



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

KORFU 2011 – 2014: Ein Projektresümee, das hoffentlich aufrüttelt

KORFU-Arbeitspapier Nr. 21

(Siegen – Saarbrücken 2015)

www.kor-fu.de

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

Inhalt

1. Was KORFU untersucht.....	3
2. Anlass der KORFU-Forschung	4
3. Die Relevanz von KORFU	4
4. Die Methodik von KORFU	6
5. Zentrale Projektergebnisse von KORFU.....	6
6. Überraschende KORFU-Ergebnisse.....	7
7. Relevanz der KORFU-Ergebnisse	8
8. Implikationen aus KORFU.....	9
9. Transfer aus KORFU	11
10. Wo KORFU polarisiert	12
Anhang 1: Conference-Communiqué vom 28.06.2013	15
Anhang 2: Inhalte der Conference-Proceedings.....	19
Anhang 3: Auswahl der im KORFU-Kontext veröffentlichten Forschungsbeiträge	22
Anhang 4: KORFU-Arbeitspapiere.....	23

KORFU steht für „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten“ und befasst sich als universitäres Forschungsprojekt mit innovativen Steuerungsalternativen für Universitäten. Es konzentriert sich dabei – in Abgrenzung zu der in Deutschland vorherrschenden zentralistisch-planwirtschaftlichen Universitätssteuerung – auf dezentrale und demokratische („korporatistische“) Managementmodelle für moderne Universitäten.

KORFU will eine Alternative zur aktuellen Entscheidungscentralisierung aufzeigen, da diese überwiegend negative Konsequenzen mit sich bringt: ausufernde Bürokratie, Zunahme ineffizienter Stellen bei der Hochschulleitung, absinkende Entscheidungsqualität, eskalierende Demotivation von Hochschulangehörigen, Zerstörung eines innovativen Universitätsklimas bis hin unter anderem zur dramatischen Schwächung des Wirtschaftsstandorts Deutschland, Aufgabe der „akademischen Tradition“.

KORFU belegt über organisationstheoretische Modelle, über Systemsimulation und über eine aufwendige internationale Triangulation, dass internationale Spitzenuniversitäten ihre Position nicht einer zentralen Planwirtschaft verdanken, sondern vielmehr einer umfassenden Fakultätsautonomie.

KORFU-Forschung spricht Bildungspolitikern, Universitätsleitungen sowie Fakultäten und ihren Dekanen konkrete Empfehlungen aus. Vor allem sind Steuerungsmechanismen, die den Anforderungen der Offenheit, Kollegialität und Verantwortung entsprechen und zentrale Aspekte wie Motivation, Engagement, Bindung, Identität und Hochleistung abdecken, zu forcieren.

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. Was KORFU untersucht

Universitäten sind weltweit im Umbruch. Dies betrifft nicht nur Anforderungen und Erwartungen aus Politik und Gesellschaft sowie die universitätsinternen Aktivitäten in Forschung und Lehre, sondern auch generell ihre Organisationsform: Dabei geht es um die Autonomie der Universität nach außen („Freiheit der Universitäten“) wie auch um ihre Autonomie nach innen („University Governance“).

University Governance betrifft die universitätsinterne Organisation und Steuerung. Ausgangspunkt für die KORFU-Forschung war ein von den Projektpartnern entwickeltes und theoretisch untermauertes fünfstufiges Modell, wie sich universitätsinterne Steuerung entwickelt. Organisationstheoretische Analysen führten zur Beschreibung dieser Stadien „Fakultäre Silos“ – „Professoraler Kindergarten“ – „Präsidialer Feudalismus“ – „Individueller Verhandlungsdschungel“ – „Universitärer Korporatismus“ mit unterschiedlicher Effektivität und Effizienz.

Neue Formen von Forschung und Lehre brauchen neue Organisationsformen – jenseits des traditionellen, aber gegenwärtig in deutschen Universitäten praktizierten Modells der präsidialen Zentralsteuerung von Universitäten durch ihre Präsidenten und Rektoren. Denn sie stößt zunehmend an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit: Egal, ob es um Universitätsentwicklung, Budgetierung oder um neue Studiengänge geht, Universitäten sind inzwischen derartig komplex, dass nicht mehr alles von oben nach unten durchgesteuert werden kann. Deshalb werden Organisationsmodelle benötigt, bei denen gerade das Zusammenspiel autonomer Fakultäten als Motor des Fortschritts wirken kann.

Genau zu diesem Zweck hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung ein Projekt nach Siegen und Saarbrücken vergeben: Unter dem Titel „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten“ (KORFU) wird mit dem „Universitären Korporatismus“ eine innovative Strukturalternative für Universitäten erforscht.

Jenseits der so genannten Autonomie der Hochschulen, die im Kern lediglich eine Autonomie der Hochschulleitung darstellt, wird die Autonomie der Fakultäten wichtiger für die Wettbewerbsfähigkeit von Universitäten. Die Fakultäten erbringen die universitären Leistungen für Forschung und Lehre, weshalb auch sie letztendlich über Forschung und Lehre entscheiden müssen.

Die Aufgabe von KORFU ist es, dezentrale, demokratische Managementmodelle für moderne Universitäten zu konzipieren und die Einsatzbedingungen dafür zu beschreiben. „Korporatismus“, dessen Bezeichnung fatalerweise eine verbale Nähe zum englischen „Corporatization“ hat, ist ein allgemeines Strukturprinzip, das auf der – zumeist freiwilligen – breiten Beteiligung von Gruppen an politischen Prozessen basiert. Korporatismus sieht die Universität als zivilgesellschaftlich von unten nach oben her organisiert an. KORFU will Steuerungsmodelle beschreiben, bei denen das korporatistische Zusammenspiel der Fakultäten als Motor des Fortschritts wirkt.

2. Anlass der KORFU-Forschung

Hinter den meisten Gestaltungsansätzen der vergangenen Jahre steht etwas, das man im Englischen häufig mit „Corporatization“ bezeichnet: nämlich der Versuch, Universitäten in ihrer Denklogik, ihrem Aufbau und ihren Prozessen strikt an dem Bild eines Unternehmens mit zentraler Planwirtschaft und einem zentral-allmächtigen Lenker auszurichten.

Zwar scheint dieses Bild für Unternehmen schon lange nicht mehr zeitgemäß. Trotzdem orientieren sich Gesetzgeber, Beratungslobbyisten sowie Universitätsleitungen an diesem veralteten Paradigma und wollen durch übergeordnete Einrichtungen die Geschicke von Fakultäten, Departments oder Abteilungen zentral planen, steuern und kontrollieren.

Auslöser für diesen Zentralisierungswahn war die Ende der 1990-er Jahre bestehende Unzufriedenheit von Ministerien und Wirtschaft mit den aus ihrer Sicht unwirtschaftlich arbeitenden Universitäten. Zudem wollten die Universitätsleitungen den 1999 eingeführten und vor allem in Deutschland unnötig rigoros nivellierenden Bologna-Prozesses absichern und entwickelten daher auf breiter Front zentrale Steuerungs- und Kontrollsysteme. Dies hat dazu geführt, dass Fakultäten und ihre Dekane ausschließlich als ausführende Einheiten gesehen werden.

Legitimiert wird dies durch negative Stereotypen, die mantraartig wiederholt werden: Fakultäten seien für Interdisziplinarität unzugängliche „Elfenbeintürme“ und unwillig zu Wirtschaftlichkeit und Marktorientierung. Fakultäten gelten bei der Universitätsleitung dabei umso mehr als Organisationsproblem, je mehr die Universitätsleitung an der Komplexität einer zentral gelenkten Universität zu scheitern droht.

Diese reagiert darauf nicht etwa mit Delegation von Aufgaben, sondern mit noch mehr Zentralismus. Die Machtfülle der Universitätsleitungen reicht mittlerweile von strategischen Grundsatzentscheidungen (Kapazitäten, Lehrstuhlbesetzungen, Fächereinrichtung) bis hin zu operativen Eingriffen (Genehmigungspflicht von Forschungsanträgen) in Forschung und Lehre. Das Ergebnis dieser Zentralisierung ist eine ausufernde Bürokratie mit unzähligen Steuerungseinheiten wie Controlling, Pressestelle, Vorlesungsplanung, Hörsaalverteilung, Auslandsbüro, Wissenstransferstelle, Gebäudeverwaltung oder Qualitätsmanagement bei Präsidenten und Rektoren, verbunden mit explodierenden Kosten. Gleichzeitig ist die Entscheidungsqualität der Zentrale abgesunken. Denn dass in einer Situation, in der letztlich ein Universitätspräsident alleine beispielsweise über alle Studiengänge entscheidet, die Gefahr von Fehlentscheidungen wächst, liegt auf der Hand. Im Ergebnis werden Effektivität und Effizienz zentralisierungsbedingt zwangsläufig schlechter.

3. Die Relevanz von KORFU

Zielgruppen der KORFU-Forschungen sind die Bildungspolitik (vor allem der Bundesländer, die die Universitätsgesetze als Rahmenbedingung der universitätsinternen Steuerung formulieren) sowie die universitätspolitischen Akteure (die ihren Spielraum in Richtung zentralistischer oder korporatistischer Universitätsgestaltung nutzen können).

Zudem ist KORFU auch organisationstheoretisch interessant: Denn hier wird ein sehr spezieller Organisationstyp in einer sehr speziellen Form analysiert, die internationale und damit kulturvergleichende Ansätze ebenso inkludiert wie die strategische Auseinandersetzung mit Geschäftsmodellen.

Brisant wird das Thema „Universitätsreform“ immer dann, wenn es um konkrete Entscheidungen unter finanziellen Restriktionen geht. Zentralismus erscheint als die vermeintlich leichte Variante: Eine mit ihren Universitäten unzufriedene Landesregierung, die

gleichzeitig sparen muss, ordnet budgetwirksame Eingriffe von ganz oben an und/oder verändert die Hochschulgesetze in Richtung eines unmittelbaren Durchgriffs. Ein Universitätspräsident, der plötzlich bemerkt, dass seine vormaligen Strukturentscheidungen nicht mehr finanzierbar sind, organisiert seine Universität unter dem Deckmantel „Hochschulautonomie“ so um, wie er es für seine persönlichen Zielsetzungen als angemessen ansieht.

Wie ohnmächtig Fakultäten inzwischen sind, zeigt das Beispiel der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes. Obwohl die Fakultät mit ihren rund 5.000 Studierenden seit Jahrzehnten Spitzenreiter in Sachen Sparsamkeit und Erfolg ist, erfährt sie Ende Januar 2014 über eine Pressekonferenz aus Berlin, dass sie de facto geschlossen und beispielsweise die BWL gemeinsam mit einer lokalen Fachhochschule in eine neue organisatorische Einheit zusammengeführt werden soll. Wenn dann der Präsident der Universität die Entwicklung beziehungsweise Abwicklung einer kompletten Fakultät zur Chefsache erklärt, dann zeigt dies, dass wir gegenwärtig – anders als in unserem Forschungsprojekt propagiert – immer stärker in einen präsidialen Feudalismus hineinlaufen. Ein Jahr später steht im Übrigen diese Fakultät vor einer anderen Zerschlagung: Der wirtschaftswissenschaftliche Teil soll mit psychologischen und sportwissenschaftlichen Bereichen fusioniert, der ursprünglich ganz zu eliminierende juristische Teil auf eine Rumpffakultät zurechtgestutzt werden. Dass ein derartiges Vorgehen nicht nur ein singuläres Ereignis an einer einzigen Universität ist, sieht man daran, dass hier ein augenscheinlich stark instrumentalisiertes Wissenschaftsrat ganz bewusst dem Universitätspräsidenten für zentralistische Entscheidungen den Rücken freihält und diesen präsidialen Feudalismus einschließlich der Entmachtung von Fakultäten forciert.

Weitere brisante Beispiele birgt die leistungsbezogene Entlohnung von Universitätspräsidenten: Nicht die Tatsache, dass nach Leistung entlohnt wird, sondern die Leistungskriterien sind hier von Interesse. Es kann zu Situationen kommen, wo die zwischen Ministerien und Universitätspräsidenten vereinbarten Kriterien den Interessen und der strategischen Ausrichtung der einzelnen Fakultäten widersprechen, ihnen aber dennoch aufoktroiert werden. So konterkariert es eine in sich konsistente Qualitätsstrategie einer Fakultät, die die Zulassung neuer Studierender quantitativ durch Obergrenzen und qualitativ durch Mindestnoten beschränken will, wenn ein Universitätspräsident, der seinem zuständigen Ministerium als Leistung Mindestauslastungen seiner Universität versprochen hat, dies untersagt und die unbegrenzte Aufnahme von Studierenden durchsetzt. Ähnliches gilt für Promotionen, wo die Exzellenzstrategie einer Fakultät durch eine qualitätszerstörende Ausweigungsstrategie der Universitätsleitung zerstört wird. Und wenn sich fachbezogene Innovationen mit internationaler Exzellenz nicht im Zielkatalog des Universitätspräsidenten wiederfinden, finden sie durch Mittelentzug oder Lehrstuhlschließungen einfach nicht mehr statt.

Die Brisanz dieser Beispiele liegt in den Langzeitfolgen begründet: In einem solchen System werden Fakultäten, also Dozenten, Studenten und Dekane, nicht mehr ernsthaft in die Entscheidungsfindung involviert. Vielmehr verweigert man ihnen Informationsrechte, Mitentscheidungsrechte und Selbstverteidigungsrechte.

Wenn dann auch noch Professoren dadurch entmachtet werden, dass alles über zentrale Budgetierung und Planung läuft, dass Forschungsanträge durch den Universitätspräsidenten zu genehmigen sind und dass beispielsweise die Pressestelle zu einer Pressesprecherin des Universitätspräsidenten wird, entsteht die Gefahr, dass mit einem solchen Vorgehen die Motivations-, Identitäts- und Innovationsressourcen der Bestandteile der Universität, die die eigentlichen Leistungen erbringen, ausgehöhlt werden. Dies hat zwangsläufig gravierende Rückwirkungen auf die grundsätzliche Leistungsfähigkeit von Universitäten und auf den Wissenschaftsstandort.

4. Die Methodik von KORFU

Bislang oblag die Erforschung des Wissenschaftssystems überwiegend Geisteswissenschaftlern wie Soziologen, Psychologen und pädagogischen Bildungsforschern. Dies reicht allerdings in einem politischen und gesellschaftlichen System, das vielfach ökonomischen Logiken folgt, nicht mehr aus. Denn Universitäten sind Organisationen, die in ihrer Steuerung Unternehmen immer ähnlicher werden. Zudem geht es um die Verteilung knapper Ressourcen, was ebenfalls ein originär wirtschaftswissenschaftliches Thema ist. Ohne die Einbindung von Wirtschaftswissenschaftlern fehlt schlicht eine wichtige fachliche Expertise. Dabei forschen Wirtschaftswissenschaftler traditionell interdisziplinär, freuen sich also über den bereits erfolgenden Austausch mit Soziologen, Pädagogen und Psychologen. Dies hat allerdings methodische Konsequenzen, vor allem, dass wirtschaftswissenschaftliche Analyse und Interpretation einen größeren Stellenwert bekommen, so beispielsweise die betrieblichen Teilgebiete der Organisationstheorie und -gestaltung für die strategisch-strukturellen Aspekte sowie die Personalmanagementtheorien für die Einbeziehung der beteiligten und betroffenen Menschen im System.

Für KORFU werden als organisationstheoretische Grundlagen Dezentralität und Subsidiarität, Partizipation, Identitätsbildung sowie marktliche Steuerung herangezogen.

Methodisch basiert KORFU auf Stakeholderforschung sowie einer empirischen internationalen Triangulation. Hierzu wurden die Universitätssysteme von Australien, Japan, den Niederlanden, Kanada, Frankreich sowie den USA auf ihre University Governance hin untersucht. Im intensiven Dialog mit den relevanten Akteuren und im internationalen Vergleich werden innovative sowie theoretisch fundierte Lösungen für die Weiterentwicklung von Universitäten gesucht.

Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass die ursprünglich ebenfalls zur methodischen Unterstützung herangezogene Simulation wesentlich komplexer ausfiel als erwartet: Logische Algorithmen können nur grob opportunistisches Machtstreben von Akteuren abbilden und müssten aufwendig kontextualisiert werden. Dennoch wurde eine umfassende Simulation aller sechs Stadien der Universitätssteuerung durchgeführt.

5. Zentrale Projektergebnisse von KORFU

Wesentliche Ergebnisse von KORFU sind:

- *Aufgrund empirischer Erkenntnisse wurde das ursprüngliche organisationstheoretische Stadienmodell um das Stadium „Dekanautokratie“ erweitert.* Denn es gibt nicht nur Situationen, in denen die Universitätsleitungen durch zentralistische Diktatur kontraproduktiv agieren, auch Dekane können ihre Macht zum eigenen Nutzen beziehungsweise zum Nutzen ihrer Fachrichtungen oder Institutionen einsetzen. So lässt sich die fakultätsinterne Stellenbesetzungspolitik, die im Wesentlichen durch den Dekan verantwortet wird, durchaus dahingehend steuern, dass Juniorprofessuren oder Tenurisierungen gegen die Einrichtung ordentlicher Professuren ausgespielt werden – mit dem interessanten Befund, dass diese Grundsatzentscheidung mittelfristig eine signifikante Stellenverschiebung von den Fachrichtungen einer Fakultät in bestimmte andere impliziert. Formal gesehen wurde unser fünfstufiges Stadienmodell zu einem sechsstufigen, voll durchpermutierten Stadienmodell – und damit symmetrisch; inhaltlich gesehen wurde eine weitere zentrale Organisationsform, wie sie auch in Unternehmen vorkommt, integriert.

- *Das Stadienmodell wurde zur situativen Gestaltung nutzbar gemacht.* Dies betraf zunächst die Einsatzbedingungen in Verbindung mit den Effektivitätserwartungen. Anders als vermutet, sind einige Modelle der Universitätssteuerung nicht wählbar, wenn das Ziel in einem langfristigen Überleben von Fakultäten bestehen soll. Die Wahl eines Steuerungsmodells impliziert bereits stark die mögliche Effizienz.
- *Die Stadien wurden international erforscht:* Aus Australien, Japan, Kanada, den Niederlanden, Frankreich sowie den USA liegen Ergebnisse zur Einordnung der Universitätssteuerungssysteme vor.
- *Es wurden stadienbezogene Handlungsszenarien für das strategische Verhalten von Dekanen, für die Zusammenarbeit von Universitäten mit Unternehmen und für die Institutionalisierung interfakultärer Einrichtungen konkretisiert.*
- *Erste Forschungsergebnisse wurden über das DIES-Programm des DAAD in Entwicklungsprogramme nach Lateinamerika transferiert.*
- *Die internationale akademische KORFU-Konferenz „The Dean in the University of the Future“ hat 2013 unter anderem zu einem Communiqué mit 15 auf Fakultäten bezogenen Anforderungen korporatistischer Universitätssteuerung geführt, die zentrale Aspekte wie Motivation, Engagement, Bindung, Identität und Hochleistung abdecken (Anhang 1).*
- *Eine übergreifende Forschungsagenda wurde erarbeitet, die auf Normen, einen Kodex sowie einen Index für University Governance abstellt.*
- *Mittels einer auf System Dynamics basierenden Simulation wurden die komplexen Machtstrukturen einer Universität in ihrer Vernetzung abgebildet und es wurde differenziert gezeigt, wie die Leistungsfähigkeit der Universitätssteuerung im Zeitablauf auf Veränderungen reagiert.*

Das übergeordnete Projektergebnis lautet jedoch:

Wir belegen mit der KORFU-Forschung, dass das deutsche Universitätssystem den Weg seiner freiwilligen Selbsterstörung beschreitet. Durch seine Anpassung an vermeintlich moderne Steuerungsvarianten werden nicht nur die damit verbundenen Ergebniserwartungen nicht erfüllt, sondern das gesamte Universitätssystem verliert an Robustheit und Qualität.

6. Überraschende KORFU-Ergebnisse

Es gab drei Überraschungen:

Die erste Überraschung ergab sich aus dem internationalen Vergleich. Hier kann man bereits heute am Beispiel von Ländern, die vermeintlich „schon weiter sind“, im Sinne einer Zukunftsprognose für Deutschland beobachten, wohin eine übersteigerte Zentralisierung von Universitäten zukünftig führen könnte. *Besonders frappierend war für uns das Beispiel Australiens. So sieht Australien universitäre Bildung ausschließlich als Exportgut an und richtet folglich sein Universitätssystem auf Massenuniversitäten aus: Dort stehen die Fakultäten unter einem strengen Diktat der Leistungsmessung, die sich primär auf internationale Sichtbarkeit in Rankings ausrichtet; Forschungsoutput und universitäre Identität bleiben in diesen wie neotayloristische Bildungsfabriken wirkenden Universitäten vollkommen auf der Strecke.* Doch auch vermeintlich kollegialere Steuerungssysteme wie in den Niederlanden können in eine Sackgasse geraten, wenn die Rahmenbedingungen die Tendenz zur individuellen Selbstoptimierung der Professoren begünstigen und damit die übergeordnete Rationalität einer Universität beschädigen. Dagegen geht – fast im Sinne einer Erreichung des universitären Korporatismus – Japan den Weg der Bewahrung des Humboldt’schen Universi-

tätsideals, indem die politische Steuerung eine individuell-professorale Veränderungsresistenz gegen die „Corporatization“ faktisch toleriert, obwohl sie diese auf der Oberflächenebene aktiv betreibt. *Schließlich war das Beispiel USA extrem aufschlussreich: In den USA ist ausgerechnet die konsequente Fakultätsautonomie das Erfolgsrezept der Eliteuniversitäten. Sie operieren überwiegend mit sehr starken und relativ autonomen Fakultäten, deren Exzellenz fachspezifisch-dezentral entsteht. Der internationale Vergleich belegt damit, dass Spitzenuniversitäten ihre Position der umfassenden Fakultätsautonomie verdanken, Zentralismus hingegen die Forschungskraft reduziert und Ineffizienz den Weg bereitet.*

Die zweite Überraschung ergab sich aus der Simulation: Die Simulationsergebnisse belegen, dass einige Steuerungssysteme, die auf den ersten Blick als funktional und zum Teil auch kurzfristig effektiv erscheinen, langfristiger weniger robust sind, insbesondere wenn externe Kontextveränderungen auftreten oder wenn die Arbeitsbelastung der Entscheider steigt. *Sowohl die Gesamtqualität der Steuerungsergebnisse als auch das Commitment – nicht nur von Professoren, sondern auch von Studierenden – nimmt bei zentralistischen Steuerungsvarianten ab, besonders massiv im „Präsidentialen Feudalismus“.* Dagegen resultierten die Simulationsverläufe für den „Universitären Korporatismus“ in der höchsten Stabilität für das Gesamtsystem.

Die dritte Überraschung ergab sich in der Meta-Perspektive: *Insgesamt bewegt sich die Forschung in der Wissenschaftsökonomie überwiegend in eine systemkonfirmatorische Richtung. So ist ein zentralismuskritischer Blick offenbar selten gefragt.* In der Regel sehen die gegenwärtigen Forschungen das zentralistische Steuerungssystem als gegeben an und optimieren in diesem gesetzten Rahmen im Detail beispielsweise das strategische Universitätsmanagement, einzelne Effizienzkennzahlen, die leistungsbezogene Mittelvergabe oder die Hochschulfinanzierung. Dies erscheint allerdings insofern gefährlich, als es dem Reaktionsmuster „mehr Zentralismus“ folgt, das zu einer übergeordneten Effektivitäts- und Effizienzreduktion führt. *Zudem: Der Blick in die Realität zeigt, dass eine Fakultät hinsichtlich ihrer Kennzahlen, Strategie, Kommunikation und Studierendenattraktivität noch so gut sein kann – wenn sie im präsidentialen Feudalismus gesteuert wird, hat sie im Ernstfall keine Überlebenschance. Spätestens dann wird der universitäre Korporatismus zur einzigen Überlebensstrategie.*

7. Relevanz der KORFU-Ergebnisse

Die Projektergebnisse sind für den Wissenschaftsstandort Deutschland relevant. Hier ist breite universitäre Bildung ebenso gefragt, wie es isolierte Leuchttürme der Forschung sind. Beides ist Teil einer akademischen Tradition, die es innovativ weiterzuentwickeln gilt. Der Ansatzpunkt, dies zu schaffen beziehungsweise zu erhalten, liegt allerdings in den Kernbereichen der Universitäten – den Fakultäten.

Dementsprechend kommt den Fakultäten eine hohe Eigenverantwortung zu. Es reicht nicht aus, dass Fakultäten lediglich Autonomie einfordern.

Stattdessen ist es ihre Aufgabe, als Fakultäten aktiv Schicksal und strategische Richtung der Fakultät zu bestimmen („intrafakultär“) sowie mit anderen Fakultäten ohne ein „Silo-Denken“ zusammen zu arbeiten und die Gemeinsamkeit der Fakultäten im Auge zu behalten („interfakultär“).

Das dezentrale, kollegiale Entscheiden derer, die diese Entscheidungen später in Wissenschaft, Forschung und Lehre umsetzen und verantworten werden, führt dann zu Effizienz und Flexibilität der gesamten Universität.

Also: Warum sollte es zukünftig nicht generell erlaubt sein, dass Fakultäten untereinander – auch ohne Initiative, Zustimmung oder Genehmigung des Universitätspräsidenten – für eine schlagkräftige interdisziplinäre Forschung interfakultäre Einrichtungen bilden? In der modernen Universitätslandschaft sind Interdisziplinarität unausweichlich und interfakultäre Zusammenarbeit überlebenskritisch. Es ist nicht beliebig, wie eine solche interfakultäre Einrichtung geregelt wird. Beispielsweise wird die Leitungsrolle der Dekane dann problematisch, wenn sie im Grunde nur Stellvertreter des Universitätspräsidenten sind und von diesem gelenkt werden. KORFU hat hierzu einen Vorschlag in Form einer „Musterordnung für eine föderale interfakultäre Einrichtung“ erarbeitet. Auch die Hochschulpolitik ist aufgerufen, die hochschulgesetzlichen Regelungen zu interfakultären Einrichtungen als moderne Organisationsinnovationen klarer zu regeln, wie sie dies mit universitätsübergreifenden Einrichtungen bereits an vielen Stellen getan hat.

Weiterhin sind die KORFU-Ergebnisse relevant für Fakultäten und Dekane, die ihre Autonomie stärken und damit Teile einer zukunftsfähigen Universität werden wollen. Einige Leitlinien, die im internationalen Diskurs in Form des bereits erwähnten Conference Communiqués (Anhang 1) erarbeitet wurden und Steuerungswirkung entfalten können, waren:

- Dekane sollen akademische Manager sein, die Universitäten von innen kennen und dort entsprechende substanzielle Erfahrungen als Akademiker gemacht haben.
- Die Fakultätsentscheidungen sollen offen, kollegial und rechenschaftspflichtig sein.
- Dekane sollen Fakultätsstrategien formulieren und umsetzen.
- Fakultäten sollen nicht von der Universitätsleitung zu Kooperationen mit externen Partnern gezwungen werden können, wenn dies nicht zur Fakultätsstrategie passt.
- Fakultäten sollen sich eigenständig Finanzmittel beschaffen dürfen und akkurate Informationen zu allen Steuerungsparametern der Universität erhalten.
- Dekane sollen Studierende und Professoren über die Universitätssteuerung informieren.

Diese Leitlinien bilden nicht etwa realitätsferne Partikularmeinungen ab, sondern sind unter anderem das Ergebnis eines umfangreichen Abstimmungsprozesses, der anlässlich der internationalen KORFU-Konferenz stattfand.

8. Implikationen aus KORFU

Die Implikationen aus der KORFU-Forschung bestehen darin, dass alle Beteiligten Konsequenzen ziehen: die Bildungspolitik, die Universitätsleitungen sowie die Fakultäten und ihre Dekane. Von allen sind Steuerungsmechanismen, die den modernen Anforderungen der Offenheit, Kollegialität und Verantwortung entsprechen, zu forcieren.

Jedem einzelnen universitären Akteur kommt eine hohe Eigenverantwortung zu: Denn die Gefahr bei einer feudalistischen Zentralsteuerung ist groß, dass sich im Sinne eines „Rette sich, wer kann“ einzelne Professoren eine bilaterale Individualoptimierung suchen und den fakultären Korporatismus durch devote Unterwerfungsakte unterlaufen, die ihnen einen hohen Individualnutzen zu Lasten der Fakultät versprechen. Es ist abzusehen, dass ein Umschwenken auf eine weniger zentralistische, dafür stärker korporatistische Universitätssteuerung hohe Hürden aufweist.

Damit die Erkenntnisse aus KORFU an Hochschulen beziehungsweise vom Wissenschaftssystem berücksichtigt werden, ist den Entscheidern zu raten, dass sie den Mut entwickeln, in längeren Zyklen zu denken, geduldiger zu handeln und Lobbyisten auch einmal vehement zu widersprechen.

Es ist nicht notwendig, aus purem Aktivismus heraus permanent neue Systeme zu implementieren und revolutionären Wandel zu verordnen, wie uns die Beispiele der gescheiterten „Bologna-Reform“ und „G8“ vor Augen geführt haben. Wenn erst die Erkenntnis reift, dass das deutsche Bildungssystem sich über Hunderte von Jahren nicht ganz unerfolgreich entwickelt hat und sich selbst international nicht zu verstecken braucht, kann ein evolutionärer, gradueller Wandel auf der Basis neuerer wissenschaftlicher Erkenntnisse sicherlich zu weiterer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung beitragen. Die Impulse hierzu lassen sich dann zunächst in Pilotprojekten ausprobieren, anstatt sie als noch nicht ausgereifte Innovationsideen zur „Zwangsbeglückung“ aller einzuführen. Dass hierzu eine Diskurskultur notwendig ist, die kritische Warnungen nicht von vornherein als „ewig-gestrig“ brandmarkt, sollte selbstverständlich sein.

Die Anreize, Implikationen aus KORFU zu berücksichtigen, sind bereits vorhanden: Es geht darum, gemeinsam die Forschungsstärke und die führende internationale Wettbewerbsposition der deutschen Hochschulen zu erhalten.

Wenn die internationalen Wettbewerber wie beispielsweise die USA sich verwundert die Augen reiben, dass Deutschland in vielerlei Hinsicht ohne Not seine komparativen Wettbewerbsvorteile im Bildungssystem aufgibt – wie wir dies im Rahmen des Projekts KORFU vielfach zu hören bekamen –, und gleichzeitig die von Deutschland aufgegebenen Vorteile bei sich implementiert, dann ist das eine ernste Warnung, dass hier mit der Zukunftsfähigkeit des deutschen Bildungssystems gespielt wird.

Aus KORFU resultieren vielfältige Gestaltungstipps, die nicht nur die Hochschulen effektiver machen, sondern auch zur Stärkung des Bildungssystems beitragen – was letztlich auch Wähler von Hochschulleitungen und Ministern überzeugen müsste.

Weiterverfolgt werden sollte die Erarbeitung eines handlungsleitenden Entscheidungsbaums, mit dem Gestalter (Hochschulpolitik etc.) ermitteln können, welche Universitätssteuerung sie bei gegebenem Zielsystem institutionalisieren sollten. Entscheidungsvariablen sind Informationstransparenz oder der Entwicklungsstand von Fakultäten, Entscheidungsergebnisse betreffen den Partizipationsgrad der Steuerung.

Ebenfalls interessiert vor dem Hintergrund aktueller Landeshochschulgesetzesnovellen und Wissenschaftsratsaktivitäten perspektivisch, wie die Universitätssteuerung in einzelnen Stadien auf externe Eingriffe reagiert. Dies führt zu einem „Stresstest für Fakultäten“: Wie können Fakultäten bei externen Angriffen auf ihre Existenz reagieren? Konkret formuliert: Genauso wenig, wie sich ein großes Finanzinstitut vorstellen kann, plötzlich aufgelöst zu werden, können sich manche Fakultäten in übertriebener Selbstgefälligkeit vorstellen, plötzlich abgeschafft zu werden. Damit stellt sich für sie nicht mehr die Frage nach einem Korporatismus. Es stellt sich die Frage nach der nackten Existenz. Diese ist – so die Aussage der KORFU-Forschung – nur über eine korporatistische Selbststeuerung positiv zu beantworten.

Insgesamt wird anhand der KORFU-Forschung deutlich, dass die operativen Gestaltungsfragen von Universitäten und Fakultäten von der grundlegenden Positionierung des Bildungssystems und der Bedeutung von Steuerung abhängen: von der gesellschaftspolitischen Wertschätzung von Hochschulbildung allgemein (Warum genau leistet sich Deutschland Hochschulen und was genau tragen sie für wen bei?), von der gewollten Identität von Hochschulen (Was ist eine Universität, was eine Fachhochschule? Wer soll/muss dort eigentlich ausgebildet werden und wer nicht? Wie kollegial ist eine Hochschule aufge-

stellt?), vom Leitbild der Ressourcenbereitstellung (Sollen Hochschulen öffentlich finanziert sein oder sind sie wie Unternehmen – und wenn überhaupt, welche Art von Unternehmen genau sind das Modell?) sowie von der Autonomie der Hochschulen (Wie weit reicht Subsidiarität in die Hochschulen hinein? Welche Rollen haben einzelne Hochschulakteure auf ihren jeweiligen Entscheidungsebenen? Welchen gestaltenden Einfluss will man externen Stakeholdern wie beispielsweise geldgebenden Unternehmen zugestehen?). Dies sind durchaus altbekannte Grundsatzfragen, die jedoch im Hinblick auf die Gestaltung der Zukunft von Universitäten immer noch auf ihre klare Beantwortung warten.

9. Transfer aus KORFU

Vor dem Hintergrund vielfältiger Erfahrungen mit systemkritischen Forschungserkenntnissen ist zu befürchten, dass viele der interessanten und durchaus bedenkenswerten Ergebnisse eher in der Ablage verschwinden, als dass sie in der Hochschulrealität umgesetzt werden. Denn sie rütteln an etablierten Machtstrukturen in der Bildungspolitik und in der einzelnen Hochschule.

Obwohl der KORFU-Ansatzpunkt von mehr Transparenz, Beteiligung, Dezentralität, Kollegialität, Subsidiarität und Autonomie ein Trend ist, der sich auch in der Gesellschaft zeigt, so ist er faktisch genau der Gegenentwurf zur bislang vorherrschenden zentralistischen „Entscheidung aus einer Hand“. Diejenigen, die vom zentralistischen System profitieren, wollen dies nicht verändern, verkennen jedoch, dass der einzelne Entscheider der inzwischen herrschenden Systemkomplexität von Bildungssystem und Hochschulen gar nicht die entsprechende Problembewältigungskomplexität entgegensetzen kann. Das gelänge nur mit einer noch weiter ausufernden Bürokratie, damit verbundenen explodierenden Kosten sowie sinkender Entscheidungsqualität. Allerdings sind es in Deutschland vor allem die Verfechter zentralisierter Entscheidungen, die über einen hohen Organisationsgrad, politischen Einfluss und unterstützende Lobbyisten verfügen.

In längerer Sicht können sich einzelne Universitäten nicht dem zunehmenden Kollegialitätsdruck entziehen, vor allem dann nicht, wenn sie Fakultätsautonomie und Re-Demokratisierung als Wettbewerbsvorteil im Hochschulwettbewerb und als Modernitätssignal begreifen. Die Erkenntnisse aus KORFU konnten beispielsweise in der Universität Siegen bereits in die nicht-zentralistische, sondern bewusst dezentral-kollegiale Organisation eines Studium generale („Studium libera“) einfließen sowie 2015 in die Neukonzeption des Siegerer Universitätsorganigramms, das in Deutschland als erstes bewusst Elemente der in KORFU beschriebenen University Governance aufnimmt.

Auch international wurde KORFU bereits transferiert. Der Projektpartner an der Universität des Saarlandes hat mehrfach den einwöchigen „International Deans Course Latin America“ des Deutschen Akademischen Austausch-Dienstes DAAD im Rahmen des Programms „Dialogue on Innovative Higher Education Strategies“ (DIES) geleitet und dort auf der Basis der Erkenntnisse aus KORFU Dekane aus süd- und mittelamerikanischen Universitäten für die Fakultätsführung ausgebildet.

Ebenfalls zu einem gewissen Ausmaß als partieller Transfer aus KORFU kann eine Tagung bezeichnet werden, die auf der Saarbrücker KORFU-Konferenz von 2013 aufbaut und vom 10.-12. April 2015 an der Universität Maastricht unter Einbindung von KORFU stattfindet. Diese „Maastricht Talks“ diskutieren als niederländisch-deutscher Dialog mit hochrangigen Teilnehmern die Rolle von akademischen Führungsrollen – insbesondere Dekanen – in Universitäten vor dem Spannungsfeld aus Rechenschaftspflicht, Wirkung und Beitrag zu wirtschaftlichem Wachstum und gesellschaftlicher Entwicklung.

Mit Blick auf die Zukunft zeigt sich, dass die Ergebnisse von KORFU nicht nur akademisch sind, sondern hochgradig realitätsrelevant und real. Nach dem KORFU-Projektabschluss wird der Transfer der Projektergebnisse weiter fortgesetzt, indem Erkenntnisse auf neue, aktuelle Diskussionen übertragen werden. So sind zunächst weitere Simulationsarbeiten in Vorbereitung, die auf den KORFU-Erkenntnissen basieren. Auch wird eine mobile App programmiert, die Fakultäten dazu dienen soll, den Status ihrer Fakultätsautonomie zu bestimmen, um klare Anhaltspunkte für eine Optimierung zu erhalten. Schließlich wurde Anfang 2015 das Thema der Systemakkreditierung erschlossen, für das im Sinne von KORFU Vorschläge für vertrauenswürdige, explizit kollegial-korporatistische Verfahren entwickelt wurden.

10. Wo KORFU polarisiert

Auf den Punkt zu bringen ist zum Schluss, wo genau der kritische Beitrag von KORFU liegt und welche klaren Aussagen möglicherweise nicht „politisch genehm“, aber gerade deshalb bedenkenswert sind. Hier positioniert sich KORFU durch klare – durchaus polarisierende – Aussagen:

(1) Je größer die Komplexität einer Universität, desto eher versagt die Zentralsteuerung. Einzig einem umfassend ermächtigten Universitätspräsidenten das Schicksal einer modernen Universität anzuvertrauen, ist grob fahrlässig!

Dies ist nicht nur systemtheoretisch erklärbar, so etwa durch das grundlegende „Gesetz der erforderlichen Varietät“, das eine zur Problemlösungskomplexität passende Problemlösungsvarietät fordert – also etwa bei vielschichtigeren Herausforderungen auch vielschichtigeren, auf mehrere Experten verteilte sowie subsidiäre Steuerungssysteme. Es ist zudem ein Erfahrungstatbestand mit den zentralistischen Unternehmensmodellen der 1980-er Jahre, die sich mittlerweile zu partizipativ-vernetzten und erst damit flexiblen Unternehmensmodellen der 2010-er Jahre verändert haben. Letztere sind – so sich Universitäten überhaupt ein Beispiel an Unternehmen nehmen wollen – die passende Vorlagen.

(2) Der Anteil derjenigen in Universitäten, die von höherer Warte darüber nachdenken, was die Forschenden und Lehrenden tun sollen, nimmt dramatisch zu und ist strukturelle Geldverschwendung!

Hiermit sind die Zentralisierung von Entscheidungsmacht bei der Universitätsleitung sowie der damit verbundene Aufbau von Parallelstrukturen zu bereits bestehenden Fakultätsstrukturen gemeint. In dem Maße, wie Universitätspräsidenten ihre operative Steuerung strukturell auf Fakultäten sowie inhaltlich auf Forschung und Lehre ausdehnen, bauen sie unterstützende zentrale Einheiten auf und institutionalisieren sie als dauerhafte Strukturen. In der Konsequenz wird das Universitätssystem unnötig teuer. Kostete früher ein Studienplatz rechnerisch einen bestimmten Betrag, reicht dieser heute nicht mehr aus, weil die Strukturverdopplung mit bezahlt werden muss. Es ist kein Wunder, dass Universitätsleitungen immer mehr Overhead aus extern eingeworbenen Drittmitteln der Forscher einbehalten: Ineffizienz muss ja bezahlt werden!

(3) Professoren sind zunehmend keine „mündigen Bürger“ ihrer Fakultät mehr! Und wissenschaftlicher Nachwuchs bekommt erst gar nicht die Chance, solche zu werden!

Die Rolle von Professoren wandelt sich von mitbestimmenden, partizipierenden Akteuren zu individuellen Partikularoptimierern – sei es, aus Frustration, sei es aufgrund gewandelter Anreizsysteme. Zudem funktioniert die traditionelle Sozialisation von wissenschaftlichem Nachwuchs in Zeiten von Juniorprofessuren, die sich in ihrer betreuungsarmen Selbstüberlastung auf kurzfristige Mitnahmeeffekte zu Lasten langfristiger Substanz ausrichten, nicht

mehr. Also: Wer stellt sich als Professor noch gerne in den Dienst einer autonomen Fakultät, wenn man sich als Unternehmensberater, Aufsichtsrat, Institutsvorstand oder reisender Akkreditierer auf eigene Interessen konzentriert oder im Wettbewerb um Geld, Mitarbeiter und Journalartikel aufreibt? Desinteresse und Untätigkeit machen sich unter den Professoren breit und Aufwand fließt am ehesten noch in Exkulpierungsrituale, mit denen man legitimiert, dass man sich nicht einbringt. Dies ist insgesamt ernüchternd und perspektivisch hoch problematisch, denn Korporatismus als Steuerungsprinzip für Fakultäten wird so nicht mehr funktionieren. Entweder will man genau dies erreichen und damit die traditionelle Identität von Universitäten nicht mehr – oder man muss die Renaissance autonomiefördernder Rahmenbedingungen anstoßen.

(4) Akademische Zusammenarbeit verkommt zu einer bloßen Fassade von „Kooperation“, anstatt korporatistisch-kollegial zu echter Kreativität und echter Synergie zu führen.

Mittlerweile wirken nicht einmal mehr kooperationsförderliche Anreizsysteme richtig, weil jegliche inhaltliche Kooperation mit immenser Kooperationsbürokratie überfrachtet wird. Was gerade noch funktioniert, sind „Kooperationen“ bei wissenschaftlichen Papern, auf die sich Autoren wechselseitig draufschreiben, „Kooperationen“ bei Forschungsprojekten, die hinter den Kulissen zerfallen, sobald das angeworbene Geld auf den Konten eingegangen ist, „Kooperationen“ in der Lehre, die bei Lichte besehen inexistent sind. Wenn dann Fakultäten aus ihrer Autonomie heraus mit anderen Fakultäten kooperieren wollen, etwa weil sie „Interdisziplinarität“ ernst nehmen, dann werden solche Initiativen unmittelbar durch die Universitätsleitung gekapert und mit Kontrollmechanismen und Reportinganforderungen versehen. Die Potenziale echter Kooperation werden bewusst verschenkt, nämlich, zu neuen wissenschaftlichen Ideen und Innovationen zu kommen. Notwendig ist hier die Redefinition von Kooperation in Richtung auf substanziellen Wettbewerb, der im Sinne eines „nicht-alimentierten Darwinismus“ darauf verzichtet, vor der Aufnahme der Kooperationsarbeit zunächst nach Geld zu rufen, und stattdessen erst erfolgsträchtige Kooperationszwischenergebnisse zu unterstützen.

(5) Die kollegial-korporatistische Fakultätsautonomie braucht endlich eine selbstbewusste Lobby!

Zwar gibt es im deutschsprachigen Raum einen „Allgemeinen Fakultätentag“, der den Anspruch hat, „fächerübergreifend Hochschulpolitik gestalten“ zu wollen. Er zeichnet sich aber im Konzert der Lobbyvereinigungen im Bildungssystem durch weitgehendes Heraushalten aus allem Grundsatzdebatten zur Universitätssteuerung und durch seine viel zu leise Stimme aus. Gegen die Übermacht der Hochschulrektorenkonferenz tritt der Allgemeine Fakultätentag gar nicht erst an. Hier wären deutliche Reformen angebracht: zum einen in der Zusammensetzung (anstatt eine reinen Vertretung von Dekanen, die in der Steuerung auch immer zentralistischer zu werden drohen, ist eine stärkere Beteiligung von Professoren notwendig), zum anderen in der politischen Ausrichtung hin auf eine aktive Wahrung der langfristigen Existenzinteressen von Fakultäten.

(6) Gestaltung von kollegial-korporatistischer Fakultätsautonomie kann nicht mehr evolutionär erfolgen – nur mit einem radikalen Paradigmenwechsel!

Fakultäten und Universitäten erodieren von innen heraus und werden von außen noch geschwächt. An vielen Ansatzpunkten ist das universitäre System nicht mehr gestaltbar: die Universitätspräsidenten sind es nicht (Zentralisierungsdrang), die Fakultäten sind es nicht (mangelndes „fakultätsbürgerschaftliches“ Engagement), die Dekane sind es nicht (Selbstoptimierung als Gefahr), die Professoren sind es nicht (zu attraktive Outside-Optionen), der wissenschaftliche Nachwuchs ist es nicht (fehlgesteuerte Sozialisation), die Studierenden sind es nicht (Bologna und seine Folgen). Dass eine Gesamtoptimierung des Systems Universität unter diesen Voraussetzungen nicht funktionieren kann, lässt sich auch durch Simulationen

belegen. Als universitärer Akteur kann man sich im Grunde nur weigern, dieses bestehende System zu stabilisieren, weil man es damit nur noch weiter in die Ineffizienz treibt. Es würde nur ein radikales Umdenken helfen, der viel zitierte „Paradigmenwechsel“, den allerdings zurzeit nur eine ganz kleine Minderheit an Akteuren will. Dass Universitäten in den nächsten fünf bis zehn Jahren „mit ein bisschen Strampeln“ noch überleben können, steht außer Frage, und hierfür gibt es auch genügend kleinteilige Lösungsmuster, etwa die viel erforschten „Key Performance Indikatoren“ zwecks noch ausgefeilterer Detailsteuerung. Aber auf längere Sicht steuert die Universität als System auf die Sinnfrage zu. Vielleicht orientieren sich einzelne Universitäten rechtzeitig um: in Form eines mutigen zukunftsweisenden Pilotprojekts, das dezentralen Korporatismus als Wettbewerbsvorteil für ihre Gesamtstrukturierung begreift und die Universität mit autonomiestärkten Fakultäten offen als Gegenmodell zum Mainstream positioniert.

Anhang 1: Conference-Communiqué vom 28.06.2013

CONFERENCE COMMUNIQUÉ “THE DEAN IN THE UNIVERSITY OF THE FUTURE” *Saarbrücken / Germany, June 28, 2013*

http://www.orga.uni-sb.de/dean/Dean_communique2013.pdf

The Conference “The Dean in the University of the Future” is part of the research project KORFU (kor-fu.de), which is funded by the German Federal Ministry of Education and Research and coordinated by DLR German Aerospace Center. It is a joint project of the Universität des Saarlandes (Saarbrücken, Germany) and the University of Siegen, Germany.

From June 26 to 28, 2013, the international academic conference “The Dean in the University of the Future – Learning From and Progressing with Each Other” took place at the Universität des Saarlandes in Saarbrücken, Germany.

As part of the project kor-fu.de, it brought together 45 participants, being deans, members of university management, and researchers in higher education from 21 countries and five continents (see Annex).

These participants endorse the following “Conference Communiqué”.

In particular, the following researchers (“signatories”) have signed the “Conference Communiqué”:

Dr. Benjamin Akinyemi, Mount Kenya University, Rwanda
Ákos Barna, Saarland University, Germany
Dr. Rosemond Boohene, University of Cape Coast, Ghana
Mónica Bonifaz, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú
Thomas Brekke, Vestfold University College, Norway
Dr. Priscilla Brown Lopez, University of Belize, Belize
Prof. Dr. Christian Joseph R. Cumagun, University of the Philippines Los Baños, Philippines
Marina Elias, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain
Prof. Dr. Dennis Farrington, South East European University, Republic of Macedonia
Prof. Dr. Rudolf Fisch, University of Administrative Sciences Speyer, Germany
Dirk Hans, scienceRELATIONS, Germany
Dr. Matthias Klumpp, University of Duisburg-Essen, Germany
Daniela Jänicke, International Science Management and Consultancy, Hamburg, Germany
Prof. Dr. António M. Magalhães, University of Porto, Portugal
Dr. Eriko Miyake, Doshisha Women’s College of Liberal Arts, Japan
Prof. Dr. Michael Olbrich, Saarland University, Germany
Prof. Dr. Martin Paul, Maastricht University, The Netherlands
Prof. Dr. Christian Schoiz, Universität des Saariandes, Germany
Prof. Dr. Volker Stein, University of Siegen, Germany
Dr. Sauda Swaleh, Kenyatta University, Kenya
Prof. Dr. Célestin Tagou, Protestant University of Central Africa, Cameroon
Dr. Amélia Veiga, Centre for Research in Higher Education Policies, Portugal
Dr. Edgar Vogel, University of Talca, Chile
Prof. Dr. Kiyoshi Yamamoto, University of Tokyo, Japan
Prof. Dr. Ahmad F. M. Zain, University Malaysia Pahang, Malaysia

This “Conference Communiqué” will be presented to:

The Ministries of (Higher) Education and Research in the following countries: Albania, Andorra, Armenia, Australia, Austria, Azerbaijan, Belarus, Belgium, Belize, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Cameroon, Canada, Chile, Costa Rica, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Georgia, Germany, Ghana, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Japan, Kazakhstan, Kenya, Kosovo, Latvia, Liechtenstein, Lithuania, Luxembourg, Republic of Macedonia, Malaysia, Malta, Moldova, Monaco, Montenegro, the Netherlands, Norway, Peru, Philippines, Poland, Portugal, Romania, Russia, Rwanda, San Marino, Serbia, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, Ukraine, United Kingdom, Vietnam.

The Rectors’ Conferences in the following countries: Austria, Belgium, Chile, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, the Netherlands, Norway, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, United Kingdom.

Other Institutions related to Higher Education such as: ARENA Center for European Studies, Center for Research in Higher Education Policies (CIPES), European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE), European Centre for Strategic Development of Universities (ESMU), European University Association (EUA), International Association of Universities (IAU), Network of Protestant Universities in Africa (NPUA), The Commission of Higher Education (CHED).

Preface

Wherever located in the world, universities play an important role in the production of knowledge and advancement of people and nations. Modern universities do not follow one general model but are highly different. They have a growing number of internal and external stakeholders and a broad understanding of diversity will be important in the university of the future.

The conference considers that empowering the dean is a critical part of ensuring that universities maintain and extend their innovative strength, autonomy, social influence, and competitive power in moving societies forward.

The Signatories, Having Discussed

- “Strategy of Deans and Faculties in Higher Education”,
- “Management of Faculties and Dean’s Competence Profile in Higher Education”,
- “Faculty’s Autonomy in Higher Education”,
- “External Relations of Faculties in Higher Education”, and
- “Performance Controlling of Faculties in Higher Education”,

Suggest The Following:

- (1) Deans can be elected or appointed according to criteria consistent with university autonomy.
- (2) Deans are academic managers with appropriate academic qualification, experience, and skills.
- (3) Recognising diversity of management approaches in universities, the dean has to design a management approach that incorporates performance management, open communication channels, articulation of faculty mission and values, HR management, and respects academic freedom of faculty members.
- (4) Operating in a complex external environment, deans should assume the following important roles:
 - team leader under conditions of complexity,
 - translator of institutional strategy and responses,
 - manager of academic resources and strategy at the faculty level,
 - link between external and internal stakeholders,
 - educator empowering faculty, staff, and students,
 - advocate for the university system, and
 - key figure in upholding university standards and protecting academic freedom.
- (5) The dean's role is pivotal in the university carrying out its societal role.
- (6) Deans should lead the process of strategy formulation and implementation at faculty level.
- (7) The strategic and operational decisions of a dean need to be evidence-based, academically justifiable, and sustainable.
- (8) In order to increase transparency and to improve the decision making process, deans should have access to accurate information and data of the university.
- (9) Deans as well as potential deans should have access to training courses in modern faculty management.
- (10) Deans should inform all faculty members and students about university governance and the role of faculties within it.
- (11) Deans make a vital contribution to university governance, and opportunities for them to collaborate in and provide collective input for university decision-making should be encouraged.
- (12) Decision-making in faculties should be open, accountable and collegial.
- (13) Ideally, faculties should independently manage and negotiate their financial resources, within established university parameters.
- (14) Faculty strategies must be responsive to the development of new research and teaching entities within the university.
- (15) Decisions on the extent of cooperation with external stakeholders should be consistent with the overall strategy of the faculty.

Anhang 2: Inhalte der Conference-Proceedings



Erschienen im Verlag Rainer Hampp, München – Mering 2014.

CONTENTS

PART I: CONFERENCE THEME

Welcome Address for the Conference <i>Michael Olbrich</i>	11
Conference Keynote The Need for Academic Management of Universities – A Central Role for the Dean <i>Martin Paul</i>	13
The Dean in the University of the Future – Challenge for an Academic Conference <i>Christian Scholz and Volker Stein</i>	18

PART II: CONFERENCE CONTRIBUTIONS

Session 1: Strategy of Deans and Faculties in Higher Education

To the Ethical Dimension of a Darwinian Faculty System <i>Stefanie Müller</i>	33
Promoting Research and Graduate Studies in the University of the Future: The Roles of Deans and Vice-Presidents <i>Graham Carr</i>	41
Higher Education Charters: Implications for Faculties <i>Dennis J. Farrington</i>	52
Learning From and Progressing With Each Other – Internationalisation of University Faculties <i>Daniela Jänicke</i>	60

Session 2: Management of Faculties and Dean's Competence Profile in Higher Education

Competence Development of Deans: A Mentoring Approach Based on the Strategic Collaboration Model <i>Anna Feldhaus</i>	69
The Evolution of Performance Measurement Systems for Faculties in Australian Universities <i>Julie Wells</i>	77
Gender as a Challenge for Faculties in Japanese Private Universities <i>Eriko Miyake</i>	86
Matching Individual Career Development with Institutional Goals: A Case Study <i>Edgar H. Vogel and Pablo A. Reyes</i>	98

Session 3: Faculty's Autonomy in Higher Education	
The Effects of New Public Management on the Autonomy of Faculties in Japan <i>Kiyoshi Yamamoto</i>	115
Session 4: External Relations of Faculties in Higher Education	
Middle Management in the University of the Future – An Australian Perspective <i>Leo Goedegebuure and Marian Schoen</i>	127
The Influence of Global and Local Pressures on Faculties <i>Malcom Cooper</i>	136
Striking a Balance between Academic Excellence and Social Relevance of the University of the Philippines and its Faculties <i>Christian Joseph R. Cumagun</i>	147
Session 5: Performance Controlling of Faculties in Higher Education	
Big Data in Faculty Performance Measurement: The Dean's Role in the Brave New (Data) World <i>Tobias Scholz</i>	155
KPI-Based Staff and Faculty Evaluation in the College of Engineering Technology, Cantho University, Vietnam <i>Chi-Ngon Nguyen</i>	162
Strategic Management and Human Capital Management at the University. Would it be Beneficial to the Pontifical Catholic University of Peru if Deans Adopt it? <i>Monica Bonifaz</i>	170
Economies of Scale at Faculties <i>Matthias Klumpp</i>	181
Dean's Role on the Policy Implementation. Some Lessons from the Implementation of Bologna Process in Spain <i>Marina Elias</i>	190
PART III: CONFERENCE OUTCOME	
University Governance: A Research Agenda <i>Christian Scholz, Volker Stein, Stefanie Müller and Tobias Scholz</i>	199
Conference Communiqué	217
Conference Consequences: It's just the beginning <i>Christian Scholz and Volker Stein</i>	223

Anhang 3: Auswahl der im KORFU-Kontext veröffentlichten Forschungsbeiträge

- 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*, Co-Produzenten von Bildung, in: *Personal* 63 (4/2011), 13-15.
- 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: *Télescope* 17 (3/2011), 31-53.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Unternehmerisches Co-Produzententum von Bildung als Passungsautomatik: ein systemischer Irrtum, in: *SEM Radar. Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management* 11 (1/2012), 77-95.
- 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
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Macht ohne Augenmaß. Das Niveau der Universitäten gerät in Gefahr, in: *Die Tagespost* Nr. 67/68, 05.06.2012, 10.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Landeskulturelle Stereotype als Prädiktoren für landesspezifische Umsetzungsprobleme im Bologna-Prozess, in: *Dion, Robert/Fendler, Ute/Gouaffo, Albert/Vatter, Christoph* (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation in der frankophonen Welt. Literatur, Medien, Kulturtransfer. Festschrift zum 60. Geburtstag von Hans-Jürgen Lüsebrink, St. Ingbert (Röhrig) 2012*, 455-475.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Wo sich Wirtschaft und Universitäten treffen: fünf Gestaltungsmodelle und eine eindeutige Antwort, in: *Tomaschek, Nino/Hammer, Edith* (Hrsg.), *University Meets Industry. Perspektiven des gelebten Wissenstransfers offener Universitäten, Münster etc.* (Waxmann) 2012, 69-83.
- Scholz, Christian/Müller, Stefanie*, Darwiportunismusethik als Lösung für Arbeitsweltkonflikte, in: *Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan* (Hrsg.), *Ethik im Personalmanagement – Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen, München – Mering (Hampp) 2012*, 113-129.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, The Dean in the University of the Future. Challenge for an Academic Conference, *Diskussionsbeitrag Nr. 112 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 2013*.
- Scholz, Christian/Stein, Volker* (Hrsg.), *The Dean in the University of the Future, München – Mering (Hampp) 2014*.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Die Ohnmacht der Dekane, in: *duz Deutsche Universitätszeitung* 70 (5/2014), 28-29.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd*, Universitärer MBA als Multitransformationsprojekt, in: *Keuper, Frank/Arnold, Heinrich* (Hrsg.), *Campus Transformation – Education, Qualification & Digitalization, Berlin (Logos) 2014*, 181-191.

Scholz, Christian/Schwarz, Sonja, Interne Akkreditierung über Systemakkreditierung. Vorschläge für vertrauenswürdige Verfahren, in: *Forschung & Lehre* 22 (3/2015), 204-206.

Anhang 4: KORFU-Arbeitspapiere

Alle KORFU-Arbeitspapiere stehen als PDF zum Download unter www.orga.uni-sb.de/KORFU bereit.

- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Herausforderung Fakultätsautonomie. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 1**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Korporatismus als Forschungsgegenstand: Eine terminologische Einordnung. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 2**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Anforderungen an Universitätssteuerung: Ergebnisse aus zwei Expertenrunden. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 3**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Fraune, Cornelia*, Stakeholder von Universitäten: Eine gegenwarts- und zukunftsorientierte Anforderungsanalyse. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 4**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Fakultätsautonomie im Ländervergleich: Vorbereitung einer internationalen Triangulation. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 5**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Universitärer Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 6**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, University Governance: Kernfrage mit Nischenstatus. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 7**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Universitäre Unternehmensbeziehungen. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 8**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Interfakultäre Einrichtungen an Universitäten: Eine überfällige Betriebsanleitung. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 9**, Siegen – Saarbrücken 2012.
- de Wit, Inken*, Diskrete Simulation universitätsinterner Beziehungen – am Beispiel einer Diplomarbeitbetreuung. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 10**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- de Wit, Inken*, Diskrete Simulation universitätsinterner Beziehungen – am Beispiel einer Bleibeverhandlung. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 11**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Stein, Volker/Fraune, Cornelia*, Zur Simulation von Fakultätsautonomie. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 12**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Die Ohnmacht der Dekane. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 13**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Universitätssteuerung international: Der Blick hinter die Kulissen. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 14**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Erweitertes Stadienmodell der Universitätssteuerung: Konzeption und Diagnose. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 15**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Dekane und ihre korporatistische Fakultätsstrategie: Konzeption einer Schulung. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 16**, Siegen – Saarbrücken 2014.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Permanente Novellen von Landeshochschulgesetzen: Der beklemmende Drang zur zentralen Planwirtschaft. KORFU-Arbeitspapier **Nr. 17**, Siegen – Saarbrücken 2014.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Institutionalizing University Governance in the University of the Future. KORFU-Arbeitspapier Nr. 18, Siegen – Saarbrücken 2015.

Scholz, Christian/Stein, Volker, University Governance and the Contemporary Role of the Dean: A Brief Look into a Research Agenda. KORFU-Arbeitspapier Nr. 19, Siegen – Saarbrücken 2015.

Scholz, Christian/Kollitz, Rouven/Reichstein, Matthis/Schäfer, Juliane, KORFU 2011 – 2014: Universitäre Governance – Vergleich alternativer Rollenmodelle auf Basis von System Dynamics. KORFU-Arbeitspapier Nr. 20, Siegen – Saarbrücken 2015.

Scholz, Christian/Stein, Volker, KORFU 2011 – 2014: Ein Projektresümee, das hoffentlich aufrüttelt. KORFU-Arbeitspapier Nr. 21, Siegen – Saarbrücken 2015.

[weitere Papiere in Vorbereitung]