



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

Dekane und ihre korporatistische Fakultätsstrategie: Konzeption einer Schulung

KORFU-Arbeitspapier Nr. 16

(Siegen – Saarbrücken 2014)

www.kor-fu.de

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



Förderkennzeichen: 01PW11020A / 01PW11020B

Inhalt

| | |
|---|---|
| 1. Schulungsnotwendigkeit | 3 |
| 2. Möglicher Grundaufbau eine entsprechenden Schulung | 4 |
| 3. Inhalte und Methoden der Schulung | 5 |
| 3.1 Die Rolle des Dekans in der modernen Universität | 5 |
| 3.2 Korporatismus/Kollektivismus als Gestaltungsprinzip | 5 |
| 3.3 Fakultätsstrategie als Notwendigkeit..... | 5 |
| 3.4 Über Freunde und Feinde | 5 |
| 3.5 Qualitätssicherung | 6 |
| 3.6 Personalmanagement | 6 |
| 3.7 Internationalisierung | 6 |
| 3.8 Drittmittel/Unternehmenskooperationen | 6 |
| 3.9 Abschlussdiskussion..... | 7 |
| 4. Ausblick: Verwertung | 7 |
| Literatur | 7 |

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. Schulungsnotwendigkeit

Eine Dekanin/ein Dekan (im Folgenden wird nur die männliche Form verwendet) an deutschen Universitäten, aber auch in vielen anderen Universitätssystemen der Welt, wird in der Regel für einen begrenzten Zeitraum aus dem Kreis seines Kollegiums gewählt. Für die Dauer seiner Amtszeit trägt er mit seinen Dekanatskollegen zusammen mit den fakultären Entscheidungsgremien die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Fakultät und gilt als „universitäre Führungskraft“ (Scholkmann 2008, 71).

Es zählt insbesondere zu den Dekansaufgaben, Impulse für die Strategie der Fakultät zu entwickeln, und zwar sowohl fakultäts- und universitätsextern den vielfältigen Stakeholdern gegenüber wie auch fakultätsintern.

Als eine mögliche Leitidee kann dabei die Fakultätsautonomie dienen. Genau dieser Ansatz wird im Projekt KORFU („Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten“) verfolgt. KORFU bearbeitet die Grundfragestellung, wie sich Fakultäten steuern und im Gesamtverbund einer Universität positionieren lassen, wenn sie und ihre Leitungen Autonomie für Entscheidungen und Handlungen erhalten, verteidigen, ausbauen und stärken wollen. Hierfür gibt es – wie an anderer Stelle ausführlich beschrieben (vgl. Scholz/Stein 2011; 2012a) – eine Reihe von begründeten Argumenten. Auf der einen Seite stößt die präsidiale Zentralsteuerung in Universitäten an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Auf der anderen Seite sind Fakultäten gerade als autonome Institutionen innerhalb von Universitäten erhaltenswert, und zwar aus mehreren Gründen:

- Fakultäten sind die Träger der Lehr- und Forschungsleistung.
- Fakultäten sind die Innovationskerne der Universitäten.
- Fakultäten können gezielt Motivation für die Professoren bereitstellen.
- Fakultäten sind subsidiäre Nuklei zur Gewinnung von Universitätsressourcen.
- Fakultäten sind die konkreten Andockpunkte gelebter Interdisziplinarität in Universitäten.

Die Grundthese von KORFU lautet: **Universitäten, deren Fakultäten als konstituierendes Charakteristikum eine hohe Fakultätsautonomie aufweisen, weisen eine höhere Steuerungseffektivität auf als zentralgesteuerte Universitäten.**

Diese Fakultätsautonomie setzt aber eine alles andere als triviale Fakultätssteuerung voraus. Dekanen ist allerdings in der Regel die Komplexität dieser Fakultätssteuerung zum Zeitpunkt ihres Amtsantritts selten bewusst. Dabei ist es für Fakultäten wichtig, dass Dekane bereits ab Amtsübernahme effektiv im Sinne ihrer Fakultät handeln können.

Bereits existierende Trainings für Dekane, die vom Deutschen Hochschulverband unter dem Titel „Dekane und ihre Leitungsaufgaben“ angeboten werden, wollen diese Lücke füllen. Sie stellen auf die Bereiche „Finanzverantwortung und Organisation“ sowie „Personalentscheidungen, leistungsorientierte Besoldung und Evaluation“ ab und sind damit weniger universitätsbezogen-strategisch als vielmehr fakultätsbezogen-operativ ausgerichtet.

Die Fakultätsautonomie bekommt allerdings keine herausgehobene thematische Relevanz. Wo es im Rahmen dieser Schulung dann doch um eher strategische Positionierungsfragen geht, lautet das Unterthema „Zuständigkeitskonflikte zwischen Dekanat und Fakultätsrat“. Vor dem Hintergrund der KORFU-Terminologie handelt es sich hierbei um das Stadium „Professoraler Kindergarten“, der zunächst nicht den Fokus darauf richtet, dass sich in modernen Fakultäten eine neue Kollegialität von Fakultätsmitarbeitern und Dekanat bilden muss, um gemeinsame Fakultätsstärke im Gesamtkontext der Universität zu entwickeln (das von KORFU angestrebte Stadium „Universitärer Korporatismus“).

Auch die Beschäftigung mit operativen Themen wie zum Beispiel „Entscheidungen über leistungsorientierte Besoldung“ benötigen eine politisch-konzeptionelle Positionierung, damit nicht emergent das Stadium „Individueller Verhandlungsdschungel“ eintritt. Vor diesem Hintergrund dient ein solches Training aus Sicht von KORFU keiner strategischen Positionierung: Es kann zwar operativ geschulte Dekane hervorbringen, die aber nicht in die Lage versetzt werden, die politische Fakultätssteuerung mit zu übernehmen.

Daher werden, basierend auf den aus KORFU vorliegenden (vgl. *Scholz/Stein/Fraune* 2012) und noch in Entwicklung befindlichen Projektergebnissen, in diesem Arbeitspapier Grundzüge einer alternativen Schulung für Dekane präsentiert, die auf Fakultätsautonomie und korporatistische Fakultätssteuerung hin ausgerichtet ist.

2. Möglicher Grundaufbau eine entsprechenden Schulung

Der Grundaufbau der Dekansschulung wird in nachfolgender Abbildung 1 für einen Eintages-Workshop dargelegt. Die Konzeption besteht aus zwei Teilen: zunächst Vermittlung der politisch-strategischen Grundlagen („Strategische Grundausrichtung und Strategieformulierung“), dann Vermittlung der operativen Aktivitätsoptionen („Strategieumsetzung auf ausgewählten Handlungsfeldern“).

| DEKANE UND IHRE FAKULTÄTSSTRATEGIE | |
|---|--|
| Eintages-Workshop 11:00-16:00 Uhr | |
| Dekane tragen nicht allein finanzielle, arbeits- und dienstrechtliche Verantwortung für ihre Fakultäten: Sie sind auch Motor der strategischen Positionierung und Weiterentwicklung ihrer Fakultät. Dies geschieht in einem wettbewerbsintensiven Umfeld, in dem die Internationalisierung der Bildungsmärkte, die Verzahnung von Hochschulen mit der Wirtschaft sowie verantwortungsbewusste Steuerungsaufgaben („Good Governance“) immer herausfordernder werden. Dieses Seminar für Dekane trägt dazu bei, die Formulierung und Umsetzung einer Fakultätsstrategie zum Erwerb von Wettbewerbsvorteilen für die Fakultät zu nutzen. | |
| 11:00 – 11:15 | Begrüßung |
| 11:15 – 13:00 | Strategische Grundausrichtung und Strategieformulierung Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes Lehrstuhl für Organisation, Personal- und Informationsmanagement, vormals Dekan der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Die Rolle des Dekans in der modernen Universität Korporatismus/Kollegialismus als Gestaltungsprinzip Fakultätsstrategie als Notwendigkeit Über Freunde und Feinde |
| 13:00 – 14:00 | Mittagspause |
| 14:00 – 15:30 | Strategieumsetzung auf ausgewählten Handlungsfeldern Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Universität Siegen Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation, Vorstand der Business School der Universität Siegen Qualitätssicherung Personalmanagement Internationalisierung Drittmittel/Unternehmenskooperationen |
| 15:30 – 16:00 | Abschlussdiskussion |

Abbildung 1: Grundkonzeption der eintägigen Dekansschulung

3. Inhalte und Methoden der Schulung

Die eintägige Dekanschulung, die im vorangegangenen Abschnitt präsentiert wurde, greift die zu diskutierenden Inhalte primär in Vorträgen auf, die durch kürzere themenbezogene Diskussionen ergänzt werden. Steht mehr als nur ein Tag zur Verfügung, können die im Grundaufbau präsentierten Themen, wie nachfolgend skizziert wird, ausführlicher und methodisch vielfältiger behandelt werden.

3.1 Die Rolle des Dekans in der modernen Universität

Um eine Einordnung der Steuerungsvarianten zur Fakultätssteuerung zu ermöglichen, wird nach einem Überblick über Universitäts- und Fakultätsreformen der jüngeren Vergangenheit (zum Beispiel die „Bologna-Reform“; *Scholz/Stein 2009*) das Stadienmodell der Entwicklung deutscher Universitätssteuerung (*Scholz/Stein 2010*) vorgestellt. Für jedes Stadium der Steuerung werden im Einzelnen die Vor- und Nachteile der jeweiligen strategischen Steuerung erarbeitet. Insbesondere wird erörtert, welche Rolle der Dekan jeweils hinsichtlich Meinungsbildungsprozess, Entscheidung und Gestaltung einnehmen kann. Insbesondere die fakultätsübergreifende Diskussion im Lichte unterschiedlicher Fachdisziplinen ist bereichernd (vgl. *Bray 2008*).

Didaktische Methoden: Frontalunterricht; interaktive Diskussion

3.2 Korporatismus/Kollegialismus als Gestaltungsprinzip

In diesem Schulungsteil wird als Alternative zu den bereits vorgestellten Steuerungsvarianten der „Universitäre Korporatismus“ vorgestellt. Mit dieser korporatistisch-kollegialen Variante ist eine Reihe von Vorteilen verbunden. Diese werden vor allem auf strategischer Ebene mit Bezug zu den Gestaltungspotenzialen (vgl. *Gallos 2002*) diskutiert, zum Beispiel im Hinblick auf die strategische Wettbewerbsfähigkeit von Fakultäten im internationalen Bildungswettbewerb, die Orientierung in Richtung auf die Stakeholder der Fakultät und die Verantwortungsübernahme innerhalb der Fakultät.

Didaktische Methoden: Frontalunterricht; Gruppendiskussion

3.3 Fakultätsstrategie als Notwendigkeit

Die Teilnehmer der Schulung erarbeiten die historische Entwicklung ihrer eigenen Fakultät im Sinne einer emergenten Strategie. Hierzu dient unter anderem der Identifikationsbogen zu den Entwicklungsstadien, wie er als Diagnoseinstrument durch KORFU erarbeitet wurde (*Scholz/Stein 2014*). Hieraus leiten sie strategische Herausforderungen für die weitere Fakultätsentwicklung ab und erkennen so die Handlungsnotwendigkeit auf strategischer Ebene. Dann formulieren sie strategische Zielsetzungen für einen persönlichen Handlungsplan in Bezug auf ihre Fakultätssteuerung. Dieser persönliche Handlungsplan wird fortlaufend durch Handlungsvorhaben auf operativer Ebene ergänzt.

Didaktische Methoden: identifikationsbogenbasierte Analyse; SWOT-Analyse; angeleitete Gruppenarbeit; modularer Beitrag zum persönlichen Handlungsplan

3.4 Über Freunde und Feinde

Die Teilnehmer der Schulung lernen die verschiedenen externen und internen Stakeholder der Fakultät detailliert kennen und diskutieren dann gemeinsam, wie die Zielsetzungen der Fakultät vor diesem Hintergrund erreicht werden können. Sie erarbeiten zur übergeordneten Fakultätsstrategie stimmige Partillösungen für einzelne Schnittstellenherausforderungen.

Didaktische Methode: Stakeholderanalyse

3.5 Qualitätssicherung

Als erste operative Aufgabe wird die Qualitätssicherung des fakultären Leistungsspektrums – von Forschung über Lehre bis hin zur Verwaltung – reflektiert. Vor dem Hintergrund, dass die Aushöhlung der Fakultätsautonomie im Gewand eher harmloser Steuerungsinstrumente voranschreitet, erfolgt eine Sensibilisierung auf zentrale Steuerungsinstrumente, die in das fakultäre Qualitätsmanagement eingreifen (so beispielsweise Rektoratsbeauftragte für Berufungen, präsidentiale Vetorechte, Kontrollinstanzen der Universitätsleitung, Umgehung des Dekans, Systemakkreditierung etc.). Hierfür werden fakultätsinterne Qualitätssicherungsstrategien bestimmt.

Didaktische Methode: angeleitete Gruppenarbeit; modularer Beitrag zum persönlichen Handlungsplan

3.6 Personalmanagement

Zu diesem Thema (und damit zur Verantwortung des Dekans) gehört letztlich die Vermeidung aller personalwirtschaftlichen Fallen im Sinne eines professionellen Personalmanagements: von Personalbeschaffung über Personalselektion und Personalentwicklung bis hin zur Personalführung, Personalentlohnung und Personalfreisetzung. Eine kollegial entscheidende Fakultät benötigt die Aufmerksamkeit aller fakultären Mitglieder auch für die fakultätsautonomen Entscheidungen im Personalmanagement und die damit verbundenen Rollen- und Verantwortungsübernahmen. Dies muss strategisch positioniert und dann konsequent umgesetzt werden. Die Dekane reflektieren zunächst die fakultären Personalmanagementherausforderungen und überlegen sich dann für ihre Fakultät erste Schritte einer Einbeziehung der Fakultätsmitglieder in die fakultäre Personalarbeit.

Didaktische Methoden: Metadiskussion über fakultäres Lernen; Einzelarbeit; modularer Beitrag zum persönlichen Handlungsplan

3.7 Internationalisierung

Eine immer drängendere Zukunftsherausforderung für Fakultäten wird ihre internationale Positionierung sein. Die Teilnehmer der Dekanschulung analysieren mit Hilfe einer SWOT-Analyse gezielt die internationale Position ihrer Fakultät und leiten Internationalisierungsziele sowie Internationalisierungsaktivitäten und auch deren Evaluationsmöglichkeiten ab, die mit fakultätsautonom-kollegialen Zielsetzungen und Entscheidungsfindungsprozessen kompatibel sind.

Didaktische Methoden: SWOT-Analyse; modularer Beitrag zum persönlichen Handlungsplan

3.8 Drittmittel/Unternehmenskooperationen

Zunehmend wird die Fakultätsentwicklung durch die Frage nach der Finanzierung dominiert. Der Dekan steht auch in der Finanzverantwortung für die Fakultät. Verschiedene Finanzierungsarten haben jedoch unterschiedliche Implikationen für die Fakultätsautonomie. So sind beispielsweise Unternehmenskooperationen häufig mit einer Abnahme von Fakultätsautonomie verbunden. Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam auf der Basis der KORFU-Erkenntnisse zu universitären Unternehmensbeziehungen (*Scholz/Stein 2012b*) die Möglichkeiten zur externen Fakultätsfinanzierung unter Berücksichtigung der Fakultätsautonomiesicherung.

Didaktische Methoden: moderierte Gruppendiskussion; modularer Beitrag zum persönlichen Handlungsplan

3.9 Abschlussdiskussion

Als Abschluss wird der persönliche Handlungsplan des Dekans zusammengeführt. Aus ihm sind dann sowohl die Position des Dekans mit seiner Rollen- und Verantwortungskonkretisierung als auch die konkretisierte Strategie im Hinblick auf strategische und operative Fakultätsführung, strategische Positionierung der Fakultät gegenüber anderen Fakultäten der Universität sowie strategische Positionierung der Fakultät gegenüber der Universitätsleitung und weiteren externen Stakeholdern ersichtlich.

Didaktische Methode: Zusammenführung des persönlichen Handlungsplans

4. Ausblick: Verwertung

Übergeordnetes Ziel der Dekanschulung ist es, einen Beitrag zur Professionalisierung des Dekans zu leisten und darüber hinaus diesem hoch komplexen Dekanatsamt die Möglichkeit zu geben, Vision und Wert für die Fakultät zu generieren.

Die konzipierte Dekanschulung kann für den Kontext deutschsprachiger Universitäten unmittelbar umgesetzt werden. Sie wurde bereits dem Deutschen Hochschulverband angeboten.

Auch international wird diese Art KORFU-kompatibler Dekanschulung bereits angewandt. Der Projektpartner an der Universität des Saarlandes leitete zweimal den dreiwöchigen „International Deans Course Latin America“ des Deutschen Akademischen Austausch-Dienstes DAAD im Rahmen des Programms „Dialogue on Innovative Higher Education Strategies“ (DIES). In ihm wurden auf der Basis der Erkenntnisse aus KORFU Dekane aus süd- und mittelamerikanischen Universitäten für die Fakultätsführung ausgebildet.

Literatur

Bray, Nathaniel J., Proscriptive Norms for Academic Deans: Comparing Faculty Expectations Across Institutional and Disciplinary Boundaries, in: *Journal of Higher Education* 79 (6/2008), 692-721.

Gallos, Joan V., The Dean's Squeeze: The Myths and Realities of Academic Leadership in the Middle, in: *Academy of Management Learning and Education* 1 (2/2002), 174-184.

Scholkmann, Antonia, Dekaninnen und Dekane als „universitäre Führungskräfte“, in: *Scholkmann, Antonia/Roters, Bianca/Ricken, Judith/Höcker, Marc* (Hrsg.), *Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog*, Münster (Waxmann) 2008, 71-82.

Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), *Bologna-Schwarzbuch*, Bonn (Deutscher Hochschulverband) 2009.

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, Überlebenskritische Fragen zur Struktur von Universitäten, in: *Forschung & Lehre* 18 (1/2011), 26-28.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Herausforderung Fakultätsautonomie. KORFU-Arbeitspapier Nr. 1, Siegen – Saarbrücken 2012a.

- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Universitäre Unternehmensbeziehungen. KORFU-Arbeitspapier Nr. 8, Siegen – Saarbrücken 2012b.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Erweitertes Stadienmodell der Universitätssteuerung: Konzeption und Diagnoseinstrument. KORFU-Arbeitspapier Nr. 15, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Fraune, Cornelia*, Evolving Structures of Higher Education Institutions: The Dean's Role, in: *Bergan, Sjur/Egron-Polak, Eva/Kohler, Jürgen/Purser, Lewis/Vukasović, Martina* (Hrsg.), Leadership and Governance in Higher Education. Handbook for Decision-makers and Administrators, Band 2, Berlin (Raabe) 2012, 1-24.