

Tagung des Kulturwissenschaftlichen Instituts in Essen
in Zusammenarbeit mit der
NRW School of Governance und dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)
16./17. November 2009 in Essen

Workshop: Corporate Governance – (k)ein Thema für Hochschulen?

Panel 1: Corporate Governance von Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen –
Parallelen und Unterschiede.

Beitrag Prof. (em.) Dr. Erich Frese, Universität zu Köln

Die Universitätsleitung hat kein konzeptionelles Defizit, das durch Blaupausen aus der Wirtschaft beseitigt werden könnte – sie hat allenfalls ein Handlungsdefizit.

Begriffliches

1. Die Corporate Governance regelt das Auftragshandeln von Akteuren, die mit der Leitung von Institutionen betraut sind. Externe Anspruchsgruppen beurteilen (steuern) diese Akteure. Z. B.: Aktionäre → Vorstand; Ministerium → Universitätsleitung.
2. Kernprobleme: Beurteilung auf Distanz (Informationsasymmetrie; z. B.: Vorstand weiß mehr als Aktionäre); Interessenausgleich unter den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Referenzmodell börsenorientierte große Aktiengesellschaft

1. Instrumente zur „Kontrolle“ des Vorstands
Partizipationsmodell: Treuhänderische Sachverständige (Aufsichtsräte) beurteilen den Vorstand „auf gleicher Augenhöhe“ (Marcus Lutter: „Mitunternehmer“).
Auditmodell: Regeln für die angemessene Informationsfundierung der Vorstandsentscheidungen (Risikomanagement).
Disziplinierungsmodell: Marktbezogene monetäre Anreize zur Ausrichtung des Vorstandshandelns auf die Ziele der Anspruchsgruppen.
2. Fokus Aufsichtsrat: „Überwachung“ als kompetenter Nachvollzug von Vorstandsentscheidungen.
Im kompetent besetzten Aufsichtsrat haben die Mitglieder prinzipiell den Sachverstand und die Informationen, das Handeln des Vorstands zu beurteilen („Einklinken“ in das System der Unternehmensplanung).
Methodische Homogenität der Probleme; Homogenität des Sachverstands.

Universität

1. Universitäten als „loosely coupled systems“ (Karl Weick)
Verglichen mit der Aktiengesellschaft sind die Einflussmöglichkeiten von Anspruchsgruppen auf das Gesamtsystem „Universität“ ungleich geringer.

Ministerium, Hochschulrat, Rektorat – sie alle verfangen sich bei dem anspruchsvollen Versuch des Nachvollzugs und der Beurteilung universitärer Prozesse und Strukturen nach den Prinzipien einer „cause-effect-logic“ schnell in den Eigengesetzlichkeiten eines in hohem Maße dezentralen Systems.

Deshalb lässt sich der aktienrechtliche Aufsichtsrat auch nicht auf Universitäten übertragen: Auf der Ebene der Universitätsleitung besteht keine homogene „Überwachungsaufgabe“, die von einer Gruppe kompetenter Sachverständiger umfassend und einheitlich wahrgenommen werden könnte. Methodische Fragmentierung bei der Beurteilung; Fragmentierung des Sachverstands.

2. Aktuelle Universitätsreform: Hierarchische „Streckung“ des Entscheidungssystems.

Der Staat hat in den letzten Jahren gesetzlich die Kompetenzen im Universitätssystem neu verteilt. Aus dem Ministerium und aus der Universitätsleitung sowie dem Senat wurden Kompetenzen in den neu geschaffenen Hochschulrat verlagert. Diese hierarchische „Streckung“ vergrößert zwar (zumindest faktisch) den Handlungsspielraum der Universitätsleitung (Rektorat), sie führt aber nicht zur Einführung neuer Methoden und Instrumente der Leitung. Allerdings erhöhen Veränderungen in den Rahmenbedingungen (u. a. zunehmender Wettbewerb um Ressourcen und Reputation) den Druck auf die Universitätsleitung, den neuen Handlungsspielraum konsequent zu nutzen. Dabei zeichnen sich folgende Tendenzen ab: mehr Plan-, Markt- und Ergebnissteuerung; weniger Handlungssteuerung.

3. Herausforderungen der Universitätsleitungen.

Fachwissenschaftlicher Opportunismus und fachbereichsübergreifende Mikropolitik.

Strategischer Stellenwert von Personen (Berufungen); Pfadabhängigkeiten.

Geringer Spielraum für fächerbezogene interne Allokation von finanziellen Ressourcen (Investition, Desinvestition).

Spannungsfeld zwischen egalitärem Selbstverständnis der Professorenschaft und unterschiedlichen Leistungen in Forschung und Lehre.

Zum Teil desolater Zustand der Infrastrukturen; Sanierungsbedarf.

4. Erfolgskritische Leitungsaufgaben

- Strategische Analyse des Entwicklungspotenzials der Fachwissenschaften

Typ A: Fachgruppen mit hoher Reputation in der Fachwelt.

Reputationsgewinn für Universität mit einer Steigerung ihres akquisitorischen Potenzials.

Typ B: Fachgruppen mit aussichtsreicher wissenschaftlicher Substanz.

Universitätsleitung sieht eine realistische Chance, durch Rückgriff auf verfügbare Ressourcen und intensive inneruniversitäre Förderung das Leistungsniveau zu erhöhen.

Typ C: Fachgruppen mit schwacher wissenschaftlicher Substanz.

Aussichtsreiche Entwicklungsmaßnahmen übersteigen die verfügbaren Ressourcen.

- Strategiekonformes Attention Directing (Herbert Simon) auf der Ebene der Universitätsleitung.

Fokussierung der Informations- und Entscheidungsaktivitäten auf Fachgruppen vom Typ B.