

Volker Meyer-Guckel und Nick Wagner unter Mitarbeit von Lara Altenschmidt

Sind Kernaufgaben auch Leitungsaufgaben?

Kernaufgaben von Hochschulen sind unzureichend in ihren Leitungsebenen verankert



Die Chance einer Profilierung durch bewusst gewählte Leitungsaufgaben und ihre Verankerung in Ressortwidmungen werden von Hochschulen kaum wahrgenommen.

Foto: Pixabay

Präsidien und Rektorate führen komplexe Wissenschaftsorganisationen. Als Kollegialorgane entscheiden Hochschulleitungen in strategischen und operativen Angelegenheiten. Die Freiräume für eigenverantwortliches Handeln wurden in den letzten Jahren weitgehend gestärkt. Die Profilbildung von Hochschulen ermöglicht eine funktionale Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft. Doch wie bilden sich diese Entwicklungen im Ordnungsprinzip der Leitungsebene ab? Der Stifterverband hat in einer Erhebung im Herbst 2016 die Zusammensetzung von Hochschulleitungen an staatlichen Hochschulen und die entsprechenden Regelungen in Hochschulgesetzen untersucht.

Forschung, Lehre, Transfer und Weiterbildung – die in nahezu allen Landeshochschulgesetzen vorgegebenen Kernaufgaben der Hochschulen – sind sehr unterschiedlich in den Leitungsebenen von Hochschulen verankert. Dies hat auch der Wissenschaftsrat zum wiederholten Male thematisiert. „Es ist an der Zeit, Transfer als gleichwertige Kernaufgabe wissenschaftlicher Einrichtungen ernst zu nehmen und als wissenschaftliche Leistung anzuerkennen“, fordert Manfred Prenzel, Vorsitzender des Wissenschaftsrates im Oktober 2016 bei der Vorstellung des Positionspapiers „Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien“. Damit einher geht die Empfehlung des Wissenschaftsrates an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, „die Förderung von Transferaktivitäten als strategische Aufgabe zu verstehen und auf Leitungsebene dafür Verantwortung zu übernehmen“.

Zuständigkeiten der Hochschulleitungen

Die Kernaufgaben der Hochschule als Leitungsaufgabe in Präsidien und Rektoraten verorten? Was nachvollziehbar klingt, ist keinesfalls Praxis, zeigt eine Studie des Stifterverbandes zur Ressortverteilung an staatlichen Hochschulen. Lehre und Forschung sind die mit Abstand häufigsten Ressortwidmungen. An 79 Prozent aller staatlichen Hochschulen und nahezu jeder Universität ist die Lehre in der Widmung eines Vizepräsidenten oder Prorektors enthalten. Ähnlich hohe Werte zeigen sich für die Kernaufgabe Forschung. Entsprechende Ressortwidmungen gibt es an 72 Prozent aller staatlichen Hochschulen und 94 Prozent der Universitäten.

Jedoch sind die weiteren gesetzlichen Kernaufgaben der Hochschulen – Transfer und Weiterbildung – weit weniger häufig über entsprechende Ressortwidmungen auf Leitungsebene abgebildet. An 31 Prozent aller staatlichen Hochschulen findet sich ein Vizepräsident oder Prorektor mit einer Widmung für Transferaktivitäten. Die Weiterbildung fristet mit 15 Prozent gar ein Nischendasein. Dritthäufigste Nennung erfährt vielmehr die Querschnittsaufgabe Internationalisierung. In 41 Prozent aller untersuchten Hochschulleitungen fanden sich entsprechende Ressorts. Unterschiede zeigen sich bei den verschiedenen Hochschularten. Während bei den Fachhochschulen der Transfer nur knapp nach Internationalisierung die vierthäufigste Ressortwidmung darstellt, so liegt bei den Universitäten das Aufgabengebiet „Personal und wissenschaftlicher Nachwuchs“ gleichauf mit Internationalisierung auf dem dritten Platz der häufigsten Ressort-

widmungen. Die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses, verbunden mit der Verortung des Promotionsrechtes an Universitäten, schlägt sich hier in der Verteilung der Leitungsaufgaben klar nieder.

Bemerkenswert ist, dass Kunst- und Musikhochschulen mehrheitlich auf die Ausweisung von Ressorts verzichten. Bei 57 Prozent der Vizepräsidenten und Prorektoren ist die Ressortwidmung nicht ausgewiesen. An Universitäten sind dagegen nahezu alle Ressorts mit Widmungen versehen.

Aufgabe	Anteil
Lehre	79 %
Forschung	72 %
Internationalisierung	41 %
Transfer	31 %
Personal/wissenschaftlicher Nachwuchs	23 %
Planung/Struktur/Finanzen	17 %
Weiterbildung	15 %

Tab. 1: Häufigkeit von Ressortwidmungen an staatlichen Hochschulen in Prozent (absteigend)
Mehrfachnennungen möglich Quelle: Stifterverband, eigene Erhebung, 2016

Neben der qualitativen zeigen sich auch bei einer quantitativen Betrachtung Unterschiede zwischen den Hochschularten. Im Mittel gibt es dabei an Universitäten einen Vizepräsidenten oder Prorektor mehr als an Fach-, Kunst- und Musikhochschulen.

Hochschulart	Mittlere Anzahl VP/PR
Universität	3,1
Fachhochschule	2,4
Kunst- und Musikhochschule	2,1

Tab. 2: Mittlere Anzahl von VP/PR nach Hochschulart Quelle: Stifterverband, eigene Erhebung, 2016

Nicht ganz frei: Hochschulen in der Zusammensetzung ihrer Leitungsebenen

Woher resultieren also die genannten Ergebnisse? Nur wenige Bundesländer verzichten in ihren Hochschulgesetzen auf eine Regelung zur Anzahl der Vizepräsidenten und Prorektoren an Hochschulen. Insofern durch den Gesetzgeber eine Regelung getroffen wurde, bewegt sich die Anzahl der maximal möglichen Vizepräsidenten/Prorektoren zwischen drei und sechs Personen. Niedersachsen nimmt den Spitzenwert mit zwei bis sechs möglichen Vizepräsidenten ein. In allen Bundesländern sind ferner Kanzler oder Vizepräsidenten beziehungsweise Prorektoren als haupt-



Dr. Volker Meyer-Guckel ist stellvertretender Generalsekretär und Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft.

Foto: Bussenius/Reinicke



Nick Wagner ist wissenschaftlicher Referent der Geschäftsstelle des High-tech-Forums im Hauptstadtbüro des Stifterverbandes.

Foto: David Ausserhofer

Stichwörter
Leitungsebene
Hochschullandschaft
Ressortwidmung
Kernaufgaben

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat im Rahmen einer Studie im Herbst 2016 die Anzahl der auf den Internetseiten der Hochschulen benannten Vizepräsidenten und Prorektoren und – insofern vorgenommen – der Ressortwidmungen erhoben. Obwohl die Studie keine Rückschlüsse auf die tatsächlichen Aufgaben von Mitgliedern der Hochschulleitungen erlaubt, da Geschäftsverteilungspläne nicht untersucht wurden, so geben sie dennoch einen Hinweis auf die Verankerung und Priorisierung von Leitungsaufgaben. Ergänzend wurden die Hochschulgesetze aller Bundesländer hinsichtlich der dort getroffenen Regelungen zu Vizepräsidenten und Prorektoren betrachtet.

amtliche Verwaltungsleiter verpflichtend vorgesehen. Im Durchschnitt aller staatlichen Hochschulen finden sich an den Einrichtungen 2,6 Vizepräsidenten oder Prorektoren. Die mittlere Anzahl ist dabei in Rheinland-Pfalz mit 1,75 am geringsten und mit 3,0 in Nordrhein-Westfalen am größten. Nordrhein-Westfalen ist dahingehend besonders, da es zu den Bundesländern zählt, die im Hochschulgesetz keine Aussage zur Anzahl der Prorektoren treffen. Die Hochschulen des Bundeslandes regeln dies in ihren Grundordnungen. Zudem ist hier auch die Spreizung der tatsächlichen Anzahl von Prorektoren mit null bis fünf Prorektoren je Hochschule am größten.

Es zeigt sich, dass bei einer tatsächlichen Autonomie für die Strukturierung der Leitungsgremien Hochschulen einerseits viel mehr Kernaufgaben in Ressortzuschnitten abbilden, als dies gesetzgeberische Vorgaben in anderen Bundesländern erlauben und andererseits die Freiheiten durchaus profilgerecht nicht zu einer unangemessenen „Aufblähung“ der Leitungsstrukturen nutzen. Die Hochschulgesetze von Hamburg und Schleswig-Holstein beinhalten zudem eine Geschlechterquotierung. Es bleibt abzuwarten, ob die Einführung einer Frauenquote durch die Bundesregierung im März 2015 weitergehende Regelungen für Hochschulleitungen in den Ländern nach sich zieht. Für den Öffentlichen Dienst des Bundes wurden entsprechende Regelungen angekündigt: „Die Bundesverwaltung wird verpflichtet, sich konkrete Ziele zur Erhöhung des Frauen- oder Männeranteils zu setzen. Eingegriffen wird allerdings nur, wenn eine strukturelle Benachteiligung vorliegt.“

Bundesland	Anzahl nach Hochschulgesetzen		Anzahl an Hochschulen	
	VP/PR	Kanzler oder VP/PR als hauptamtlicher Verwaltungsleiter	Mittlere Anzahl der VP/PR je Hochschule	Spreizung
Baden-Württemberg	1-5	x	2,6	1-4
Bayern	max. 4	1	2,9	2-5
Berlin	2-3	1	2,4	1-4
Brandenburg	k.A.	1	2,4	2-5
Bremen	1-3	1	1,8	1-3
Hamburg	1-3	1	2,1	2-3
Hessen	k.A.	1	2,2	0-4
Mecklenburg-Vorpommern	max. 4	1	2,3	2-3
Niedersachsen	2-6	1	2,8	2-4
Nordrhein-Westfalen	k.A.	1	3	0-5
Rheinland-Pfalz	1-4	1	1,75	0-2
Saarland	1-5	x	2,25	1-4
Sachsen	max. 3	1	2,4	1-3
Sachsen-Anhalt	max. 3	1	2,7	2-3
Schleswig-Holstein	max. 3	1	2,2	1-3
Thüringen	k.A.	1	2,3	2-3

„Es bleibt abzuwarten, ob die Einführung einer Frauenquote durch die Bundesregierung im März 2015 weitergehende Regelungen für Hochschulleitungen in den Ländern nach sich zieht.“

Tab. 3: Anzahl der VP/PR nach Bundesländern

Quelle: Stifterverband, eigene Recherche, 2016

Die Studie zeigte ferner, dass sich aus der Verfassungsbezeichnung Präsidium oder Rektorat, Vizepräsident oder Prorektor keine Rückschlüsse zu Organisations- oder Managementmodellen an Hochschulen ableiten lassen. Die Bezeichnungen Präsidium und Rektorat und entsprechend

Vizepräsident und Prorektor finden sich in allen Hochschularten. Jedoch gibt es Unterschiede in der Verwendung nach Bundesländern, welche Bezeichnungen in ihren Hochschulgesetzen regeln.

Ungenutzte Chance: Profilierung über Leitungsaufgaben

Ressortwidmungen geben eine erste Antwort auf die Frage, wer in der Hochschulleitung Ansprechpartner für individuelle Anliegen sein kann. Sie gewichten aber auch die vielzähligen Aufgaben und Leistungen von Hochschulen und ihren Leitungsebenen. Entsprechend zentral sind die schnelle Auffindbarkeit der entsprechenden Information und klare Bezeichnungen. Die Möglichkeit einer Profilierung von Hochschulen über bewusst gewählte Leitungsaufgaben und ihre sichtbare Verankerung in Ressortwidmungen bleibt weitgehend eher ungenutzt. Zwischen sieben und einmal fanden sich die folgenden Aufgabengebiete in Ressortwidmungen: Alumnimanagement, Lehrerbildung, Digitalisierung, digitale Medien, regionale Entwicklung, Entrepreneurship, Nachhaltigkeit, Umweltmanagement, Didaktik, gesellschaftliches Engagement, Redlichkeit in der Wissenschaft (Auswahl).

Dies ist erstaunlich, betrachtet man beispielsweise die Digitalisierung. Sie schafft neue Möglichkeiten des Lernens, Lehrens und Forschens und stellt somit für Prozesse und Strukturen in der Wissenschaft eine große, quer zu den Kernaufgaben liegende Herausforderung dar. Eine ähnliche Aufwertung auf Leitungsebene, wie sie zum Beispiel die Internationalisierung in den letzten Jahren erlebte, war bisher jedoch nicht damit verbunden. Vielleicht verwundert daher auch nicht, dass das Hochschulforum Digitalisierung die Digitalstrategien der Hochschulen kritisch sieht: „[Es hat] sich gezeigt, dass in Deutschland akuter Verständigungs- und Handlungsbedarf über das Potential der Digitalisierung von Wissensbeständen und ihren Zugängen, von Forschungs- und Lehrplattformen ebenso wie von Studienorganisation und -betreuung besteht. Ein systematischer Blick auf die Thematik und daraus abgeleitet eine strategische Entwicklungsperspektive sehen bisher nur wenige Akteure in der deutschen Hochschullandschaft.“

Fazit

Die Ressortwidmungen zeichnen sich durch Vielfalt aus, wobei jedoch nicht alle Kernaufgaben der Hochschulen eine gleiche Abbildung in den Ressortbezeichnungen erfahren. Die Ursache kann in einer gesetzgeberischen Regelung der Anzahl und teilweise auch Aufgabengebiete von Vizepräsidenten und Prorektoren liegen. Wobei festzustellen ist, dass Hochschulen nicht selten hinter der maximal möglichen Anzahl von Ressorts zurückbleiben. Im Zuge einer weiteren Stärkung und Professionalisierung der Leitungsstrukturen von Hochschulen sollte der Gesetzgeber die Möglichkeit einer quantitativen und qualitativen Ausdifferenzierung der Ressortverteilung schaffen. Diese Freiheiten sollten Hochschulen nutzen. Es gilt insbesondere, die gesetzlichen Kernaufgaben Transfer und Weiterbildung (Third Mission) stärker in den Hochschulleitungen – auch über die Zuordnung von Ressorts – zu verankern. Prioritäre Zukunftsaufgaben sollten auch im Sinne einer stärkeren Profilierung von Hochschulen als Leitungsaufgaben ihren Niederschlag in einer personalen Zuordnung von Verantwortung finden.

Die vorliegende Studie gibt im Übrigen keine Antwort auf die hinter den Ressortwidmungen liegenden Verwaltungsstrukturen und die damit verbundenen fachlichen Zuordnungen der Verwaltungseinheiten zur Leitungsebene. Hinter vielen „Denominationen“ von Präsidialaufgaben erfolgt keineswegs logisch ein entsprechendes „Ressortprinzip“ in der Strukturierung der Hochschulverwaltung. In vielen Hochschulen ist der Kanzler der Leiter der gesamten Hochschulverwaltung, andere Hochschulen haben einzelne Verwaltungseinheiten direkt einzelnen Vizepräsidenten zugeordnet. Die Diskussion darüber, welches dieser Modelle für ein zukunftsfähiges Hochschulmanagement geeigneter ist, wird insbesondere nach den Empfehlungen der Imboden-Kommission zur Verbesserung der Hochschulgovernance in nächster Zeit intensiv geführt werden müssen.

„ Die Möglichkeit einer Profilierung von Hochschulen über bewusst gewählte Leitungsaufgaben und ihre sichtbare Verankerung in Ressortwidmungen bleibt bisher eher ungenutzt.

Kontakt:

Dr. Volker Meyer-Guckel
Stv. Generalsekretär
Mitglied der Geschäftsleitung
Tel.: +49 30 322982-500
E-Mail: volker.guckel@stiffterverband.de

Nick Wagner
Wissenschaftlicher Referent
Tel.: +49 30 322982-509
E-Mail: nick.wagner@stiffterverband.de

Stiffterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro
Pariser Platz 6
10117 Berlin
www.stiffterverband.de