

Hochschulsteuerung braucht Verantwortungskultur

Nachdem Universitäten und Fachhochschulen in den zurückliegenden 15 Jahren vorrangig damit beschäftigt waren, ihre Leitungsfunktionen zu stärken und Managementstrukturen zu implementieren, ist im nächsten Schritt der Aufbau einer veränderten Verantwortungskultur nötig. Diese umfasst sowohl die Gestaltung der hochschulinternen Steuerung als auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Aufgaben. Zu diesem Ergebnis kamen die Teilnehmer/innen einer Tagung, welche das Kulturwissenschaftlichen Institut (KWI) Essen gemeinsam mit dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und der NRW School of Governance zur Frage „Corporate Governance – (k)ein Thema für Hochschulen?“ durchführte.

Zwei Tage setzten sich 80 Personen aus Wissenschaft, Hochschulmanagement und Ministerien kontrovers darüber auseinander, inwieweit die Einführung neuer Managementinstrumente wie z.B. die leistungsorientierte Mittelzuweisung und neuer Entscheidungsorgane wie vor allem Hochschulräte die institutionelle Eigenverantwortung der Universitäten und Fachhochschulen tatsächlich gestärkt hat. „Hochschulen lassen sich weder demokratisieren, noch rationalisieren. Die Reformen werden sich von selbst erledigen“, lautete zum Beispiel eine Position, die für lebhafte Debatten sorgte. Doch konnten sich nur wenige Teilnehmer/innen diesem fundamentalen Steuerungspessimismus anschließen.

Vielmehr wurde deutlich, dass Hochschulmanagement die internen Abläufe und damit auch die Ergebnisse in Lehre und Forschung verbessern kann. Gleichwohl herrschte Konsens, dass Managementinstrumente letztlich nur ein Hilfsmittel sind. In erster Linie kommt es auf die Personen an, welche diese anwenden. Hochschulmanager/innen, Wissenschaftler/innen und Studierende müssen gemeinsam für den Erfolg und die Wirksamkeit von Lehre und Forschung Verantwortung übernehmen. Zudem müssen die Führungskräfte mehr offenen Widerspruch und Kritik einfordern, um der inneren Immigration und Abwanderung von Hochschulmitgliedern entgegenzuwirken. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die verstärkte Einbeziehung zentraler externer Anspruchsgruppen. Zwischen Hochschulen und Öffentlichkeit besteht nach wie vor eine zu große „Informationsasymetrie“. Eine intensivere Interaktion ist Voraussetzung dafür, dass Hochschulen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen können.

Uneinigkeit herrschte darüber, ob es für Hochschulen sinnvoll ist, einen gemeinsamen Corporate Governance-Codex aufzustellen, der übergeordnete Regeln guter Führung enthält und zu deren Einhaltung sich Universitäten und Fachhochschulen selbst verpflichten müssten. In der deutschen Wirtschaft gibt ein solchen „Code of Conduct“ schon seit geraumer Zeit. Dieser formuliert eine Reihe grundlegender Prinzipien, die eine größtmögliche Transparenz und Qualität der Entscheidungsprozesse sichern sollen. So z.B. die regelmäßige Evaluation der Führungsaktivitäten einer Organisation und regelmäßige Information der Öffentlichkeit. Auch das Zusammenspiel von Vorstand und Aufsichtsrat folgt festgelegten Regeln. Abschließend wurde darüber diskutiert, ob für den Hochschulbereich nicht ein anderer Ansatz besser geeignet sein könnte: „Corporate Social Responsibility“ – ein Konzept zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Mit diesem könnten die Hochschulen an ihrer Stärke, der Gemeinwohlorientierung, anknüpfen und ihre gesellschaftliche Wirksamkeit verbessern.