



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

Erweitertes Stadienmodell der Universitätssteuerung: Konzeption und Diagnose

KORFU-Arbeitspapier Nr. 15

(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. Ausgangssituation: Fünf Stadien der Universitätssteuerung.....	3
2. Weiterentwicklung: Das sechste Stadium	5
3. Zusammenführung: Erweitertes Stadienmodell	5
4. Entwicklung eines Diagnoseinstruments	6
4.1 Erhebungsinstrument	6
4.2 Auswertungsinstrument	10
5. Nutzen des erweiterten Stadienmodells	12
Literatur	13

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. Ausgangssituation: Fünf Stadien der Universitätssteuerung

Die KORFU-Forschung basiert auf einem Stadienmodell der Universitätssteuerung, das 2010 entwickelt (vgl. *Scholz/Stein* 2010) und danach konkretisiert (vgl. *Scholz/Stein* 2011a; 2011b) wurde. Diese Stadienmodelle sind archetypische organisationale Konfigurationen der Steuerung des Universitätssystems unter Beteiligung der Universitätsleitung, der Fakultäten und der administrativen Serviceebene. Alle fünf Stadien sind mit Bezug auf die Neue Institutionenökonomie im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie sowie mit Bezug auf die psychologische Transaktionstheorie umfassend organisationstheoretisch fundiert. Durch diese theoretische Verankerung sind sowohl informationstheoretische wie auch verhaltenstheoretische Grundlagen in die Charakterisierung der Stadien eingeflossen. Sie weisen unterschiedliche Effektivität und Effizienz auf. Die Kurzcharakterisierung kommt zu dem folgenden Bild:

(1) Fakultäre Silos (engl. Faculty Silos). In diesem Stadium liegt das Primat des fakultätsbezogenen Handelns bei den Fakultäten: Hier organisieren die Universitätsprofessoren Lehr- sowie Forschungsbetrieb und positionieren sie sowohl im Gefüge der Universität als auch im Wettbewerb um Studierende. Auch die Abstimmungsmechanismen in den Fakultäten sind stark professorendominiert. Die Professoren haben weitreichende akademische Freiheiten, die sie für ihre wissenschaftliche Kreativität nutzen. Allerdings handelt jede Fakultät unabhängig von den anderen Fakultäten und verzichtet auf fakultätsübergreifende Querabstimmung, was das Bild des „Silos“ zum Ausdruck bringt und die fächerbezogenen Grenzen betont. Wichtiger sind ihnen die wissenschaftlichen Standards ihrer fachlichen Communities. Sie legen wenig Wert auf die Verzahnung zu anderen Fakultäten. Eine universitäre Serviceebene unterstützt die Fakultäten. Dem ausschließlich von den Fakultäten gewählten Präsidenten der Universität kommt die Rolle eines Moderators zu, der die Universität im Sinne einer Selbstverwaltung nach außen repräsentiert und als Schlichter in Streitfällen agiert. Eine substantielle Hierarchie zwischen Präsident und Fakultäten ist nicht vorgesehen. In der Sprache der Prinzipal-Agenten-Theorie agieren im fakultären Föderalismus die Fakultäten als Prinzipale: Sie legen fest, welchen strategischen Grundrichtungen sie folgen wollen. Dem Präsidenten kommt in diesem Bild die Rolle des Agenten zu, da er durch die Dekane der Fakultäten gewählt wird. Diesem Bild folgten deutsche Universitäten über hunderte Jahre hinweg und waren damit national und international erfolgreich.

(2) Professoraler Kindergarten (engl. Academic Kindergarten). Dieses Szenario bildet ab, dass die fakultäre Silostruktur durch einzelne Akteure innerhalb der Fakultät eigennutzorientiert und im ökonomischen Sinne opportunistisch zu ihren Gunsten ausgenutzt werden kann. Dies ist möglich, weil individuelle Verantwortlichkeit nicht eingefordert wird. In der Tat haben einzelne Professoren in Form von Trittbrettfahrertum und Ausnutzen ihrer faktischen Unkündbarkeit ihre finanzielle und personelle Ressourcensituation zu Lasten anderer Fakultätsmitglieder und auf Kosten der universitären Verwaltungsstrukturen optimiert. Diese agenturtheoretischen Probleme lassen sich durch verschiedene Aktivitäten lösen, unter anderem auch durch solche, die ausschließlich auf der Professorebene selbst stattfinden.

(3) Präsidialer Feudalismus (engl. Presidential Feudalism). Dieses Stadium ist die Analogie zum hierarchischen Unternehmensführungsmodell und basiert auf einer zentralen Rolle des Präsidenten (Rektors), der den überwiegenden Teil der Verfügungsrechte des Ministeriums, der Fakultäten und der Lehrstühle übernimmt beziehungsweise an sich zieht. Die überwiegende Zahl deutscher Universitäts- beziehungsweise Hochschulgesetze sichert dem Präsidenten weitgehend unverdünnte „Property Rights“ an den universitären Ressourcen zu. Dies führt zwangsläufig zu einem Modell zentraler Planwirtschaft mit feudalistischer Prägung: Hier liegt es in der Hand eines einzigen Akteurs, der direkt oder indirekt über seine Governancestruktur über „strategische“ Forschungsrichtungen, über Berufungslisten, über aufzunehmende/abzuschaffende Fächer und über sämtliche Personalfragen von der Besoldung

bis hin zur Ernennung von Dekanen entscheidet beziehungsweise zumindest entscheiden kann. Auch die externen Beziehungen der Universität werden primär durch den Präsidenten gestaltet. Agenturtheoretisch ist der Präsident der Prinzipal, alle übrigen Einheiten werden zu seinen Agenten, deren verborgenen Charakteristika, Handlungen und Absichten er aber nicht kennt. Deshalb sucht er Sicherheit in Kontrollinstitutionen wie zum Beispiel Evaluationen, Akkreditierungen, zentrale Mittelzuweisungen, Kommissionsbesetzungen und individuelle Zielvereinbarung mit Professoren. Im präsidialen Feudalismus kann die Universitätsleitung ihre Macht voll ausspielen, wobei sie vom impliziten Coaching ihrer Standesorganisation, der Hochschulrektorenkonferenz, profitiert. Professoren und Amtsträger in den Fakultäten sind in diesem zentralisierten Steuerungsszenario weitgehend chancenlos.

(4) Individueller Verhandlungsdschungel (engl. Individual Negotiation Jungle). Das vierte Stadium der Universitätssteuerung ist das Ergebnis daraus, dass faktisch alle von Zentralsteuerung Betroffenen ihre individuelle Position nur noch dadurch aufrechterhalten können, dass sie ihr Wertesystem verändern und als lernfähige, rechtskundige und verfahrenssichere Professoren ihrerseits opportunistisch ihre Individualinteressen gegenüber dem Präsidenten durchsetzen. Der Professor wird zum 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. Der Präsident sieht sich einer Vielzahl emanzipierter Verhandlungspartner gegenüber, die in einem individuumszentrierten Verhandlungsdschungel resultieren. Von der exponentiell steigenden Komplexität der Zentralsteuerung überlastet, werden Präsidenten zunehmend zu Opfern ihrer eigenen Machtfülle: Sie reagieren anfänglich reflexartig auf jedes neue Problem mit neuen Zentraleinheiten, bauen aber gerade hierdurch weitere Systemkomplexität auf. Agenturtheoretisch treten bei diesem „Rüstungswettlauf um Informationsasymmetrie“ zudem nur mehr diejenigen Professoren in das universitäre System ein, die es sich zutrauen, ihren eigenen Vorteil durchzusetzen. Gleichzeitig verdoppeln sich die Rollen von Prinzipal und Agent. Im Ergebnis muss der präsidiale Versuch, durch immer mehr Zentralsteuerung und Zentralbürokratie seine „Untergebenen“ in den Griff zu bekommen, scheitern: Die Verhandlungspartner fungieren als Varietätsgenerator und schaffen eine Komplexität, die von einem einzelnen Präsidenten und seinem Stab nicht mehr bewältigbar ist. Sein Scheitern schwächt fatalerweise „sein System“, die Universität, deren Effektivität und Effizienz nur noch als Nullsummenspiel zwischen allen Akteuren angesehen werden.

(5) Universitärer Korporatismus (engl. University Collegialism). Dieses nach demokratischen und marktlichen Prinzipien funktionierende Stadium ist eine wissenschaftsgeleitete Steuerungsstruktur, die auf kollegialer Abstimmung innerhalb und zwischen Fakultäten basiert und eine hohe Fakultätsautonomie impliziert, bei der die Professoren kollegial Entscheidungen treffen. Fakultäten vergeben auch die Mitgliedschaftsrechte autonom, und zwar nach korporatistischem Prinzip, also nicht generell freigegeben, sondern ausgerichtet an der funktionalen Spezialisierung auf Sachthemen und nicht zentral verordnet durch die Universitätsleitung. Der 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 Einfluss des Universitätspräsidenten dagegen ist auf die externe Repräsentation sowie auf Mitteleinwerbung begrenzt.

Im Zeitverlauf kann eine Universität zwischen diesen Stadien wechseln, also ihre Steuerungslogik verändern.

2. Weiterentwicklung: Das sechste Stadium

Im Laufe des Projekts wurde eine Weiterentwicklung des Stadienmodells durch die Erkenntnis angestoßen, dass diese Stadien von Universitäten in einer Reihenfolge durchlaufen werden, die Entwicklungspfad von wachsenden Unternehmen ähnelt: Auch verändert sich mit ansteigender Steuerungskomplexität die Effizienz der vorherrschenden Steuerung, wodurch Konflikte sowie Veränderungsdruck in Richtung neuer Steuerungslösungen entstehen. So hat Greiner (1972) in seinem unternehmensbezogenen Wachstumsmodell die ständigen Gegenbewegungen dargestellt, die sich aus funktionaler Steuerung und ihrer dysfunktionalen Umkehrung im Laufe der Zeit und des weiteren Unternehmenswachstums ergeben. Das Modell dient insgesamt der Antizipation von Steuerungskonflikten in Unternehmen.

Auch die fünf Stadien der Universitätssteuerung lassen sich als wechselseitiges Reaktion-Gegenreaktion-Muster lesen: (1) provoziert evolutionär (2), was wiederum eher revolutionär in (3) mündet, das seinerseits evolutionär in (4) übergeht, worauf eher revolutionär (5) folgen müsste. In jede funktionale Steuerungsalternative schleicht sich im Laufe der Zeit eine Degeneration ein.

Konsequenterweise müsste aber dann auch dem Stadium (5) ein Degenerationsstadium folgen:

(6) Dekanautokratie (engl. Dean Autocracy). Hier verhalten sich die Dekane selbst opportunistisch, indem sie die Vorteile des Rückzugs des Universitätspräsidenten sowie die Belastung der Professoren durch die fakultätsautonome Koordination für sich ausnutzen. In diesem fakultätsbezogenen „Präsidialen Feudalismus im Kleinen“ entwickeln sie ihre eigene Agenda, hintergehen teilweise die Fakultätsinteressen und nutzen ihr Amt gezielt dazu, Vorteile zu Lasten ihrer Fakultät und ihrer Kollegen zu erwerben. Beispielsweise steuern sie die fakultätsinterne Stellenbesetzungspolitik, die sie im Wesentlichen selbst verantworten, dahingehend, dass in der Fakultät neue Juniorprofessuren oder Tenurisierungen gegen die Einrichtung und Weiterentwicklung etablierter Kernprofessuren ausgespielt werden, mit dem Nebeneffekt teilweise signifikanter Stellenverschiebungen innerhalb einer Fakultät. Dabei instrumentalisieren sie auch die in (5) neu gewonnenen Autonomierechte der Fakultäten, indem sie mit autokratischen Dekanen anderer Fakultäten fakultätsübergreifende Allianzen schmieden, deren wahre Intentionen aber nicht transparent werden. Besondere Kontrollen der Verantwortung von Dekanen sind noch nicht institutionalisiert.

Formal wird das fünfstufige Stadienmodell damit zu einem sechsstufigen, voll durchpermutierten und damit symmetrischen Stadienmodell. Inhaltlich wird eine weitere Steuerungsform, wie sie auch in Unternehmen vorkommt, in das Stadienmodell integriert.

3. Zusammenführung: Erweitertes Stadienmodell

In Tabelle 1 werden die sechs Stadien der Universitätssteuerung zusammengeführt. Die intendiert eingeführten Stadien gehen jeweils emergent in Degenerationsstadien über, bevor sie durch neue Steuerungsstadien abgelöst werden.

Die Funktion dieses Stadienmodells ist zunächst die einer Hypothese. Zur weiteren empirischen Überprüfung wird eine Operationalisierung dieser Stadien benötigt.

Stadium			Degenerationsstadium		
	<i>deutsch</i>	<i>englisch</i>		<i>deutsch</i>	<i>englisch</i>
(1)	Fakultäre Silos	Faculty Silos	(2)	Professoraler Kindergarten	Academic Kindergarten
(3)	Präsidialer Feudalismus	Presidential Feudalism	(4)	Individueller Verhandlungsdschungel	Individual Negotiation Jungle
(5)	Universitärer Korporatismus	University Collegialism	(6)	Dekanautokratie	Dean Autocracy

Tabelle 1: Terminologie der sechs Stadien der Universitätssteuerung

Beim gegenwärtigen Stand der Forschung noch nicht vollumfänglich geklärt ist allerdings die Reihenfolge, mit der die Stadien durchlaufen werden. Tendenziell sicher ist historisch gesehen der Durchlauf (1) – (2) – (3): Gegenwärtig befinden sich scheinbar viele Universitäten im Stadium (3), wobei der Präsidiale Feudalismus aber dabei ist, an seine Grenzen zu stoßen – vor allem wegen der erhöhten Komplexität für den Präsidenten, die zu den Stadien (4) und (6) führt. Da das in vielerlei Hinsicht steuerungstechnisch überlegene Modell (5) – als Reaktion auf (3), (4) und (6) – aktuell aber noch kaum erkennbar scheint, tendieren wir gegenwärtig dazu, diese Zukunftsform an das Ende der Kette zu setzen, falls es überhaupt ein derartiges Entwicklungsmodell und nicht frei wählbare, voneinander unabhängige Alternativen gibt.

4. Entwicklung eines Diagnoseinstruments

4.1 Erhebungsinstrument

Die notwendige Operationalisierung der einzelnen Stadien erfolgt über ein fragebogenbasiertes Erhebungsinstrument. Es besteht aus 25 einzelnen Fragen, die sich sowohl an der theoretischen Konzeption der Stadien als auch an den operativen Handlungsfeldern von Dekanen ausrichten, die *Scholz/Stein/Fraune* (2012) im Einzelnen dargestellt haben. Diese Fragen dienen dazu, das in der Fakultät vorherrschende Steuerungsstadium zu diagnostizieren.

Das Erhebungsinstrument, das in Englisch abgebildet wird (Tabelle 2), zeigt in den Spalten die Antworten, die zu den Stadien (1) bis (6) passen. Die Antworten sind hier noch nicht zeilenweise gemischt, um die Konzeption der Fragen transparent werden zu lassen. In Befragungen kann die Reihenfolge aber vertauscht werden; zudem werden Doppelantwortmöglichkeiten (zum Beispiel bei Fragen 9-14) eliminiert. Dekane kreuzen den Fragebogen gemäß der besten Passung zu ihrer gegenwärtigen Situation an.

		[A] Faculty Silos	[B] Academic Kindergarten	[C] Presidential Feudalism	[D] Indiv. Negot. Jungle	[E] University Collegialism	[F] Dean Autocracy
1	Where do central key performance indicators (KPIs) come from?	There are no KPIs <input type="checkbox"/>	Defined by professors <input type="checkbox"/>	Defined by the president <input type="checkbox"/>	Negotiated by the president and the individual professors <input type="checkbox"/>	Peer-defined by the faculty <input type="checkbox"/>	Defined by the dean <input type="checkbox"/>

2	Budgeting at the university level is	a purely administrative domain <input type="checkbox"/>	a rather administrative activity with professors working hard on optimising their own budget position <input type="checkbox"/>	the president's autonomous domain <input type="checkbox"/>	the consequence of the negotiation between the president and the professors <input type="checkbox"/>	the result of the faculties' decisions <input type="checkbox"/>	the result of the deans' decisions <input type="checkbox"/>
3	External fundraising for the faculty is basically done by	the faculty <input type="checkbox"/>	individual professors <input type="checkbox"/>	the president <input type="checkbox"/>	professors as agreed with the president <input type="checkbox"/>	the faculty <input type="checkbox"/>	the dean <input type="checkbox"/>
4	The intra-faculty budget is allocated	according to formal status of the professor <input type="checkbox"/>	according to individual claims of the professor <input type="checkbox"/>	according to the president <input type="checkbox"/>	according to individually negotiated target agreements <input type="checkbox"/>	according to the rules of the faculty <input type="checkbox"/>	according to the decision of the dean <input type="checkbox"/>
5	What drives the professors?	Collectivism within the faculty <input type="checkbox"/>	Individualism related to academia <input type="checkbox"/>	Obedience towards the president <input type="checkbox"/>	Individualism related to money <input type="checkbox"/>	Collectivism within the university <input type="checkbox"/>	Obedience towards the dean <input type="checkbox"/>
6	What is the role of the president at your university?	External representative of the university <input type="checkbox"/>	External representative of the university and moderator for professors <input type="checkbox"/>	Final decider and generator of developmental initiatives <input type="checkbox"/>	Negotiating partner for professors <input type="checkbox"/>	External representative of the university and moderator between faculties <input type="checkbox"/>	Negotiating partner for deans <input type="checkbox"/>
7	What is the role of the dean at your university?	Executor of the faculty's decisions <input type="checkbox"/>	Negotiating partner for professors <input type="checkbox"/>	Executor of orders of the president imposed on the professors <input type="checkbox"/>	Moderator <input type="checkbox"/>	Executor of the faculty's decisions and contact person for other faculties <input type="checkbox"/>	Final decider and generator of developmental initiatives <input type="checkbox"/>
8	What is the role of a typical professor at your university?	Generator of self-involved developmental initiatives <input type="checkbox"/>	Optimiser of his/her field <input type="checkbox"/>	Recipient of orders of the president <input type="checkbox"/>	Permanent self-optimiser <input type="checkbox"/>	Generator of faculty-related developmental initiatives <input type="checkbox"/>	Recipient of orders of the dean <input type="checkbox"/>

9	Looking at Transaction Analysis with its three different communication styles: What does the style of the president look like in general?	Adult <input type="checkbox"/>	Adult <input type="checkbox"/>	Parent <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>	Adult <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>
10	Looking at Transaction Analysis with its three different communication styles: What does the style of a typical dean look like in general?	Parent <input type="checkbox"/>	Parent <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>	Adult <input type="checkbox"/>	Parent <input type="checkbox"/>
11	Looking at Transaction Analysis with its three different communication styles: What does the style of a typical professor look like in general?	Adult <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>	Adult <input type="checkbox"/>	Child <input type="checkbox"/>
12	Looking at the Principal-Agent Theory: Which of the two possible roles does the president usually play?	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>
13	Looking at the Principal-Agent Theory: Which of the two possible roles does a dean usually play?	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>
14	Looking at the Principal-Agent Theory: Which of the two possible roles does a professor usually play?	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>	Orderer (= "principal") <input type="checkbox"/>	Contractor (= "agent") <input type="checkbox"/>
15	Funding of the faculty is predominantly influenced by	governmental regulation <input type="checkbox"/>	governmental regulation and the individual opportunistic interests of professors <input type="checkbox"/>	the intent of the president <input type="checkbox"/>	negotiations between individual professors and the president <input type="checkbox"/>	decisions of the professors <input type="checkbox"/>	decisions of professors and the opportunistic interests of the dean <input type="checkbox"/>
16	Who is responsible for press releases?	University administration <input type="checkbox"/>	The professors <input type="checkbox"/>	The president <input type="checkbox"/>	The professors and the president <input type="checkbox"/>	The faculty <input type="checkbox"/>	The dean <input type="checkbox"/>

17	What is the importance of public relations for the faculty?	Important for information and impression management <input type="checkbox"/>	Important for improving a professor's status <input type="checkbox"/>	Important for supporting and fulfilling the president's instructions <input type="checkbox"/>	Important as a tool for the individual professor's report on goal attainment <input type="checkbox"/>	Important for the faculty's competition for students and researchers, and for faculty branding <input type="checkbox"/>	Important for supporting and fulfilling the dean's instructions <input type="checkbox"/>
18	Where can service centres for professors (i.e. for quality management, controlling, IT, legal support, etc.) be found?	In the general office, for faculties <input type="checkbox"/>	In the general office, partly for professors <input type="checkbox"/>	Nowhere <input type="checkbox"/>	A few at a faculty level, for the professors <input type="checkbox"/>	In the general office, for faculties and professors <input type="checkbox"/>	In the general office, for deans only <input type="checkbox"/>
19	The definition of standard systems and procedures is	regulated by governmental guidelines <input type="checkbox"/>	not in existence <input type="checkbox"/>	mandatory and cannot be replaced <input type="checkbox"/>	dependent on individual target agreements <input type="checkbox"/>	decided upon by the faculties <input type="checkbox"/>	decided upon by the deans <input type="checkbox"/>
20	Who decides on the teaching programmes?	The professors in the faculty <input type="checkbox"/>	The individual professors autonomously <input type="checkbox"/>	Centralised evaluation systems and presidential targets <input type="checkbox"/>	Presidential targets, but individually negotiated <input type="checkbox"/>	The professors across the faculties <input type="checkbox"/>	The deans <input type="checkbox"/>
21	Faculty information systems (i.e. for cost structures, budgets, etc.) are	nice to have <input type="checkbox"/>	unnecessary to have <input type="checkbox"/>	not allowed to have <input type="checkbox"/>	unnecessary to have <input type="checkbox"/>	must-have <input type="checkbox"/>	necessary to have <input type="checkbox"/>
22	What is the extent of the faculty information system (i.e. information held on cost structures, budgets, etc.)?	Relatively small <input type="checkbox"/>	Relatively small <input type="checkbox"/>	Relatively small <input type="checkbox"/>	Relatively small <input type="checkbox"/>	Relatively large <input type="checkbox"/>	Relatively large <input type="checkbox"/>
23	Who decides the existence of interfaculty institutions?	None <input type="checkbox"/>	Initiated by single professors <input type="checkbox"/>	By order of the president <input type="checkbox"/>	Initiated by single professors <input type="checkbox"/>	Initiated by faculties <input type="checkbox"/>	By order of the dean <input type="checkbox"/>

24	What is the focus of the faculty information system?	Headcount <input type="checkbox"/>	Goodies <input type="checkbox"/>	Results, in particular external money <input type="checkbox"/>	KPIs for private income <input type="checkbox"/>	Information about research and teaching <input type="checkbox"/>	Results, in particular research outcomes <input type="checkbox"/>
25	Who is responsible for quality management?	Faculty <input type="checkbox"/>	Professors on their own <input type="checkbox"/>	President <input type="checkbox"/>	President and professors <input type="checkbox"/>	Faculties <input type="checkbox"/>	Dean <input type="checkbox"/>

Tabelle 2: Erhebungsinstrument zur Diagnose des Steuerungsstadiums

4.2 Auswertungsinstrument

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt zunächst durch eine einfache Häufigkeitsverteilung (Abbildung 1): Die Ankreuzenden erhalten eine Übersicht darüber, mit welcher prozentualen Verteilung sich ihre Fakultät in welchem Steuerungsstadium befindet. Aus dieser Verteilung lassen sich erste Schwerpunkte erkennen.

Percentage in every category: ____ [A], ____ [B], ____ [C], ____ [D], ____ [E], ____ [F].

[A] Faculty Silos: Faculties, as the core organisational units of the traditional university, are divided along professional boundaries. The different faculties of a university operate and work independently, providing research and teaching. They fulfil their tasks according to the standards developed by their respective scientific communities.

[B] Academic Kindergarten: Autonomy in the Faculty Silos structure can lead to excellent research but also to individual malpractice. "Academic Kindergarten" is the metaphor for this special kind of relationship between the university and individual professors with their opportunistic interests.

[C] Presidential Feudalism: Within universities, the president counteracts the optimisation strategies of individual professors by increasing his or her own decision-making powers. He or she reduces the autonomy of faculties and professors and plays an authoritarian role.

[D] Individual Negotiation Jungle: Professors who lose a great amount of their autonomy under Presidential Feudalism start to adapt to their new role and increase their negotiation capabilities in order to deal with the new situation. They replace their lost intrinsic motivation by opportunistic interests that are focused on extrinsic motivation, i.e. first and foremost money.

[E] University Collegialism: A decentralised structure with a bottom-up management system, based on discussion and persuasion among the professors of a faculty. Professors have the autonomy to look for further interdisciplinary cooperation with other partners across faculties.

[F] Dean Autocracy: Deans realise that they can individually benefit from relatively autonomous faculties that still have a relatively high degree of academic freedom. Therefore, they start to define their own authoritarian role in order to optimise their position.

Abbildung 1: Schriftliche Auswertung zum Diagnoseinstrument

Schwierig ist die Zuordnung der nicht-eindeutigen Fragen 9 bis 11. Sie stellen auf die transaktionstheoretischen Rollen von Präsident, Dekan und Professor ab, die jeweils im Erwachsenen-Ich (adult – a), im Eltern-Ich (parents – p) oder im Kind-Ich (child – c) agieren können. Aus den Ankreuzmöglichkeiten ergeben sich 27 denkbare Kombinationen. Die sechs Stadien sind allerdings durch jeweils eine eindeutige Kombination charakterisiert. Daher kann – je nach angekreuzter Kombination – eine eindeutige (100%ige) oder eine mehrdeutige (50%ige

oder 33%ige Verteilung auf mehrere Steuerungsstadien) – vorgenommen werden. Die Regeln für die Zuordnung zu einzelnen Stadien hierzu zeigt Tabelle 3.

			[A]			[B]			[C]			[D]			[E]			[F]		
			Faculty Silos			democratic Kindergarten			Presidential Feudalism			Mutual Negotiation			University Collegiality			Dean Autocracy		
			a	p	a	a	p	c	p	c	c	c	c	c	a	a	a	c	p	c
president	dean	professor	president	dean	professor	president	dean	professor	president	dean	professor	president	dean	professor	president	dean	professor	president	dean	professor
a	a	a	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
a	a	c	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1
a	a	p	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
a	c	a	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
a	c	c	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1
a	c	p	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
a	p	a	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
a	p	c	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
a	p	p	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
c	a	a	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0
c	a	c	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1
c	a	p	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
c	c	a	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0
c	c	c	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1
c	c	p	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0
c	p	a	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0
c	p	c	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1
c	p	p	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
p	a	a	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
p	a	c	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
p	a	p	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
p	c	a	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
p	c	c	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
p	c	p	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
p	p	a	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
p	p	c	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1
p	p	p	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

REGELN (rein logische Zuordnung, keine Betrachtung inhaltlicher Aussagen)

1. Eindeutige Zuordnung anhand der Definition des Stadiums (volle Übereinstimmung)
2. Falls max. Übereinstimmung 2 und nur ein Fall => 100%
3. Falls max. Übereinstimmung 2 und zwei Fälle => 50%
4. Falls max. Übereinstimmung 2 und drei Fälle => 33%

Dadurch sind bis auf 4 Fälle alle abgedeckt
mögliche Regeln dafür neben s. oben

[A]	[B]	[C]	[D]	[E]	[F]	Maximale Übereinstimmung	Anzahl der Fälle			
1	1	1	1	1	1					
SUMMEN									Zuordnung jeweils	
2	1	0	0	3	0	3	1	100%		
1	2	1	1	2	1	2	2	50%		
1	1	0	0	2	0	2	1	100%		
2	1	1	1	2	0	2	2	50%		
1	2	2	2	1	1	2	3	33%		
1	1	1	1	1	0	1	5	uneindeutig	ggf. jeweils 20%	
3	2	0	0	2	1	3	1	100%		
2	3	1	1	1	2	3	1	100%		
2	2	0	0	1	1	2	2	50%		
1	0	0	1	2	1	2	1	100%		
0	1	1	2	1	2	2	2	50%		
0	0	0	1	1	1	1	3	uneindeutig	ggf. jeweils 33%	
1	0	1	2	1	1	2	1	100%		
0	1	2	3	0	2	3	1	100%		
0	0	1	2	0	1	2	1	100%		
2	1	0	1	1	2	2	2	50%		
1	2	1	2	0	3	3	1	100%		
1	1	0	1	0	2	2	1	100%		
1	0	1	0	2	0	2	1	100%		
0	1	2	1	1	1	2	1	100%		
0	0	1	0	1	0	1	2	uneindeutig	ggf. jeweils 50%	
1	0	2	1	1	0	2	1	100%		
0	1	3	2	0	1	3	1	100%		
0	0	2	1	0	0	2	1	100%		
2	1	1	0	1	1	2	1	100%		
1	2	2	1	0	2	2	3	33%		
1	1	1	0	0	1	1	4	uneindeutig	ggf. jeweils 25%	

Tabelle 3: Auswertungslogik für Fragen 9 bis 11

5. Nutzen des erweiterten Stadienmodells

Das erweiterte Stadienmodell bewährt sich im Rahmen des KORFU-Transfers. Es dient als Grundlage zur Diagnose des Steuerungsstadiums, in dem sich Dekane mit ihren Fakultäten befinden. Erst wenn sie dieses aus der gegebenen Systemkomplexität heraus identifizieren und genau erkennen, und zwar sowohl strategisch als auch im Hinblick auf einzelne Handlungsfelder, können sie in ihrer Gestaltung einzelner Handlungsfelder auf eine Stimmigkeit zum gewünschten Steuerungsmodell hinarbeiten. Zu diesem Zweck konkretisiert KORFU stadienbezogene Handlungsszenarien für das strategische Verhalten von Dekanen, für die Zusammenarbeit von Universitäten mit Unternehmen und für die Institutionalisierung interfakultärer Einrichtungen und vermittelt sie im Rahmen von Dekanschulungen.

Literatur

Greiner, Larry E., Evolution and Revolution as Organizations Grow, in: Harvard Business Review 50 (4/1972), 37-46.

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 (1/2011a), 26-28.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Les universités allemandes en mutation et les leçons à tirer par les administrations publiques pour leur gestion axée sur les connaissances, in: Telescope 17 (3/2011b), 31-53.

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