

Mehr Handlungsfreiheit für die Hochschulen

Fragen an den Präsidenten der HRK

| HORST HIPPLER | Der Wandel der Hochschulen in den vergangenen Jahrzehnten hat auch die Aufgaben der Hochschulleitung, des Rektors oder Präsidenten verändert. Wie beurteilt die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) die gegenwärtige Situation der Hochschulleitung? Welche weiteren Veränderungen sind notwendig?



Forschung & Lehre: Das neue Steuerungsmodell der Hochschulen ist u.a. durch mehr persönliche Verantwortung und mehr Hierarchie gekennzeichnet. Wie ist das nach Ihrer Einschätzung der Selbstverwaltungskörperschaft Universität bekommen?

Horst Hippler: Die Länder haben im Zuge der Föderalismusreform in den Landeshochschulgesetzen unterschiedliche Wege beschritten, das interne Kräfteverhältnis an den Hochschulen auszugestalten, und das Bundesverfassungsgericht hat dem Gesetzgeber in seiner Rechtsprechung Grenzen aufgezeigt. Aus dem Grundgesetz und insbesondere aus Art. 5 Abs. 3 GG ergibt sich keine abschließende Form der Hochschulorganisation, die Wahl eines speziellen Strukturmodells obliegt dem Landesgesetzgeber, die Ausgestaltung den Hochschulen. Hochschulleitungen tragen aber stets die institutionalisierte Verantwortung und sind persönlich rechenschaftspflichtig. Sie haben die Interessen der Hochschule als ganzer nach innen wie nach außen wahrzunehmen, Impulse für die strategische Ausrichtung zu geben und für eine ordnungsgemäße Umsetzung von Management- und Verwaltungsaufgaben zu sorgen. Da die deutschen Hochschulen eine deutliche Performancesssteigerung in ihren Kernaufgaben in Forschung und Lehre erreicht haben und dabei noch zusätzliche Aufgaben in der Gesellschaft übernommen haben, kann die Einschätzung dieser Entwicklung nur positiv ausfallen.

F&L: Sind die Hochschulen in der letzten Dekade autonomer und selbstständiger geworden?

Horst Hippler: Selbstverständlich sind die Hochschulen in der letzten Dekade autonomer geworden, aber auch hier ist das Maß der Autonomie abhängig von dem Bundesland, in dem sich die jeweilige Hochschule befindet. Die HRK hat 2011 noch einmal ausdrücklich die Kernpunkte benannt: Hochschulen müssen als unabhängige rechtsfähige Einrichtungen organisiert sein. Die Länder sollen sich auf die Rechtsaufsicht über die Hochschulen konzentrieren. Den Hochschulen muss seitens der Länder ein Globalbudget zur Verfügung gestellt werden, das die Grundfinanzierung ausreichend sichert. Das Beru-

fung- und Ernennungsrecht muss bei den Hochschulen selber liegen und die Hochschulen müssen die Hoheit über das bei ihnen beschäftigte Personal erhalten. Mit dem Wissenschaftsfreiheitsgesetz hat der Bund für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen erweiterte Autonomierechte geschaffen – ein richtiger Schritt. Dies gilt es nun auch auf die Hochschulen zu übertragen. Dass die Hochschulen keine entsprechende Handlungsfreiheit haben, führt zu einer Wettbewerbsverwerfung zu ihren Lasten. Nur wenn wissenschaftliche Einrichtungen Haushalt,

»Die deutschen Hochschulen haben eine deutliche Performancesssteigerung erreicht.«

Personal und Baumaßnahmen weitgehend selbst steuern, können sie die wissenschaftlich sinnvollen Prioritäten setzen.

F&L: Die Bolognaform hat die Zahl der Studiengänge ebenso vervielfacht wie die der Prüfungen und damit auch die Bürokratie. Wer entbürokratisiert Bologna?

Horst Hippler: Die von der HRK eingesetzte AG „Europäische Studienreform“ hat in einem ersten Schritt den Stand der Umsetzung der Reformziele in Deutschland beschrieben. Sie hat festgestellt, dass die grundsätzlichen Reformziele weitgehend auf Akzeptanz stoßen. Sie hat aber auch konstatiert, dass es nach wie vor Umsetzungsprobleme gibt. Man muss da – auch bezüglich der Fragen, die Sie anschneiden – sehr differenziert auf die Hochschulen und Fächer und die unterschiedlichen verantwortlichen Ebenen schauen. Die HRK plant für den Herbst konkrete Handlungsempfehlungen, die die Arbeitsgruppe zurzeit vorbereitet.

F&L: Ein wichtiges Instrument der Steuerung sind Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule. Wie hat sich das bewährt?

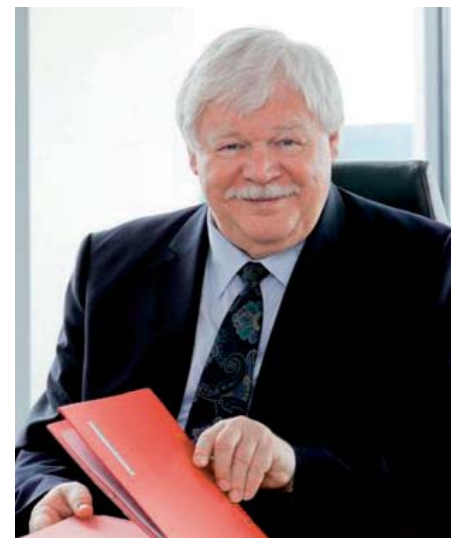
Horst Hippler: Wenn es sich um einen Verhandlungsprozess auf Augenhöhe handelt, haben sich Zielvereinbarungen bewährt. Das Land behält natürlich die Rechtsaufsicht über die Hochschulen, verzichtet aber weitgehend auf die Fachaufsicht. Es überlässt der Hoch-

schule, die internen Prozesse so zu organisieren bzw. die Maßnahmen so zu wählen, dass die vereinbarten Leistungsziele auch erreicht werden. Das Land stellt dafür die notwendige Finanzierung sicher. Zielvereinbarungen sind aber ein aufwändiger Prozess. Ihr Einsatz sollte deshalb auf nachhaltige strategische Maßnahmen beschränkt werden, die die Profilbildung der Hochschule fördern, wie z.B. die Einführung innovativer Maßnahmen in Lehre, Forschung, Innovation und Organisationsstruktur oder Ziele des Qualitätsmanagements.

F&L: Zielvereinbarungen gibt es auch innerhalb der Hochschule zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, aber auch zwischen der Universität und einzelnen Hochschullehrern. Wie ist eine Abstimmung und Kompatibilität dieser drei Ebenen zu erreichen?

Horst Hippler: Die mit der staatlichen Ebene durch Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Mittelallokation gesetzten Anreize können ihre Wirkung nur entfalten, wenn hochschulintern entsprechend transferiert wird. Es braucht passende Verteilungsmechanismen und Leistungsmerkmale für die Mittelverteilung. Für den Prozess der Zieldefinition sowie der Umsetzung wird eine intensive Kommunikations- und Entscheidungskultur benötigt, bzw. zu entwickeln sein.

F&L: Einige Hochschulen arbeiten auf der individuellen Ebene Hochschule – Hochschullehrer aus Sorge um die Freiheit um Forschung und Lehre nicht mit



Professor **Horst Hippler**, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

Zielvereinbarungen. Wie bewerten Sie das?

Horst Hippler: Qualität in Forschung und Lehre steht und fällt mit den einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern; ihre individuellen Fähigkeiten und ihre Arbeitsbedingungen bilden die Basis für das Profil, die Entwicklung, die Qualität und das Renommee der gesamten Hochschule. Jegliche Steuerungsmechanismen müssen selbstverständlich so gehandhabt werden, dass sie keine Gefahr für die Wissenschaftsfreiheit darstellen. Für eine Hochschule ist unerlässlich, den sich stetig verändernden Anforderungen von Wissenschaft und Gesellschaft zu stellen und sich dementsprechend zu verändern.

F&L: Der Senat ist vielerorts auf Restzuständigkeiten reduziert worden. Wie viel Hierarchie verträgt eine Hochschule?

Horst Hippler: Da die Kernaufgaben der Hochschule in Form von Forschung und Lehre primär von den Fachbereichen und Fakultäten wahrgenommen werden, die strukturellen, finanziellen und personellen Bedingungen aber weitgehend von der Hochschulleitung beeinflusst werden, müssen dezentrale und zentrale Diskussions- und Entscheidungsprozesse eng verzahnt und gleichzeitig die Kompetenzen klar abgegrenzt sein. Ein Ausbalancieren der

»Die Verwaltung ist Dienstleister und kein Selbstzweck.«

Entscheidungsebenen ist das Ziel guter Hochschulsteuerung. Die Entwicklung der „Organisation“ Hochschule mit ihren kollektiven Interessen muss in einem ausgewogenen Verhältnis zu den berechtigten Individualinteressen der akademischen Profession stehen. Eine so funktionierende interne Steuerung macht auch unbequeme Entscheidungen möglich, wenn sie dem Wohl der Hochschule und ihrer Entwicklungsperspektiven dienen.

F&L: Wie entwickelt sich das Verhältnis von Wissenschaftlern und Universitätsverwaltungen?

Horst Hippler: Die Verwaltung ist dezentral und zentral ein Dienstleister für die Prozesse in allen Aufgabenbereichen und kein Selbstzweck. Eine effi-

ziente und von Sachnähe bestimmte Aufgabenwahrnehmung kann besonders durch dezentrale Dienstleistungsstrukturen nah an den einzelnen Wissenschaftlern erreicht werden. Die Entwicklung von einer Verwaltung in eine Dienstleistungseinheit wird an vielen Hochschulen verfolgt und ist sicher auch Ausdruck des Wettbewerbs unter den Hochschulen.

F&L: Eine Bereitschaft, universitäre Selbstverwaltungsaufgaben zu übernehmen, ist nicht überall anzutreffen. Was sind die Gründe? Was kann die Bereitschaft fördern?

Horst Hippler: Für ihre Entwicklung braucht die Hochschule die Partizipation und Selbstverantwortung ihrer Mitglieder.

Angesichts hoher Arbeitsbelastung und der Mühsamkeit vieler Prozesse ist das Engagement in der Selbstverwaltung nicht uneingeschränkt attraktiv. Aber wenn wir unser Selbstverständnis als intrinsisch motivierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, als Teil einer zur Selbststeuerung fähigen Institution ernst nehmen, müssen wir uns den Aufgaben der Selbstverwaltung stellen. Wir haben damit nicht zuletzt Vorbildfunktion für die heranwachsende Generation. Man kann dieses Engagement durch Instrumente fördern wie die schon genannten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen/Fakultäten oder einzelnen Professoren.

F&L: Brauchen Universitäten hauptamtliche Dekane?

Horst Hippler: Hauptamtliche Dekaninnen oder Dekane können durchaus eine Option sein, eine stärkere Professionalisierung der Binnenstruktur zu erreichen. Dies gilt insbesondere für große fachliche Einheiten. Darüber hinaus sind hauptamtliche Dekaninnen und Dekane von den Partikularinteressen des eigenen Faches weitgehend entbunden und somit sicherlich auch entscheidungsfreudiger. Bei der Besetzung von hauptamtlichen Dekanen müssen die Entscheidungsrechte der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gewahrt werden.

F&L: Von Ihrer Vorgängerin im Amt der Hochschulrektorenkonferenz, Frau

Professor Wintermantel, stammt der Ausspruch, die Hochschulen wünschten sich die Hochschulräte als „strengen Freund“. Haben sie die bekommen?

Horst Hippler: Vor dem Hintergrund des unterschiedlichen Zuschnitts der Hochschulräte in den einzelnen Bundesländern, der von lediglich beratender Funktion bis zum Besitz von Entscheidungskompetenz reicht, sind die Erfahrungen sehr unterschiedlich. Die Mitgliederversammlung der HRK hat vor allem auch auf die unterstützende Aufgabe der Hochschulräte im Zuge der Professionalisierung der Hochschullei-

»Zielvereinbarungen auf Augenhöhe haben sich bewährt.«

tungen hingewiesen. Es muss gesichert sein, dass akademische Kompetenz in dem Gesamtorgan vertreten ist und die Aufgaben entsprechend wissenschaftsadäquat wahrgenommen werden. Das erfordert eine sorgfältige Auswahl der Mitglieder des Hochschulrates – eine Auswahl allein nach der Zugehörigkeit zu bestimmten Interessengruppen scheint mir da eindeutig nicht ausreichend.

F&L: Welche Fähigkeiten muss ein guter Präsident oder Rektor haben?

Horst Hippler: Er oder sie muss stark und geschlossen nach außen und nach innen handeln können. Das kann nur durch eine starke innere Unterstützung über ein entsprechendes Mandat sichergestellt werden.

F&L: Erhalten Präsidenten und Rektoren in Deutschland genug Reputation und Geld?

Horst Hippler: Reputation kann man nicht einfordern, die muss man erwerben. Sicher wird die akademische Profession anerkannt aber in zunehmendem Maße auch die Managementaufgabe, die mit der großen Verantwortung für Etats, Personal und und und verbunden ist. Zum Geld werde ich lieber schweigen, da haben wir im Bundestagswahlkampf ja gerade viel gelernt...