



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz<sup>1</sup> / Univ.-Prof. Dr. Volker Stein<sup>2</sup>

# Universitärer Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten

KORFU-Arbeitspapier Nr. 6  
(Siegen – Saarbrücken 2012)  
[www.kor-fu.de](http://www.kor-fu.de)

<sup>1</sup> Universität des Saarlandes, [scholz@orga.uni-sb.de](mailto:scholz@orga.uni-sb.de) <sup>2</sup> Universität Siegen, [volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de)



Förderkennzeichen: 01PW11020A / 01PW11020B

## Inhalt

1. Aktuelle Bezüge .....	3
2. Universitärer Korporatismus als Ziel des Forschungsprojekts .....	4
3. Fakultätsinterne Implikationen des universitären Korporatismus.....	5
3.1 Die politische Rolle von Dekanen .....	5
3.2 Die Steuerungsaufgaben von Dekanen.....	5
3.3 Die Fakultätsstrategie von Dekanen .....	5
4. Fakultätsexterne Implikationen des universitären Korporatismus .....	6
4.1 Die University Governance allgemein .....	6
4.2 Die Zusammenarbeit in Universitäten .....	6
4.3 Die Zusammenarbeit mit Unternehmen .....	6
4.4 Die Hochschulgesetzgebung der Bundesländer .....	6
4.5 Die internationale Positionierung des universitären Steuerungsmodells .....	6
5. Fazit .....	7
Literatur .....	7

Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprojekt für Universitäten (KORFU)“, [www.kor-fu.de](http://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. Aktuelle Bezüge

Das vorliegende Arbeitspapier dient dazu, die im Laufe der ersten Projektphase konkretisierten Anforderungen an das KORFU-Forschungsprojekt zusammenzufassen und für die weitere Bearbeitung zu systematisieren. Dazu basiert es auf den bisherigen KORFU-Arbeitspapieren, die sowohl zur Klärung des Untersuchungsobjekts (Scholz/Stein 2012a; 2012b) als auch zum Abstecken der Erwartungshaltung universitätsinterner Akteure (Scholz/Stein 2012c) und universitätsinterner wie -externer Stakeholder (Fraune 2012) Stellung nehmen. Zudem wurden bereits die Anforderungen an die internationale Triangulation spezifiziert (Scholz/Stein 2012d).

Dennoch erscheint es sinnvoll, an dieser Stelle erneut auf aktuelle Bezüge der KORFU-Forschungsthematik zu verweisen. Sie belegen, dass gerade die Steuerung von Universitäten ein Thema ist, das offensichtlich weder an Relevanz noch an Brisanz verliert.

Der erste Bezug ist das Ranking des Deutschen Hochschulverbands beziehungsweise 3.271 seiner Mitglieder zum „Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2012“ (Krüger/Rudinger 2012). Unter anderem werden die wichtigsten Eigenschaften von Rektoren gerankt und für diese Eigenschaften die Ausprägungen vom „Besten“ bis zum „Schlechtesten“ auf einer „Schulnotenskala“ angegeben (Krüger/Rudinger 2012, 218):

1. Führungskompetenz: 1,31 – 3,98 (Mittel: 2,70)
2. Respekt für die Unterschiedlichkeit der Wissenschaftskulturen: 1,95 – 4,32 (Mittel: 2,73)
3. Kenntnis des Universitätsbetriebs: 1,30 – 3,78 (Mittel: 2,20)
4. Visionäre Kraft: 1,25 – 4,11 (Mittel: 2,87)
5. Kommunikationsfähigkeit: 1,62 – 4,18 (Mittel: 2,65)

Das in diesem Zusammenhang von den Autoren der Studie gezogene Fazit lautet: „Es zeigt sich bei den meisten Eigenschaften eine leichte Verschlechterung der Wahrnehmung der Rektoren durch die Professorenschaft“ (Krüger/Rudinger 2012, 218).

Ein solcher Befund lohnt einen noch schärferen Blick, vor allem auf die Bewertung der schlechtesten Rektoren: In jeder der höchstgerankten Eigenschaften ist die schlechteste Note „ausreichend“ – also knapp an der Fünf vorbei. Warum sollte man aber – abgesehen von den organisations- und systemtheoretischen Fundierungen zu Steuerungsmodellen für komplexe Systeme – die Steuerung von Universitäten in Form eines zentralistischen Modells Rektoren anvertrauen, die im Einzelfall offensichtlich ungeeignet, im Mittel gerade mal „befriedigend“ ihre Führungsaufgaben erfüllen? Ist dies nicht ein Weckruf, nach Steuerungsalternativen zu suchen, die systematisch den Schwachpunkt der überforderten Leitfigur eliminieren?

Der zweite Bezug ist eine Studie im Auftrag des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft zur Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis (Hüther et al. 2011). Zum Stichwort „Bürokratie“ finden sich in der Ergebnispräsentation folgende Aussagen:

*„Wenn weniger staatliche Regulierung erfolgt, hieße das nicht, dass Regulierung schlechthin verschwunden wäre. Vielmehr bedeute dies eine Verlagerung administrativer Vorgänge aus den Ministerien in die Hochschulen. (...) Für Hochschulleitungen stellt sich hier die entscheidende Aufgabe, (...) im Rahmen neuer Steuerungsmodelle das richtige Maß zu finden“ (Hüther et al. 2011, 772).*

Zum Stichwort „Autonomie“ ergänzen die Autoren:

*„In denjenigen Bundesländern, die über einen relativ hohen Autonomie- und Deregulierungsgrad verfügen, ist die Zufriedenheit mit dem diesbezüglichen Ist-Zustand vergleichsweise groß. (...) Kritikpunkte, die an einigen Universitäten ge-*

*äußert wurden, betreffen unter anderem eine wahrgenommene Behandlung der Hochschulen seitens der Ministerien als ‚nachgeordnete Behörden‘ und einen dort anzutreffenden übermächtigen Glauben an die Wirksamkeit rechtlicher Regelungen. Gelegentlich wurde auch auf ein gewisses Misstrauen hingewiesen, das im Verhältnis zwischen Hochschule und Politik spürbar sei. Politische Absichtserklärungen für neue Hochschulgesetze enthielten verschiedentlich Anzeichen, die auf ein derartiges Misstrauen im Hinblick auf weitgehende Selbstständigkeit der Hochschulen hindeuteten.“ (Hüther et al. 2011, 771).*

Auch hier stellt sich Verwunderung ein: Auf der einen Seite kritisieren Universitäten – also konkret die Universitätsleitungen – die staatliche Bürokratie und die ministerielle Aushöhlung ihrer Autonomiespielräume. Hierzu nennen sie durchaus nachvollziehbare, sinnvolle Argumente. Wenn es aber um die universitätsinterne Autonomie von Fakultäten geht – die exakt die gleiche Argumentation vorbringen –, dann werden diese Argumente nicht geteilt.

Gerade das KORFU-Forschungsprojekt soll jedoch eine kritische Metaperspektive einnehmen und einen Beitrag zur Systematisierung und Substanziierung der Autonomiediskussion in Universitäten leisten.

## **2. Universitärer Korporatismus als Ziel des Forschungsprojekts**

„Universitärer Korporatismus“ bezeichnet ein Stadium der Entwicklung von Universitätssteuerung (Scholz/Stein 2010), das nach demokratischen und marktlichen Prinzipien funktioniert. Universitärer Korporatismus zielt auf eine wissenschaftsgeleitete Steuerungsstruktur ab, die auf kollegialer Abstimmung innerhalb und zwischen Fakultäten basiert und eine hohe Fakultätsautonomie impliziert, in deren Rahmen Professoren kollegial Entscheidungen treffen. Er bildet das Gegenmodell zum „präsidialen Feudalismus“, der die vollkommen zentralisierte Universitätssteuerung „von oben nach unten“ repräsentiert.

Im Rahmen von KORFU passt universitärer Korporatismus als Begriff besonders gut zu Fakultäten. Fakultäten sind Zusammenschlüsse von Mitgliedern, insbesondere von Professoren und Studierenden, die bereits aus ihrer fachlichen Orientierung heraus gemeinsame Interessen teilen und gemeinsame Handlungsabsichten formulieren können. Sie sind in der Regel – im Einklang mit der Grunddefinition von Korporatismus – auch dazu befugt, neue Mitglieder aufzunehmen, so in Berufungsverfahren für Professoren und in Zulassungsverfahren für Studenten. In der Vertretung ihrer Interessen ist dann ein kollegiales Zusammenwirken notwendig, um den gemeinsamen zielbezogenen Basiskonsens fortlaufend zu aktualisieren. Das auf Dauer institutionalisierte Zusammenarbeiten zwecks gemeinsamer Zielerreichung setzt Subsidiarität, also konkret „Fakultätsautonomie“, voraus, die zur Abwehr dysfunktionaler Durchsetzung von Partikularinteressen einer demokratischen Kontrolle unterliegt.

Der universitäre Korporatismus als dezentrales und damit bottom-up-strukturiertes Steuerungssystem sorgt dafür, dass sich das korporative Gesamtgebilde insgesamt für die Wahrnehmung der gemeinsamen Mitgliederinteressen einsetzen kann, indem es in Verhandlungen mit anderen Interessengruppen eintritt. Die Professoren genießen große Freiheitsrechte, müssen sich aber auch individuell gegenüber der Fakultät für ihren Leistungsbeitrag gegenüber externen und internen Stakeholdern verantworten. Der Dekan ist vor allem für die Durchführung der kollegialen Entscheidungen verantwortlich. Der universitäre Einfluss des Universitätspräsidenten dagegen wird auf die externe Repräsentation sowie auf Mitteleinwerbung begrenzt und erstreckt sich nicht auf die – dann autonomen – Fakultäten.

Universitärer Korporatismus entfaltet sich in den heutigen, sich modernisierenden Universitäten, die sich als komplexe Systeme permanent wandeln. Die Steuerung solcher akademischer

Institutionen wird immer schwieriger. Das Akronym „KORFU“ verweist auf das diese Herausforderung aufgreifende Projektziel „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten“. Der mit KORFU vom Projektförderer ausgewählte und damit akzeptierte Forschungsauftrag lautet:

**Konkretisierung einer dezentralen, auf dem Kollegialitätsprinzip basierenden, interdisziplinär-wissenschaftsgeleiteten Universitätssteuerung.**

Das KORFU-Forschungsprojekt versteht darunter nicht zuletzt eine Universitätssteuerung, die von den Fakultäten und ihren Professoren her subsidiär gedacht wird. Hieraus ergibt sich dann als Ziel für KORFU:

**Beschreibung der alternativen Struktur des universitären Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten und Bestimmung von Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenbedingungen und Anreize für die Akteure, damit dieser universitäre Korporatismus funktioniert.**

Im Folgenden werden – im Sinne einer zusammengeführten Anforderungsanalyse an das KORFU-Projekt – die Forschungsfoki präzisiert, für die die Implikationen des universitären Korporatismus näher betrachtet werden sollen. Diese beziehen sich zunächst auf die fakultätsinterne, dann auf die fakultätsexterne Sicht.

### **3. Fakultätsinterne Implikationen des universitären Korporatismus**

#### **3.1 Die politische Rolle von Dekanen**

Der erste fakultätsinterne Fokus betrifft die politische Rolle von Dekanen und hierin vor allem die Positionierung der Fakultät im Universitätsgefüge als autonome Institution. Ein steuerungsbefugtes Entwicklungsstadium wie der universitäre Korporatismus ist immer auch Teil einer Fakultätskonfiguration, in deren Rahmen Fakultätsaktivitäten, Entscheidungsfindungsprozesse, die Fakultätskultur, die langfristige Fakultätsentwicklung, die fakultäre Wissensbasis und Fakultätskooperationen mit bedacht werden müssen.

#### **3.2 Die Steuerungsaufgaben von Dekanen**

Der zweite fakultätsinterne Fokus zielt auf die fakultätsinterne Aufgabenerledigung ab, die im universitären Korporatismus kollegial erfolgt. Es ist eine Herausforderung, den zu erledigenden Aufgaben auch eine individuelle Verantwortlichkeit zuzuordnen, insbesondere dann, wenn die einzelnen Akteure innerhalb der Fakultät nicht daran gewohnt sind, Verantwortung für das Gesamtsystem zu übernehmen. Hinzu kommt die Gestaltung fakultärer Aufgaben, die zuvor gegebenenfalls in der Zentralverantwortung der Universitätsleitung lagen.

#### **3.3 Die Fakultätsstrategie von Dekanen**

Der dritte fakultätsinterne Fokus stellt die Frage, wie Dekane eine Fakultätsstrategie entwickeln können, die auf dem Grundgedanken des universitären Korporatismus aufbaut. Dies betrifft nicht nur die Inhalte dieser Strategie, sondern auch die Schulung von Dekanen, damit sie in die Lage versetzt werden, einen solchen Prozess zielgerichtet zu gestalten.

## **4. Fakultätsexterne Implikationen des universitären Korporatismus**

### **4.1 Die University Governance allgemein**

Der erste fakultätsexterne Fokus nimmt sich der Frage an, wie eine moderne Universitätssteuerung im Sinne einer „University Governance“ konzipiert werden kann. Hier geht es um das Gesamtgefüge der Universität, die als ein System aus „checks and balances“ ein wechselseitiges Verantwortlichkeitskonstrukt zwischen Universitätsleitung und Fakultät impliziert, damit Fakultätsautonomie auch gelebt werden kann. Um eine University Governance zu schaffen, sind allerdings zunächst theoriebezogene Grundsatzfragen zu klären.

### **4.2 Die Zusammenarbeit in Universitäten**

Der zweite fakultätsexterne Fokus nimmt die Fakultätsautonomie insofern beim Wort, als dass er die Ausweitung des Handlungsspielraums von Fakultäten konzipiert. Diese bezieht sich auf interfakultäre Kooperationen, die unabhängig von der Zentralsteuerung einer Universitätsleitung erfolgen können. Gerade dies ist bislang in Universitäten und übrigens auch Universitätsgesetzen nicht vorgesehen und kann daher einen wichtigen zu erarbeitenden Mehrwert von KORFU darstellen.

### **4.3 Die Zusammenarbeit mit Unternehmen**

Der dritte fakultätsexterne Fokus nimmt sich der Problematik an, wie Fakultäten ihre Beziehungen zu Unternehmen gestalten können, die als Geldgeber immer wichtiger werden, jedoch auch zunehmend einen steuernden Einfluss auf Fakultäten ausüben wollen. Wie eine entsprechende Positionierung im universitären Korporatismus aussehen kann, wird hier eruiert werden. Vor allem würde sich im universitären Korporatismus vermutlich die Rollenverteilung zwischen Universitätsleitung und Fakultät verändern und es universitätsweit zu einer differenzierteren Politik im Umgang mit Unternehmen kommen.

### **4.4 Die Hochschulgesetzgebung der Bundesländer**

Der vierte fakultätsexterne Fokus bezieht sich auf die rechtlichen Rahmenbedingungen der Universitätssteuerung. Dies sind vor allem die Universitätsgesetze der Bundesländer, die mal mehr, mal weniger Spielraum für Universitäts- und Fakultätsautonomie einräumen. Der universitäre Korporatismus erfordert allerdings vielfach Regelungen, die – selbst bei großzügiger Interpretation – in den gegenwärtigen Universitätsgesetzen noch nicht einmal ansatzweise angelegt sind. Daher scheint es notwendig, die Konsequenzen des universitären Korporatismus für die Universitätsgesetzgebung zu erarbeiten.

### **4.5 Die internationale Positionierung des universitären Steuerungsmodells**

Der fünfte fakultätsexterne Fokus nimmt Bezug auf die durchzuführende internationale Triangulation. Aus dem internationalen Vergleich von universitären Steuerungsmodellen sowie aus den internationalen Perspektiven in Beurteilung und Umgang mit dem universitären Korporatismus werden sich vielfältige Anknüpfungspunkte ergeben, wie eine Universitätssteuerung in Deutschland ausgestaltet werden kann, um das deutsche Universitätssystem im internationalen Bildungswettbewerb wettbewerbsfähig zu halten – vielleicht gerade durch die Etablierung eines in der deutschen Bildungstradition bereits angelegten, weltweit einzigartigen Steuerungsmodells.

## 5. Fazit

Die KORFU-Forschung stellt eine breite Forschungsagenda auf, die in der verbleibenden Projektlaufzeit bis zum Herbst 2014 abgearbeitet werden soll. Hierzu werden nicht nur unterschiedliche Methoden wie beispielsweise theoriebasierte Konzeption, Simulation und internationale Triangulation verwendet, sondern es ist auch eine internationale Konferenz in Planung, die Fakultäts- und Dekaneforscher aus der ganzen Welt zusammenführen will, um den internationalen Austausch innerhalb der akademischen Community zu ökonomischer Wissenschaftssteuerung zu befördern.

## Literatur

- Fraune, Cornelia*, Stakeholder von Universitäten: Eine gegenwarts- und zukunftsorientierte Anforderungsanalyse. KORFU-Arbeitspapier Nr. 4, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Hüther, Otto/Jacob, Anna Katharina/Seidler, Hanns S./Wilke, Karsten*, Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Ergebnisse einer aktuellen Studie, in: *Forschung & Lehre* 18 (10/2011), 770-772.
- Krüger, Thomas/Rudinger, Georg*, Rektor und Wissenschaftsminister des Jahres 2012. Ergebnisse des DHV-Rankings, in: *Forschung & Lehre* 19 (3/2012), 216-219.
- 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*, Herausforderung Fakultätsautonomie. KORFU-Arbeitspapier Nr. 1, Siegen – Saarbrücken 2012a.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Korporatismus als Forschungsgegenstand: Eine terminologische Einordnung. KORFU-Arbeitspapier Nr. 2, Siegen – Saarbrücken 2012b.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Anforderungen an Universitätssteuerung: Ergebnisse aus zwei Expertenrunden. KORFU-Arbeitspapier Nr. 3, Siegen – Saarbrücken 2012c.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Fakultätsautonomie im Ländervergleich: Vorbereitung einer internationalen Triangulation. KORFU-Arbeitspapier Nr. 5, Siegen – Saarbrücken 2012d.