen gegenüber internen Gremien bestanden, da zum Beispiel allein der Hochschulrat für die Wahl der Rektorin oder des Rektors zuständig geworden ist. Dies hat jedoch zur Folge gehabt, dass die Rektorate einem weiteren Gremium gegenüber rechenschaftspflichtig geworden sind. Die aktuelle Entwicklung, etwa in Nordrhein-Westfalen, zeigt aber, dass mit den Novellierungen der Hochschulgesetze der Einfluss der Hochschulräte wieder zurückgegangen ist. Ich persönlich empfinde den Hochschulrat mit seiner externen Perspektive jedenfalls als Bereicherung für die strategische Führung der Universität.

F&L: Wie beurteilen Sie den Streit an der TU Berlin um die Einführung einer Viertelparität?

Ulrich Radtke: Zum vorliegenden Fall in Berlin kann und will ich keine Bewertung aus der Ferne vornehmen. Hier in Nordrhein-Westfalen haben die Hochschulen seit 2014 die Möglichkeit, die Viertelparität einzuführen. Und damit sind die Universitäten unterschiedlich umgegangen: Zum Teil wurde die Viertelparität umgesetzt, in den überwiegenden Fällen führte die Reform jedoch zu hybriden Lösungen – und soweit ich weiß, sind dadurch bislang keine Konflikte entstanden. Meiner Meinung nach ist man ohnehin gut beraten, bei Abstimmungsprozessen frühzeitig das Gespräch mit den betroffenen Hochschulgremien zu suchen.