



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz¹ / Univ.-Prof. Dr. Volker Stein²

Anforderungen an Universitätssteuerung: Ergebnisse aus zwei Expertenrunden

KORFU-Arbeitspapier Nr. 3

(Siegen – Saarbrücken 2012)

www.kor-fu.de

¹ Universität des Saarlandes, scholz@orga.uni-sb.de ² Universität Siegen, volker.stein@uni-siegen.de



Inhalt

1. Diskursformat: Zwei Expertenrunden	3
2. Expertenrunde # 1: Implikationen der Entwicklungshypothesen	3
3. Expertenrunde # 2: Die Rolle intrinsischer Motivation	8
Literatur	11

Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprojekt für Universitäten (KORFU)“, www.kor-fu.de. Die Autoren danken dem deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Finanzierung dieses Projekts sowie dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) als Projektträger.

1. Diskursformat: Zwei Expertenrunden

Um Anforderungen universitätsinterner Stakeholder im Hinblick auf die Universitätssteuerung zu erfassen, startete das KORFU-Projekt mit zwei Expertenrunden. An den beiden Expertenrunden zur Universitätssteuerung nahmen zwei in etwa gleichrangig besetzte Gruppen – jeweils aus der Universität des Saarlandes und der Universität Siegen – teil. Sie bestanden aus rund 20 Personen, darunter, Prorektoren, Kanzlern, Dekanen, Dekanatsgeschäftsführern, Abteilungsleitern der Universitätsverwaltung sowie dem KORFU-Forschungsteam. Am 24.10.2011 fuhr die eine Gruppe aus der Universität Siegen an die Universität des Saarlandes, am 11.06.2012 war die Gruppe aus der Universität des Saarlandes an der Universität Siegen zu Gast.

Ziel dieser Expertenrunden war es, auf der Basis des wissenschaftlichen Hintergrunds zur Universitätssteuerung über leitfragengesteuerte Gruppendiskussionen Anforderungen an eine Universitätssteuerung aus universitätsinterner Sicht zu erarbeiten, die dann in die weitere KORFU-Forschungsarbeit eingehen konnten. Daher war es nicht die Intention, dass die Teilnehmer mit konkreten Arbeitsaufgaben nach Hause fahren würden. Vielmehr war es beabsichtigt, dass sie ihre spezifische Expertise in die Diskussion der komplexen Thematik einbringen und dadurch einen mitgestaltenden Einfluss auf die Erforschung dieser auch zukünftig aktuellen und relevanten Thematik ausüben können. Die Besonderheit dieses Diskursformats ergab sich daraus, dass die Sichtweisen beider strukturell und von ihrer Größe her ähnlichen Universitäten vergleichend reflektiert werden konnten.

In der von der Projektleitung vorangestellten Konkretisierung der Zielsetzung des Forschungsprojekts „KORFU“ geht es bewusst nicht um die Diskussion der Vor- und Nachteile alternativer Steuerungsmechanismen, sondern gezielt um die Realisierbarkeit einer als „universitärer Korporatismus“ bezeichneten Steuerungsoption. Dies muss allerdings im Kontext der externen gesetzlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgen, aber auch im Lichte der internen universitätsstrategischen und -strukturellen Ausrichtungen. Aus diesem Grund deckt „KORFU“ beide Perspektiven, also universitätsextern wie auch universitätsintern, explizit ab.

2. Expertenrunde # 1: Implikationen der Entwicklungshypothesen

Universitätssteuerung ist eine Herausforderung, die über Universitäten hinweg ähnlich ist. Bereits die Einordnung der jeweiligen Universitätssituationen zeigt vergleichbare Grundprobleme, vor allem in der Finanzierung: Während die Grundmittel sinken und Finanzausgaben nur zeitlich begrenzt gegeben werden, steigt die Bedeutung der Drittmittel. Daneben besteht ein Handlungsdruck, die Verwaltungsbereiche effizienter zu machen – bei gleichzeitig zunehmenden universitären Aufgaben und daraus resultierender Komplexitätserhöhung. Bereits der Start der gemeinsamen Diskussion zeigt, dass insgesamt viele Mitarbeiter in der Verwaltung, aber auch viele Professoren und Studierende, extrem unzufrieden mit der derzeitigen Universitätssteuerung sind. Die Artikulation dieser Unzufriedenheit übertraf die ursprünglichen Annahmen der KORFU-Forschungsgruppe. Weiterhin wird festgestellt, dass eine Universität kein monolithischer Block sei, sondern in ihr unterschiedliche Gruppen mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen agieren würden. Diese Unterschiedlichkeit erschwert Veränderungen. Im Hinblick auf den Gestaltungsrahmen ist zudem die Bandbreite der Freiheiten von und an Universitäten je nach Bundesland und Universitätsgesetz verschieden.

Grundlage der ersten Expertenrunde waren fünf Entwicklungshypothesen, die im Sinne von Stadien verschiedene Steuerungskonfigurationen in Universitäten beschreiben (vgl. *Scholz/Stein 2010*):

- (1) Traditionell sind universitäre Strukturen durch „Fakultäre Silos“ geprägt. In ihnen liegt das Primat des Handelns bei den Fakultäten beziehungsweise Fachbereichen, von wo aus die Universitätsprofessoren Lehr- sowie Forschungsbetrieb organisieren und die Fakultät sowohl im Gefüge der Universität als auch im Wettbewerb um Studierende positionieren. Diesem Bild liegt ein föderalistisches Grundverständnis der Universität zugrunde, bei dem wenig Wert auf die Verzahnung der einzelnen Fakultäten untereinander gelegt wird. Vielmehr konzentrieren sich die Fakultäten auf eigene Belange. Die Fakultäten werden von der Verwaltung als Serviceebene unterstützt. Dem ausschließlich von den Fakultäten gewählten Präsidenten kommt die Rolle eines Moderators zu, der die Universität im Sinne einer Selbstverwaltung nach außen repräsentiert und als Schlichter in Streitfällen agiert.
- (2) Die evolutionäre Weiterentwicklung mündet in eine Struktur, die als „Professoraler Kindergarten“ bezeichnet werden kann. Sie reflektiert, dass eine föderalistische Struktur durch Einzelne eigennutzorientiert und im ökonomischen Sinne „opportunistisch“ zu ihren Gunsten ausgenutzt werden kann. In der Tat haben einzelne Professoren sich und ihr Lehrstuhlssystem mittels Trittbrettfahrertum und Ausnutzen ihrer faktischen Unkündbarkeit optimiert.
- (3) Die Gegenreaktion führt zur Governancestruktur des „Präsidialen Feudalismus“. Er basiert auf einer zentralen Rolle des Präsidenten beziehungsweise Rektors, der den überwiegenden Teil der Verfügungsrechte des Ministeriums, der Fakultäten und der Lehrstühle übernimmt. Diese Struktur findet sich mit marginaler Varianz in den aktuellen Universitäts- beziehungsweise Hochschulgesetzen und führt in seiner Extremform zu einem Modell zentraler Planwirtschaft mit feudalistischer Prägung.
- (4) Dem Präsidialen Feudalismus folgt der „Individuumszentrierte Verhandlungsdschungel“: Er unterstellt lernfähige, rechtskundige und verfahrenssichere Professoren, die opportunistisch im Durchsetzen ihrer Individualinteressen ihre Chance sehen, sich gegenüber ihrem „Feudalherrn“ durchzusetzen. Der Berufsprofessor ist nicht mehr primär Wissenschaftler und Hochschullehrer, wohl aber primär Unternehmer in eigener Sache, der sein „eigenes“ Mikrosystem auf Marktchancen hin ausrichtet. Weitgehend frei von emotionaler Bindung zum Fachgebiet, zur Fakultät und zur Universität optimiert er sich selber. Plötzlich hat der Präsident nicht mehr hunderte Professoren als abhängige und völlig steuerbare Untergebene, sondern hunderte sich immer mehr emanzipierende Verhandlungspartner. Von der exponentiell steigenden Komplexität der Zentralsteuerung überlastet, werden Präsidenten zunehmend zu Opfern ihrer eigenen Machtfülle, reagieren anfänglich reflexartig auf jedes neue Problem mit neuen Zentraleinheiten, könnten aber durchaus mittelfristig an diesem Zusammenspiel aus Darwinismus und Opportunismus scheitern.
- (5) Eine mögliche Governance-Alternative zum Präsidialen Feudalismus, in der die Geführten weder in einen individuellen Partikularismus verfallen noch sich in die Strukturen der Vor-Bologna-Zeit zurückbewegen, benötigt einen effektiven Steuerungsmechanismus. Eine marktliche Steuerung würde bedeuten, dass sich die besseren Inhalte und Konzepte durchsetzen und dass es Mitsprache aller Beteiligten gibt. Eine solche alternative Struktur könnte man als „Universitären Korporatismus“ (*Scholz/Stein 2012*) bezeichnen, der wissenschaftsgeleitet auf eine kollektive, kollegiale und kooperative Leitungsstruktur hin ausgerichtet ist. Als dezentral strukturiertes Steuerungssystem sorgt es dann dafür, dass sich das korporative Gesamtgebilde insgesamt für die Wahrnehmung der gemeinsamen Mitgliederinteressen einsetzen kann, indem es in Verhandlungen mit seinen Mitgliedern sowie mit anderen Interessengruppen eintritt.

Abbildung 1 zeigt diese Entwicklung im Zeitverlauf.

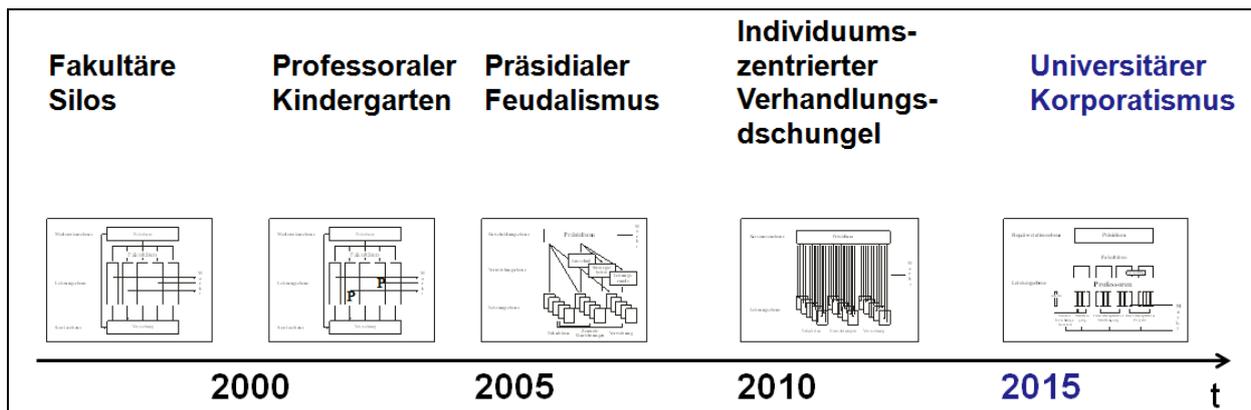


Abbildung 1: Evolution der Entwicklungsstadien universitärer Steuerung

Die Anforderungen an die Universitätssteuerung konkretisieren sich, wenn man diese Entwicklungshypothesen organisations- und kommunikationstheoretischen Theorien zuordnet: Darwiportunismus, Prinzipal-Agent-Theorie, Identitätstheorie sowie Transaktionstheorie.

Positioniert man die Entwicklungsstadien in der Darwiportunismus-Matrix (Scholz 2003) in Bezug auf das Ausmaß an kollektivem Darwinismus und individuellem Opportunismus (Abbildung 2), so zeigt sich ein Verlauf, in dem über die Zeit hinweg sowohl kollektiver Darwinismus als auch individueller Opportunismus gestiegen sind. Es kommt zu einer Konstellation (Individueller Verhandlungsdschungel), die in der Zelle „Darwiportunismus pur“ angesiedelt ist. In diesem psychologischen Vertrag (vgl. Rousseau 1995) treffen hohe wechselseitige Erwartungen aufeinander und müssten offen und transparent kommuniziert werden. Dies ist beim Individuellen Verhandlungsdschungel zwar der Fall, aber immer nur in einer 1:1-Beziehung zwischen Universitätspräsident und einzelem Professor.

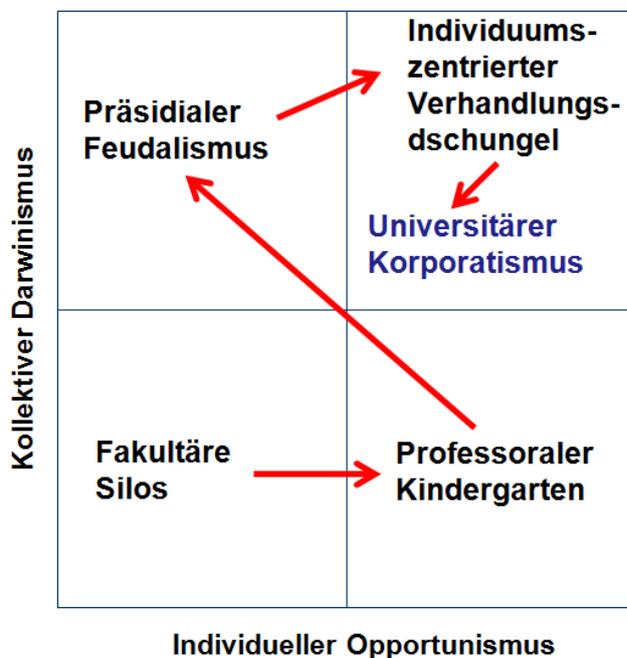


Abbildung 2: Darwiportunistische Einordnung der Entwicklungsstadien universitärer Steuerung

Der Universitäre Korporatismus hingegen bietet die Chance, die kollektive Orientierung weiter zu erhöhen, indem in Fakultäten gemeinsame Positionen zu Erwartungen und Anforderungen erarbeitet werden, die dann aber auch über die Individuen hinweg gelten. Diese zusätzli-

che Balance zwischen System und Individuen kann zur übergeordneten Systemerhaltung von Universitäten beitragen. Denn das fragile Gefüge des Interessenausgleichs zwischen universitären Akteuren bestimmt die strategische Überlebensausrichtung von Universitäten.

Was aber bedeutet die Gestaltung der Universitätssteuerung genau, wenn sie als Universitärer Korporatismus im „Dariiportunismus pur“ positioniert wird? Die Prinzipal-Agenten-Theorie (vgl. *Jensen/Meckling* 1976; *Jost* 2001) fragt in einem nächsten Schritt, welche Rollen die Akteure „Präsident“, „Professor“ und „Verwaltung“ jeweils einnehmen. Während bei den Fakultären Silos alle Akteure Agenten sind, wandeln sich die Professoren im Professoralen Kindergarten zu Prinzipalen. Dies provoziert die Gegenreaktion, bei der im Präsidialen Feudalismus der Präsident und teilweise „seine“ Verwaltung zu Prinzipalen werden und die Professoren in ihre Agentenrolle zurückdrängen. Erst im Individuellen Verhandlungsdschungel entsteht eine Augenhöhe dadurch, dass sowohl Präsident als auch Professoren jeweils Prinzipal wie auch Agent sind.

Der Universitäre Korporatismus dagegen präferiert die Prinzipalrolle für die Professoren als Gruppe, indem die Fakultät als Kollektivinstitution meinungsführend wird, während ansonsten eine kollegiale Gleichpositionierung von Präsident, Professoren und Verwaltung sinnvoll erscheint (Abbildung 3).

Kollektiver Darwinismus	Prä: P	Prä: P[★] / A	★ entfällt beim Universitären Korporatismus
	Prof: A	Prof: P / A[★]	
	Verw: A / P	Verw: A	
	Prä: A	Prä: A	
	Prof: A	Prof: A / P	
	Verw: A	Verw: A	
	Individueller Opportunismus		

Abbildung 3: Agenturtheoretische Einordnung der Entwicklungsstadien universitärer Steuerung

Es sind darüber hinaus Implikationen für die Identitätsbildung von und an Universitäten (vgl. *Haß/Müller-Schöll* 2008) zu erwarten. In der identitätstheoretischen Einordnung der Steuerungsalternativen (Abbildung 4) wird ersichtlich, dass sich der Identitätsfokus (vgl. *Scholz* 2005) verschiebt. Die Akteure haben multiple Identitäten, die jeweils mit unterschiedlicher Intensität im Vordergrund stehen.

So kann der Identitätsbezug auf einen selbst, auf den eigenen Lehrstuhl, auf die eigene Fakultät, auf die konkrete Universität oder auf „Universität“ als grundlegende Idee erfolgen. Über den Entwicklungsverlauf der Stadien hinweg ist die Zunahme der Selbstorientierung aller Akteure charakteristisch; es nehmen dagegen Fakultäts- und Systemidee-Orientierung ab. Gerade der Universitäre Korporatismus bietet einen Ansatzpunkt, neu über gemeinsame Identitätskonstrukte in Universitäten nachzudenken: In ihm könnten sowohl der Identitätsbe-

zug auf die Universität als Idee wie auch auf die konkrete Universität, ihre Fakultäten, Lehrstühle und auch die Einzelpersonen gestärkt werden. Damit wäre universitätsintern wieder ein vollständiges Identitätsprofil abgedeckt.

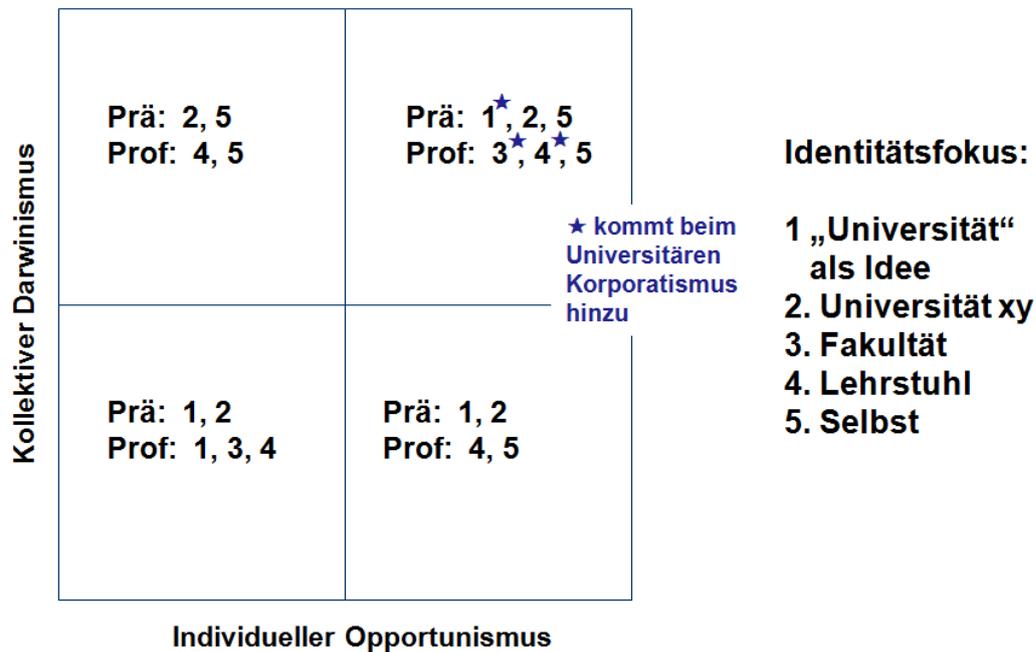


Abbildung 4: Identitätstheoretische Einordnung der Entwicklungsstadien universitärer Steuerung

Schließlich die Art der Kommunikation von Entscheidungen: Hier bietet die Transaktionstheorie (vgl. Berne 1964; Stewart/Joines 1987) einen konzeptionellen Rahmen an. Während sich die wechselseitige Erwachsenen-Ich-Konstellation der Fakultären Silos im Laufe der Zeit zu Eltern-versus-Kind-Ich-Konstellationen (im Präsidialen Feudalismus) verändert haben und im Individuellen Verhandlungsdschungel zur wechselseitigen Eltern-Ich-Konstellation eskaliert sind (Abbildung 5), würde auch hier der Universitäre Korporatismus die Möglichkeit eröffnen, zu einer neuen Qualität der wechselseitigen Erwachsenen-Ich-Konstellation zurückzukehren, bei der aber im Gegensatz zu den Fakultären Silos die aktive und damit autonome Rolle der Fakultäten gestärkt ist. Vor dem Hintergrund, dass bereits die Fakultären Silos aus dem deutschen Universitätssystem international als Erfolgsbenchmark gelten, um wie viel mehr müsste dies für den Universitären Korporatismus gelten.

Die an die Expertenrunde anschließende Diskussion brachte einige Punkte im Sinne zu berücksichtigender Sachverhalte hervor: vor allem die Rolle der Ministerien, die Letztverantwortung der Präsidenten, die potenziellen Interessenskonflikte zwischen den einzelnen Fakultäten, die möglichen Nachteile einer Dezentralisierung und die Selektionsmechanismen für Amtsträger. Damit ein Steuerungssystem des Typs Universitärer Korporatismus nicht im Ungefahren bleibt, sind letztlich Regeln zur Transparenz von Informationen sowie zur Messung von Leistungskriterien notwendig. Auch der Verwaltung der Universität kommt eine zentrale Rolle zu, da sie als Dienstleistungszentrum mit Compliance-Funktion eine wichtige Rolle im Hinblick auf Haftungsfragen spielt. Intensive Betrachtung verdient die Rolle von Dekanen, ihre Amtsdauer und ihr Entscheidungsumfang. Hieraus ergeben sich wichtige Variablen, die modelliert, gemessen und in Beziehung zueinander gesetzt werden müssen.

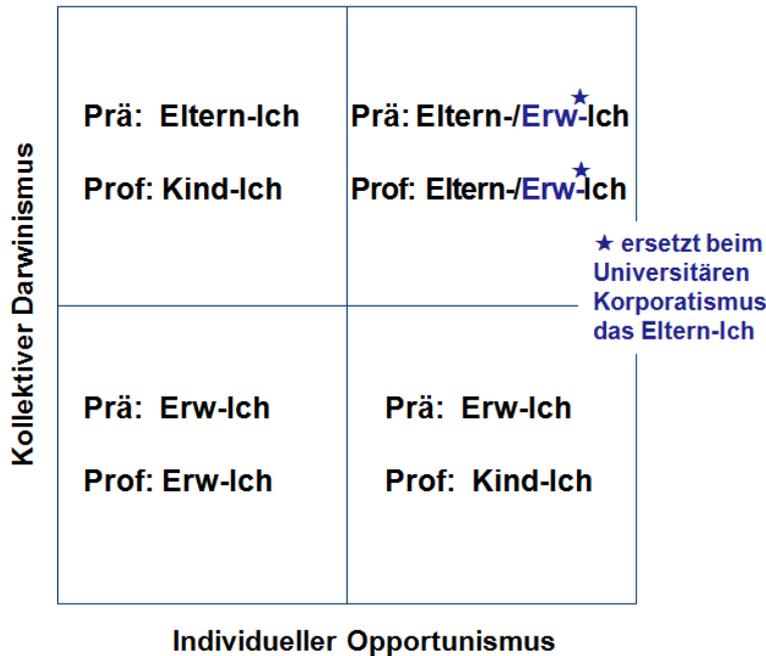


Abbildung 5: Transaktionstheoretische Einordnung der Entwicklungsstadien universitärer Steuerung

Als Ergebnis der ersten Expertenrunde können mehrere Anforderungen an die zu leistende Konkretisierung universitärer Steuerung im Sinne des Universitären Korporatismus festgehalten werden:

- Spätere Gestaltungslösungen erfordern strukturell eine Steuerung, die Zentralisation und Dezentralisation ausbalanciert.
- Spätere Gestaltungslösungen erfordern aus Sicht des langfristigen Systemüberlebens eine Steuerung, die individuelle und kollektive Interessen ausbalanciert.
- Spätere Gestaltungslösungen erfordern agenturtheoretisch eine Steuerung, die Prinzipal- und Agentenrollen ausbalanciert.
- Spätere Gestaltungslösungen erfordern identitätstheoretisch eine Steuerung, die multiple Identitäten ausbalanciert.
- Spätere Gestaltungslösungen erfordern transaktionstheoretisch eine Steuerung, die Kommunikationskonstellationen ausbalanciert.

Vor allem die Einordnung der Gestaltungsherausforderung in das darwiportunistische Grundmodell hat die Diskussion nicht nur befruchtet, sondern auch zu ihrer Systematisierung beigetragen und konkrete Diskussionspunkte exakter zu benennen geholfen.

3. Expertenrunde # 2: Die Rolle intrinsischer Motivation

In einem dezentralisiert aufgestellten Steuerungssystem wie dem Universitären Korporatismus spielen die Anreizsysteme eine große Rolle. Denn ein fakultätsautonomes System impliziert, dass auch die einzelnen Akteure ihre Aufgaben autonom erledigen und dafür autonom Verantwortung übernehmen; hierzu müssen sie fachlich kompetent, vor allem aber auch willens sein. Dies betrifft die intrinsische Motivation der Akteure.

Die Grundfrage der zweiten Expertenrunde war, ob es tatsächlich stimmt, dass „die Zeit der intrinsischen Motivation grundsätzlich vorbei“ sei.

Betrachtet man die Schaffung motivierender Rahmenbedingungen für leistungserbringende Akteure – und in Universitäten insbesondere für Professoren, die in Forschung und Lehre für die Kernleistung der Universität verantwortlich sind – als Teil der Konzeption einer Universitätssteuerung, so sind die Steuernden zunächst auf die Motivationsnotwendigkeit aufmerksam zu machen. Oder anekdotisch zugespitzt: Wenn ein Universitätspräsident einem neu berufenen Professor zuruft „Ich habe Ihnen doch das Büro streichen lassen – das muss doch reichen“, dann ist das Verständnis von nachhaltiger Motivation und ihren Mechanismen noch nicht weit vorgedrungen.

Motivationstheorien aus dem Personalmanagement bilden die Grundlage, um die Entstehung von Arbeitsmotivation zu gestalten. Ansatzpunkt sind bei Professoren die Rahmenbedingungen, die gemäß *Herzberg* (1966) in Hygienefaktoren und Motivatoren unterschieden werden:

- Die Verbesserung von Hygienefaktoren führt dazu, dass bestehende Demotivation abgebaut wird.
- Die Verbesserung von Motivatoren führt dazu, dass zusätzliche Motivation entsteht.

Im Sinne des Findens von Anforderungen an universitäre Steuerungssysteme ist es naheliegend, auf dieser Basis die Hygienefaktoren und Motivatoren für Professoren zu identifizieren.

Zu den Hygienefaktoren könnten – ähnlich wie in Unternehmen – die Entlohnung, die führungsbezogene Personalpolitik, die Arbeitsbedingungen einschließlich Autonomie und administrativer Unterstützung, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten, die perspektivische Sicherheit sowie die beruflichen Einflüsse auf das Privatleben zählen. In der Übertragung auf das Handlungsfeld Universität ergibt sich die in Tabelle 1 dargestellte Analogiebildung.

Hygienefaktoren	Lehre	Forschung	Kooperation
Entlohnung	Abstandsgebot zu Lehrern	Angemessene Zielvereinbarungen	Faire und transparente Förderung
Personalpolitik	Angemessene Ausstattung mit Mittelbaustellen	Angemessene Ausstattung mit Mittelbaustellen	Bleibeverhandlungen, Denken auch in Kooperationsstrukturen
Arbeitsbedingungen	Flexible Lehrpläne	Angemessene Lehrstuhlausstattung	Raum und Zeit für Austausch
Zwischenmenschliche Beziehungen	Kollegiale Absprachen	Klare Regeln, Transparenz, Fairness	Autonome Koordination
Perspektivische Sicherheit	Verlässlichkeit der Studieninhalte	Überbrückungsfinanzierung für Einwerbung von Folgeprojekten	Institutionalisierung von Kooperation
Beruflicher Einfluss auf das Privatleben	Abbau der Überlast	Einräumen von Geduld, bis Forschung ihren Nutzen zeigt	Entlastung von Kooperationsbürokratie

Tabelle 1: Professorenmotivation durch Hygienefaktoren

Zu den Motivatoren zählen dann Leistung und Erfolg, Anerkennung, die Arbeitsinhalte, das Ausmaß an Verantwortung sowie persönliche Entwicklung. Tabelle 2 zeigt die Analogie für das Handlungsfeld Universität.

Motivatoren	Lehre	Forschung	Kooperation
Leistung und Erfolg	Honorierung von Lehrerfolgen	Honorierung von Publikationen und Drittmitteln	Möglichkeit zur Beteiligung an koordinierten Projekten
Anerkennung und Lob	Zufriedenheit der Studierenden und der Universitätsleitung	Reputation im Fachgebiet	Reputation bei den Kollegen und der Universitätsleitung
Arbeitsinhalte	Deckung mit eigenen Forschungsinteressen	Interessante Projekte	Interdisziplinarität
Verantwortung	Freiraum in der Lehrplanung	Freiheit der Forschung	Freiheit der Kooperation
Persönliche Entwicklung	Didaktische Schulung	Fachliche Schulung	Prozessuale Schulung

Tabelle 2: Professorenmotivation durch Motivatoren

Darüber hinaus bringt es die Gestaltung von Steuerungssystemen in der Regel mit sich, dass intrinsische Motivation, die als zentraler Erfolgsfaktor für kooperatives Arbeiten gilt, durch extrinsische Anreize verdrängt wird (der „Crowding-out-Effekt“).

Die Expertenrunde hat mit Blick auf die Steuerungsherausforderung für Universitäten bewusste Lösungen angemahnt und damit weitere Anforderungen benannt:

- Im Hinblick auf die Motivation von Professoren durch die Universitätsleitung stehen Motivatoren nicht im Vordergrund, sondern zumeist Hygienefaktoren. Dabei wäre es möglich, das Repertoire an motivierenden Handlungen auszuweiten.
- Universitätsleitungen befassen sich in der Regel nicht mit den theoretischen Grundlagen von Motivation und auch nicht systematisch, sondern eher punktuell mit konkreter Motivation, zum Beispiel anlässlich von Berufungsverhandlungen.
- Anerkennung ist ein wichtiger Motivator, der darüber hinaus günstig zu haben ist: Universitätsleitungen wie auch Dekane sind hier in der Pflicht gegenüber Professoren, haben aber kaum eine Vorstellung davon, wie Anerkennung als Motivator eingesetzt werden kann.
- Ist eine nachhaltige Steuerung der Arbeitsmotivation in dem System der W-Besoldung mit ihren Leistungszusagen überhaupt möglich und sinnvoll, wenn sich beispielsweise eine Gehaltserhöhung etwa drei Monate auf die Motivation auswirkt, der Effekt danach jedoch verpufft, die Anforderungen an zusätzliche Arbeitsleistung aber konstant nach oben geschraubt werden? Auch erfolgt der ständige Entlohnungsvergleich mit den Kollegen in der W-Besoldung, was zu neuer Demotivation führen kann.
- Die Überfrachtung von Professoren mit bürokratischen Aufgaben, die gerade auch durch zentralistische Steuerung ausgelöst wird, wird problematisch, was ebenfalls für ein Überdenken zentraler Steuerung zu Gunsten eines dezentralen Modells spricht.
- Gerade Transparenz und Konstanz von Entscheidungen sind entscheidende Motivatoren, was zum Wesen des Universitären Korporatismus passt.

Es wird deutlich, dass die Gestaltung eines Steuerungssystems auch eine Motivationsherausforderung ist. Es wäre kontraproduktiv, wenn durch ein verändertes Steuerungssystem intrinsische Motivation verdrängt würde. Allerdings haben die einzelnen Akteure unterschiedliche

Motivationserwartungen an das Steuerungssystem, was Auswirkungen auf die personelle Besetzung der Steuerungsschnittstellen haben wird. In diesem Kontext werden auch die vorherrschende Informations(un)kultur in Universitäten sowie das häufig ungeklärte Verhältnis von Hol- und Bringschuld hinsichtlich von Informationen in einer autonomen, selbstverantworteten Struktur erörtert.

Literatur

Berne, Eric, Games People Play, New York (Grove Press) 1964.

Haß, Ulrike/Müller-Schöll, Nikolaus (Hrsg.), Was ist eine Universität? Schlaglichter auf eine ruinierte Institution, Bielefeld 2008.

Herzberg, Frederick, Work and Nature of Man, London (Crosby Lockwood Staples) 1966.

Jensen, Michael C./Meckling, William H., Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3 (4/1976), 305-360.

Jost, Peter-J. (Hrsg.), Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 2001.

Rousseau, Denise M., Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements, Thousand Oaks/London/New Delhi (Sage) 1995.

Scholz, Christian, Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Weinheim (Wiley) 2003.

Scholz, Christian (Hrsg.), Identitätsbildung: Implikationen für globale Unternehmen und Regionen, München/Mering (Hampp) 2005.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Bilder von Universitäten – Ein transaktionsanalytisch-agenturtheoretischer Ansatz, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 62 (2/2010), 129-149.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Korporatismus als Forschungsgegenstand: Eine terminologische Einordnung. KORFU-Arbeitspapier Nr. 2, Siegen – Saarbrücken 2012.

Stewart, Ian/Joines, Vann, TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis, Nottingham (Lifespace) 1987.