



**Hochschulforum  
Digitalisierung**

**ARBEITSPAPIER NR. 67 / MÄRZ 2023**

# **Fakultäten im Aufbruch?**

**Strategie- und Rollenverständnis von  
Fakultäts- und Fachbereichsleitungen**

Tina Classen

Arbeitspapier Nr. 67 / März 2023

# Fakultäten im Aufbruch?

---

Strategie- und Rollenverständnis von Fakultäts- und  
Fachbereichsleitungen

---

**Autor:innen:**

**Dr. Tina Jessica Classen**, Leiterin VHS-Regional Hamburg

mit einem Vorwort von

**Dr. Jannica Budde**, Hochschulforum Digitalisierung (CHE Centrum für Hochschulentwicklung)

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Das Hochschulforum Digitalisierung</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitende Überlegungen</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Ein Blick zurück – Ableitung der Fragestellung</b> .....	<b>8</b>
<b>3 Methodik</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 Datenerhebung</b> .....	<b>9</b>
3.1.1 Expert:inneninterviews .....	<b>9</b>
3.1.2 Ergänzende Dokumente als Spotlights .....	<b>11</b>
<b>3.2 Datenauswertung</b> .....	<b>11</b>
<b>4 Ein Blick nach vorn – Fakultäten im Aufbruch?</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1 Auftrag und Funktion von Fakultäten</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2 Relevante Akteure und Rollenverständnis</b> .....	<b>14</b>
4.2.1 Fakultätsleitungen .....	<b>14</b>
4.2.2 Aktionsraum der Fachbereichsleitenden .....	<b>15</b>
<b>4.3 Strategieverständnis von Fakultäten</b> .....	<b>17</b>
4.3.1 Inhaltliche Analysedimension .....	<b>17</b>
4.3.1.1 Strategische Ziele .....	<b>18</b>
4.3.1.2 Strategische Themenfelder .....	<b>18</b>
4.3.1.3 Digitalisierung als strategisches Thema .....	<b>19</b>
4.3.2 Prozessuale Analysedimension .....	<b>20</b>
<b>4.4 Strukturelle Ansätze – zwischen Tradition und Aufbruch</b> .....	<b>23</b>
4.4.1 Beyond Boundaries .....	<b>23</b>
<b>4.5 Kulturelle Mitbestimmung und Partizipation</b> .....	<b>27</b>
4.5.1 Partizipation in formellen und informellen Prozessen .....	<b>27</b>
<b>4.6 Mögliche Gestaltungsansätze und Handlungsempfehlungen</b> .....	<b>29</b>
<b>Fazit: Fakultäten im Aufbruch!</b> .....	<b>33</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>34</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>36</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Analytischer Bezugsrahmen.....	17
Abbildung 2: Structure follows strategy (vgl. Chandler, A. D. Jr., 1962) .....	23
Abbildung 3: Alternative Hochschul- und Fakultätsstruktur .....	25
Abbildung 4: Methodisches Leitbild .....	32

## Das Hochschulforum Digitalisierung

Als bundesweiter Think and Do Tank führt das Hochschulforum Digitalisierung (HFD) eine breite Community rund um die digitale Transformation an Hochschulen zusammen, macht Entwicklungen sichtbar und erprobt innovative Lösungsansätze. Dazu werden Akteure aus den Feldern Hochschulen, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft vernetzt.

Das Hochschulforum Digitalisierung möchte Hochschulen bei der Digitalisierung in Studium und Lehre begleiten und bietet zahlreiche Angebote und Werkzeuge für Hochschulen an. Weitere Informationen finden Sie unter [hochschulforumdigitalisierung.de](https://hochschulforumdigitalisierung.de).

Das 2014 gegründete Hochschulforum Digitalisierung ist eine gemeinsame Initiative des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

# 1 Einleitende Überlegungen

von Jannica Budde

Hochschulen sind schon immer aufgefordert gewesen, sich im Kontext neuer gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zu verorten. Doch aktuelle Entwicklungen, allen voran die digitale Transformation, stellen einen massiven Umbruch in der universitären Welt dar. Mehr denn je sind Hochschulen gefordert, sich strategisch mit der Zukunft (von Studium und Lehre) auseinanderzusetzen. Doch dies betrifft nicht nur die strategischen Entscheider:innen in den Rektoraten und Präsidien. Auch auf der Ebene der Fächer und Fachbereiche bedarf es einer vertieften Auseinandersetzung mit der Digitalisierung – sei es, um die übergreifenden strategischen Ziele in den jeweiligen Kontext zu übersetzen, sei es, um die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung im Fach voranzutreiben.

Hinzu kommt, dass die Digitalisierung nicht nur die Anforderungen und Erwartungen an die Hochschulbildung verändert, sondern auch die Organisationsform Hochschule selbst betrifft. Es gilt also, das historisch geprägte Zusammenspiel von Infrastrukturen, Hochschul- und Fachkulturen in Bildungsprozessen zu hinterfragen und (neu) zu gestalten. Dieses komplexe Veränderungsgefüge findet seinen Ausdruck im Bild der Blended University (Seyfeli et al. 2020, Budde et al. 2022), die neue Anforderungen an die Hochschulorganisation und -kultur stellt. Dabei ist sowohl die Autonomie der Universität nach außen („Freiheit der Universitäten“) als auch ihre Autonomie nach innen („University Governance“) zu berücksichtigen. Fakultäten und Fachbereiche müssen sich innerhalb dieses neuen Organisationsgefüges positionieren – gegenüber anderen Fachbereichen, der Hochschulleitung oder anderen Organisationseinheiten.

Die digitale Transformation erfordert, dass Fakultäten und Fachbereiche nicht nur an hochschulweiten Strategieprozessen partizipieren, sondern, nach Jahren zentraler Steuerung, (wieder) selbst strategiefähig agieren müssen. Fakultäts- und Fachbereichsleitungen sollten daher in ihrer Rolle als strategische Gestalter:innen gestärkt werden. Doch sehen sich Fakultäts- und Fachbereichsleitungen als solche? Würden sie sich selbst eine solche Rolle zuweisen? Und haben sie sich bereits auf den Weg zu einer zukunftsfähigen Mitgestaltung gemacht? Kurzum: Wo stehen Fakultäten aktuell und befinden sie sich im Aufbruch?

Um besser zu verstehen, welches Selbstverständnis (Studien-)Dekan:innen hinsichtlich der Digitalisierung von Studium und Lehre haben, hat das Hochschulforum Digitalisierung diese Konzeptstudie in Auftrag gegeben. Ziel sollte dabei sein, das Rollenverständnis von Fakultäts- und Fachbereichsleitungen und ihre Positionierung in Strategieprozessen an Hochschulen grundsätzlich in den Blick zu nehmen, um im Speziellen Anknüpfungspunkte für die strategische Mitgestaltung im Themenfeld Digitalisierung ableiten zu können. Die Studie konzentriert sich auf folgende Fragestellungen:

- Welche Aufgabe und Funktion haben Fakultäten und Fachbereiche? [Kapitel 4.1]
- Welche Rolle nehmen Fakultätsleitungen ein und in welchen Akteurskonstellationen agieren sie? [Kapitel 4.2]
- Wie sind Strategieprozesse in Fakultäten gestaltet? Welche Ziele werden verfolgt? [Kapitel 4.3]
- Wohin entwickeln sich Hochschul- und Fakultätsstrukturen? [Kapitel 4.4]
- Wie sind Partizipationsprozesse in Fakultäten gestaltet und wie sind Fakultäten und Fachbereiche in übergreifende Strategieprozesse eingebunden? [Kapitel 4.5]

Die in der Studie befragten (Studien-)Dekan:innen weisen eine besondere Position im Fakultätsmanagement auf: Sie sind Personen, die in der Mittlerposition und als Moderator:innen aufgehen. Dies zeigt eine ganz andere Perspektive auf die Rolle der Fakultätsleitung als etwa bei Jackenkroll und Julmi (2018), die das „Führen ohne Macht“ als Rollenstressor identifizieren.

Die Hochschule der Zukunft, die Blended University, braucht genau solche Akteur:innen auf Ebene der Fakultäten und Fachbereiche, die im Dialog Möglichkeitsräume schaffen und die verschiedenen Statusgruppen bei der Weiterentwicklung von Forschung und Lehre begleiten wollen. Doch wie genau lassen sich solche Personen fördern? Sicherlich bedarf es in Zukunft einer umfassenden Diskussion über das Amt des bzw. der Dekan:in und die Entscheidungsstrukturen in Fakultäten. Ist das Rotationsprinzip, wie es an vielen Hochschulen praktiziert wird, überhaupt noch zeitgemäß?

Dies ist sicherlich eher eine langfristige Perspektive. Doch schon heute gibt es konkrete Gestaltungsansätze, um Fakultäts- und Fachbereichsleitungen als strategische Gestalter:innen zu stärken. Den Hochschulleitungen kommt hierbei eine wichtige Rolle zu. Das Arbeitspapier schließt dementsprechend mit Handlungsempfehlungen in Richtung Rektorate und Präsidien.

## 2 Ein Blick zurück – Ableitung der Fragestellung

Ende der 1990er Jahre konnte ein starker Zentralisierungsdruck an deutschen Hochschulen und Universitäten wahrgenommen werden. Auslöser dafür war die bestehende Unzufriedenheit von Ministerien und Wirtschaft mit den aus ihrer Sicht unwirtschaftlich arbeitenden Hochschulen. Darüber hinaus wollten die Hochschulleitungen den 1999 vor allem in Deutschland rigoros eingeführten Bologna-Prozesses absichern und entwickelten daher auf breiter Front zentrale Steuerungs- und Kontrollsysteme (vgl. Scholz/Stein 2009). Damit verbunden beabsichtigten einige Hochschulleitungen auch, die Geschicke von Fakultäten, Departments oder Abteilungen zentral planen, steuern und kontrollieren zu wollen. Diese Entwicklungen schränkten den strategischen Gestaltungsspielraum von Fakultäten massiv ein. Die Art und Weise dieses Vorgehens hatte zur Folge, dass strategische Entscheidungen schlicht Top-down angeordnet wurden und umzusetzen waren. Den Fakultäten kam in diesen Fällen lediglich die Rolle ausführender Einheiten zu. Damals wurden Fakultäten oftmals als abgeschlossene Elfenbeintürme beschrieben, die für interdisziplinäre Aushandlungen, Marktorientierung und Wirtschaftlichkeit unzugänglich seien. Das hatte zur Folge, dass wesentliche Entscheidungstatbestände, wie Kapazitätsplanung, Berufungen oder Studiengangsentwicklungen, aus den Fakultäten in die Universitätsleitung verlagert wurden. Ähnliches zeigte sich auch in der Zentralisierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie in dem massiven Anstieg der von der Universitätsleitung zentral zu verteilenden Mittel. Darüber hinaus wurden dezentrale Serviceeinrichtungen für die Fakultäten zugunsten eines Aufbaus zentraler Einheiten, welche direkt der Universitätsleitung unterstanden, abgebaut (vgl. Scholz/Stein 2014).

Im Ergebnis stieg die Anzahl der beim Präsidium bzw. Hochschulleitung angesiedelten zentralen Einheiten wie Controlling, Gebäudeverwaltung, Qualitätsmanagement oder Wissenstransferstellen. Gleichzeitig sank die Qualität der strategischen Entscheidungen. Dieser Zusammenhang konnte bereits im Rahmen organisationssoziologischer Studien nachgewiesen werden. Diesem zufolge wirkt sich die Heterogenität von Teams positiv auf die Qualität von strategischen Entscheidungen aus (vgl. Ladwig 2015; Friederichs/Schwarz 2020).

Über die letzten Jahre hinweg ließen sich große Umwälzungen in der Hochschulbildung beobachten. Dazu zählen bspw. der Rückgang der staatlichen Finanzierung öffentlicher Einrichtungen, eine Zunahme der Technologie und Digitalisierungsdurchdringung, eine Verschiebung der Studierenden-demografie und eine Zunahme der interdisziplinären Arbeit auf dem Arbeitsmarkt. Diese Entwicklungen haben zu neuen Anforderungen an die Hochschulbildung geführt, denn Hochschulen und Universitäten agieren als Organisationen kontextabhängig und werden von äußeren wie auch inneren Entwicklungen beeinflusst.

Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die **Frage**, wo sich Fakultäten im Jahr 2022 an deutschen Hochschulen strategisch, strukturell und kulturell verorten lassen und welches Rollen- und Selbstverständnis dieser Verortung zugrunde liegt. Denn die Fakultätsentwicklung ist ein „strategischer Hebel für institutionelle Exzellenz und Qualität und ein äußerst wichtiges Instrument zur Förderung der institutionellen Bereitschaft und des Wandels als Reaktion auf die Reihe komplexer Anforderungen, denen Universitäten und Hochschulen gegenüberstehen“ (Austin/Sorcinelli 2013: 97). Plädoyers ähnlicher Art stützen diese Aussage (vgl. bspw. Ziegele 2022). Dennoch wird die Rolle von Fachkulturen und Fakultäten in der aktuellen Forschung zu Digitalisierung und dem oft geforderten bzw. empfundenen kulturellen Wandel an Hochschulen kaum beleuchtet, so dass über die Bedeutung von Fakultäten im Rahmen der Veränderungsprozesse an Hochschulen bislang nur wenige Erkenntnisse vorliegen (vgl. Pensel/Hofhues 2017; Trümper/Arndt/Ladwig 2021).



---

## 3 Methodik

Im vorliegenden Arbeitspapier soll es darum gehen, wie sich Fachbereiche innerhalb des Organisationsgefüges Hochschule strategisch positionieren – sei es mit oder auch gegenüber anderen Fachbereichen, der Hochschulleitung oder anderen Organisationseinheiten. Zur Untersuchung dieser Beziehungen bedarf es eines qualitativ orientierten Forschungsansatzes. Qualitative Forschung ermöglicht es, explorativ subjektive Sichtweisen zu erschließen und zu rekonstruieren (Flick et al., 2017). Dementsprechend eignen sich Expert:inneninterviews für den Forschungszugang, da „soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen“ (Gläsel/Laudel 2010: 13).

### 3.1 Datenerhebung

Die Auswahl der Untersuchungsfälle nimmt im Rahmen der qualitativen Forschung eine tragende Rolle ein, da sich Forscher:innen auf eine sehr begrenzte Fallauswahl beschränken (vgl. Wrona, 2005: 23). Dabei steht nicht die Repräsentativität der Stichprobe im Fokus der Auswahlentscheidung; vielmehr wird versucht, die Auswahl im Hinblick auf ihre theoretische Erkenntniserweiterung zu definieren (vgl. Corbin/Strauss 2008). Es geht hierbei nicht darum, die Komplexität durch die Zerlegung in einzelne Variablen zu reduzieren, sondern die Komplexität durch die Berücksichtigung diverser kontextueller Einflüsse zu verdichten (vgl. Flick 2009). Eine solche Form der Datenerhebung liegt auch der vorliegenden Untersuchung zugrunde.

#### 3.1.1 Expert:inneninterviews

Expert:innen in dieser Studie sind Personen, die Dekanate, Fakultäten bzw. Fachbereichen leiten und damit die strategische (Weiter-)Entwicklung dieser Organisationsbereiche verantworten. Je nach Zuschnitt der Aufgaben innerhalb der Fakultät bzw. Fachbereiches lautet die Bezeichnung der Verantwortungsträger:innen Dekan:in oder Studiendekan:in. Ihnen kann zugeschrieben werden, dass sie sich „aufgrund ihrer Beteiligung Expertenwissen über diese Sachverhalte erworben haben“ (ebd.) und in ihrer Rolle als Expert:innen über Wissen zu organisatorischen und institutionellen Abläufen verfügen (vgl. Meuser/Nagel 1991). Regelmäßig ist dabei von Bedeutung, dass die Funktionsträger:innen die Entscheidungszuständigkeit für ihre Organisationseinheit inne haben und sich ihrer Schnittstellenposition zu übrigen Organisationseinheiten innerhalb ihrer Hochschule bewusst sind. Folgt man der DFG-Fachsystematik (vgl. [https://www.dfg.de/dfg\\_profil/gremien/fachkollegien/faecher/](https://www.dfg.de/dfg_profil/gremien/fachkollegien/faecher/)) sind grundsätzlich vier Fachkollegien bzw. Fächer zu unterscheiden:

- Geistes- und Sozialwissenschaften
- Lebenswissenschaften
- Naturwissenschaften
- Ingenieurwissenschaften

Ziel der Studie ist es, ein möglichst breites Spektrum von Perspektiven abzubilden. Dementsprechend wurden **12 Interviews** aus den vier Fächern bzw. Fachkollegien durchgeführt (vgl. Tabelle 1). Um systematisch bei der Datenerhebung vorzugehen, wurde ein qualitativer Leitfaden entwickelt, der auf den oben beschriebenen theoretischen Vorannahmen aus der Strategieforschung vorangegangener Studien basiert (vgl. Ladwig 2015, Tabelle 2).

DFG-Systematik	Mathematik, Informatik, WiSo	Geistes- und Sozialwissenschaften	Ingenieurwissenschaften	Medizin, Lebenswissenschaften
Hochschultyp	Universität, Hochschule	Technische Universität, Universität, Hochschule	Technische Universität, HAW, Hochschule	Universität
Rolle im Dekanat	1 Dekan:in 3 Studien-dekan:innen	2 Dekan:innen 1 Studiendekan	1 Dekan:in 1 Studiendekanin 2 Prodekan:in	1 Dekanin

Tabelle 1: Übersicht der Auswahl der Interviewpartner:innen

### Leitfaden für qualitative Expert:inneninterviews

#### 1. Generelles Strategieverständnis

- Was verstehen Sie unter Strategie?
- Wie laufen strategische Prozesse an Ihrer Hochschule ab? Wo sind Sie beteiligt?
- Wo und mit wem werden an Ihrer Fakultät strategische Aspekte diskutiert?
- Was würden Sie sich in Bezug auf die strategische Rolle Ihres Fachbereichs an Ihrer Hochschule wünschen?

#### 2. Rollenverständnis

- Seit wann sind Sie schon in Ihrer Funktion?
- Welche Motivation hatten Sie, das Amt als (Studien-)Dekan:in anzutreten?
- Welche Rolle bzw. Aufgaben nehmen Sie generell in Ihrem Fachbereich wahr?
- Welche Aufgaben übernehmen Sie bei der Strategieentwicklung?

#### 3. Verankerung von strategischen Prozessen (inhaltlich & strukturell)

- Welche Bedeutung hat das Thema Digitalisierung für Sie in Ihrem Fachbereich/Ihrer Fakultät?
- Inwieweit trägt das Thema strategisch zum Diskurs über gute Lehre und über Qualität in der Lehre bei (auch innerhalb Ihrer konkreten Fachcommunity)?
- Welche Ziele verfolgen Sie mit der Digitalisierung in der Lehre in Ihrem Fachbereich?
- Inwieweit stehen diese in Einklang mit denen Ihrer Hochschule?

#### 4. Ausblick

- Wo würden Sie mehr Unterstützung benötigen?
- Welche Potenziale und Herausforderungen sehen Sie in der Zukunft für Ihre Fakultät/Ihren Fachbereich?

Tabelle 2: Leitfaden für qualitative Expert:inneninterviews

### 3.1.2 Ergänzende Dokumente als Spotlights

Zur exemplarischen Ergänzung der Expert:inneninterviews wurden Strategien und Entwicklungspläne von Fakultäten bzw. Fachbereichen gesichtet. Die daraus gezogenen Daten sollen helfen, die Interviewaussagen zu veranschaulichen und Inspiration für eigene Umsetzungen zu geben. Die Beispiele finden sich in Form von Spotlights in den einzelnen Kapiteln wieder.

## 3.2 Datenauswertung

Die Interviews wurden nach Durchführung transkribiert. Die Auswertung und Interpretation der Daten erfolgte auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse mithilfe der Software „MAXQDA“. Während die Hauptkategorien vor allem deduktiv bestimmt wurden, wurden zahlreiche Subkategorien induktiv bestimmt und auf das Datenmaterial angewandt.

Folgende thematische Hauptkategorien wurden im Vorfeld festgelegt:

1. **Strategische** Herausforderungen und Chancen
2. **Struktur** und strukturelle Verankerung
3. **Kulturelle** Mitbestimmung und Partizipation

Diese drei Hauptkategorien sind bereits als feste Größen im Bereich der Beschreibung und Analyse von Hochschulen verankert.<sup>1</sup> Grundsätzlich gehen sie auf die „Münchner Schule“ und dem 2006 von Prof. Dr. Dres. h.c. Werner Kirsch gegründeten Zentrum für organisationstheoretische Grundlagenforschung zurück. Damit wird der Blick für einen ganzheitlichen Zugang zu Hochschulen und zur Analyse der Rolle von Fakultäten in Hochschulen geschärft und unterstützt. Denn es geht weniger darum, einzelne Formate und Strukturen innerhalb von Hochschulen zu analysieren und zu beschreiben, sondern das Thema der strategischen Weiterentwicklung von Fakultäten in Hochschulen ganzheitlich zu denken. Mit ganzheitlich ist das Zusammenspiel aus Strategien als eine Art Handlungsorientierung (vgl. Kirsch 1997) gemeint, die wirksam werden, wenn ihnen ein politischer Wille attribuiert wird und sie in die Strukturen und Kulturen der Hochschulen, also in deren Lebenswelt, nachhaltig verankert werden. Anders formuliert bedeutet dies, dass die Lebenswelt eine Art Ressource für die Strategieformierung darstellt und somit den Prozess einer Strategieentwicklung bottom-up mitermöglicht und auch mitbestimmt.

So verstanden sind strategische Prozesse – ob auf Hochschul- oder Fakultätsebene – kein topdown gesteuerter Umsetzungsprozess, sondern ein Zusammenspiel zwischen den unterschiedlichen horizontalen und vertikalen Organisationseinheiten einer Hochschule, das sich in Verhältnissen von Anweisung und Befolgung, aber auch Aushandlung und Ermessen, realisiert. Nachfolgend soll geklärt werden, welche Herausforderungen und Chancen, Potenziale und Hürden, in den Fachbereichen mit Blick auf die strategische Entwicklung existieren. Darüber hinaus wird betrachtet, wie sich deren Rolle im Gesamtorganismus Hochschule langfristig wandeln könnte.

---

<sup>1</sup> vgl. HFD <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/dossiers/strategie>

---

## 4 Ein Blick nach vorn – Fakultäten im Aufbruch?

Gesellschaftlicher Wandel verlangt unablässig nach Überprüfung des Status Quo, nach neuen Antworten, Innovationen und Berufsbildern. Hochschulen stehen mit ihrem akademischen Beitrag wie kein anderer Bildungsträger dafür, Orientierung und Antwort zu geben und Fortschritt zu ermöglichen. Die Organisationseinheit Fakultät ist auf vielfältige Weise in die Prozesse von Lehre und Forschung eingebunden. Wer Studiengänge prägt, ist Erfolgsfaktor von Exzellenz, aber auch mitverantwortlich für die Parameter von Studierendenzahl und Abbrecherquote. In einer so angelegten Rolle beschäftigen sich Fakultäten aus sich selbst heraus mit der strategischen Ausrichtung ihres Verantwortungsbereichs nach innen und in Bezug auf die Hochschule als Ganzes. Der Wandel der Hochschulbildung muss daher unter Einbezug der Entwicklungsstrategien von Fakultäten und Fachbereichen neu interpretiert werden.

Die Diskussion über die Hochschule der Zukunft hat seit der Pandemie noch einmal eine völlig neue Bedeutung erfahren. So wird in der Forschung zur digitalen Hochschulbildung insbesondere die „Blended University“ als Zukunftsmodell für die Hochschulen reflektiert (vgl. hierzu unter anderem Budde et al. 2022). Das heißt, dass digitale Elemente mit Präsenzelementen in sich schlüssig strategisch wie auch operativ miteinander kombiniert werden. Diese Idee hat Auswirkungen auf das Rollenverständnis der Lehrenden und damit auch der Fakultäten, nimmt aber auch auf Strategie, Servicestrukturen und Kultur der Organisation Einfluss. Doch wo stehen die Fakultäten aktuell? Wie würden sie ihre Rolle in dem Zusammenspiel aus Strategie, Struktur und Kultur an ihren Hochschulen beschreiben und welche Konsequenzen hat dies für die Gestaltung der Hochschule der Zukunft? All das soll in den folgenden Kapiteln beleuchtet werden.

### 4.1 Auftrag und Funktion von Fakultäten

Hochschulen bestehen in der Regel aus mehreren Fakultäten mit einer Dekanin oder einem Dekan an der Spitze. Sie oder er leitet den Fachbereich. Die Fakultäten beherbergen zusammengehörige Fachgebiete und sind für Forschung und Lehre in ihrer jeweiligen Fachdisziplin zuständig. Nach Definition der Hochschulrektorenkonferenz ist davon auszugehen, dass Fakultäten und Fachbereiche als die Organisationseinheiten angesehen werden, die die „operativen Kernaufgaben der Hochschule in Form von Forschung und Lehre“ (HRK 2017) übernehmen. Fakultäten haben das Recht, akademische Prüfungen abzunehmen und die akademischen Grade (Bachelor, Master, Staatsexamen, Promotion, Habilitation) zu verleihen.

Noch vor einigen Jahren bezog sich das Aufgabenspektrum der Fakultäten und Fachbereiche insbesondere auf die Umsetzung von durch die Hochschulleitung getroffenen Entscheidungen. Dabei galt es, z.B. die Fakultät nach außen und innen zu vertreten, Berufungsverhandlungen zu führen und Stellen zwischen Instituten zu verlegen (vgl. Stender 2017). Doch nach der umfassenden Bologna-Reform und dem Einzug des sog. New Public Managements haben sich Aufgaben und Funktionen tiefgreifend verändert und zeigten sich besonders in der Veränderung auf dezentraler Fakultätsebene. So setzten sich neue Prinzipien der strategischen Steuerung nach und nach auf Fakultätsebene durch. Zu diesen zählten unter anderem die Strategie- wie auch Wettbewerbsorientierung (vgl. Stender 2017). Das wiederum hatte zur Folge, dass auch die Kompetenz, über Personalbudgets zu verfügen, an Fakultäten gegeben wurde.

So kann nun stellvertretend für eine Vielzahl der Interviewpartner:innen das folgende Zitat herangezogen werden: *„Ja, also, die Fakultäten sind der Motor der Organisation.“* Das zeigt deutlich, dass auch die wahrgenommene Bedeutung von Fakultäten für die strategische Entwicklung der gesamten Organisationen wahrgenommen und angenommen wird. Nach Aussagen der Interviewpartner:innen liegt dies insbesondere in der Nähe zu den Studierenden. Fakultäten werden ihrer Daseinsberechtigung nur gerecht werden können, wenn sie nah an den Bedarfen und Bedürfnissen der Studierenden sind. Sie müssen entsprechend frühzeitig erkennen, was für Studieninteressierte die entscheidenden Faktoren bei der Auswahl der Hochschule sind und was Studierende für den Erfolg in Studium und Beruf benötigen. All dies gilt es, bei der Gestaltung von Studienprogrammen zu berücksichtigen. Für die Fakultäten ist die Bedeutung eines erfolgreichen Studienangebots damit ähnlich bedeutend wie die Reputation durch eine strahlkräftige Forschung. Qualität im Studium gewährleisten, Strukturen für ein erfolgreiches Studium sichern und Bedarfe frühzeitig erkennen: *„Wir an den Fakultäten sind einfach wesentlich dichter dran. Deshalb glaube ich, Bedarfe und bedarfsgerechte Ausstattung mit Personal- und Sachressourcen kann nur erfolgen, wenn ich diese Bedarfe auch tatsächlich sehe und kenne.“*

Das hat zur Folge, dass die Umgestaltung und Neugestaltung von Studiengängen, die Durchführung von Akkreditierungsverfahren und die Organisation von Wissenstransferaufgaben zunehmend auf die Ebene der Fakultäten verlagert wird. Denn durch das frühzeitige Erkennen von Bedarfen seitens ihrer Anspruchsgruppen, können sie viel direkter durch die Entwicklung neuer Studiengänge auf eben diese Bedarfe reagieren. Damit wollen sie ihrem Auftrag gerecht werden, denn es geht nicht darum, *„sich selbst zu erhalten“*, vielmehr geht es darum, *„die Studierenden zukunftsfähig auszubilden, für die Gesellschaft, und mit dem auszustatten, was gebraucht wird.“* *„Deswegen zukunftsfähig handeln und auch an den richtigen Themen entlang entwickeln.“* Mit dieser Aussage wird deutlich, dass für den Erfolg der Hochschule als Ganzer ein aktives Mitwirken der Fakultäten für erforderlich gehalten wird und man sich dieser Mitverantwortung auch bewusst ist.

Neben der frühzeitigen Bedarfsermittlung wurde in den Interviews auf weitere Aufgabenfelder auf Fakultätsebene hingewiesen. Als weitestgehend bekannt dürften insbesondere die Folgenden gelten:

- **Strategie und Führung** (Koordination und Steuerung aller Abläufe, Sicherstellung der Kommunikation fakultätsintern und mit den diversen Gremien innerhalb der Hochschule, Vorantreiben und Aufsetzen von Kooperationen),
- **Finanzmanagement** (Mittelverteilung, Budgetierung, Finanzplanung),
- **Personalmanagement** und die Personalführung (inklusive der Personal- und Personalstrukturplanung über die nächsten Jahre, Mitarbeiter:inneneinsatz und Organisation der Lehre, Gestaltung von Berufungsverfahren auf Fakultätsebene)
- **Steuerung von Lehr- und Forschungsprozessen** (Entwicklung und Einführung von (neuen) Studiengängen, Akkreditierungsverfahren, Evaluierung der Lehr-/Lernerfolge, Drittmittelinwerbung, Qualitätsmanagement).

Als eher neu identifizierbare Aufgabenfelder können die nachstehenden angeführt werden:

- **Moderation** von Strategieworkshops
- Initiierung von **Vernetzungstreffen** außerhalb der eigenen Fakultäten
- Gestaltung von modernen **Lehr- und Lernorten** – digital wie auch analog

## 4.2 Relevante Akteure und Rollenverständnis

### 4.2.1 Fakultätsleitungen

Nun stellt sich nach der Betrachtung der Aufgaben die Frage, wie deren Durchführung und Erledigung in den Fakultäten organisiert wird. Je nach Größe von Hochschule und Fakultät ist die Verantwortung für die Übernahme der Aufgaben unterschiedlich organisiert. In erster Linie liegt die Verantwortung bei den Fakultätsleitenden. Hierbei handelt es sich, in Abhängigkeit der Größe der Hochschule, um meist nebenberufliche Dekan:innen und Studiendekan:innen.

Interessant ist es, einen Blick auf die Motive der Fakultätsleitungen zu werfen, dieses Amt anzunehmen angesichts der Vielzahl an unterschiedlichen Erwartungen und der Komplexität der Aufgaben. Während in der Studie von Leichsenring 2009 knapp die Hälfte der befragten Universitätsdekanen angaben, dass der Grund für die Übernahme des Amtes im Rotationsprinzip bestanden habe (vgl. Leichsenring 2009: 42), zeigt sich in den Interviews der vorliegenden Studie, dass die **Möglichkeit, aktiv die Hochschule mitzugestalten** und **Führung** in einem besonderen Kontext auszuüben, besondere Motive für die Übernahme des Amtes waren. Das Rotationsprinzip oder das Argument „*es wollte halt kein anderer machen*“ spielte ebenfalls eine, wenngleich keine so gewichtige, Rolle.

Einige der Interviewpartner:innen empfinden die Option, sich selbst verwalten zu dürfen, als Privileg. Andererseits geht dieses Privileg auch mit einer Zunahme an Gestaltungsverpflichtung einher. Dazu wird ausgeführt: *„Wenn du dich selbst verwalten darfst, dann musst du es natürlich auch tun. Und wenn du nicht zufrieden bist mit Dingen, wenn sie dann so laufen wie sie laufen, mit den Studiengängen oder Studienstrukturen, dann darfst du und musst du sie natürlich auch mitgestalten.“* Der gewonnene Gestaltungsspielraum eröffnet also die Möglichkeit, auch neue Wege organisationalen Handelns auszuprobieren und sich mit Zukunftsthemen strategischer und gestaltend auseinanderzusetzen. Es wird als Vorteil interpretiert, die „Dinge“ unter Einbezug der eigener Perspektive vorantreiben zu können.

Darüber hinaus wird in den Interviews mehrfach betont, dass gerade das Führen in der Sandwichposition zwischen gesamtverantwortender Hochschulleitung und zugeordneten Mitarbeitenden der Fakultät besonders ist: *„Das heißt, ich kann gar nichts mit meiner Stimme bewirken und ich finde das total spannend, zu führen ohne Macht – nenne ich das jetzt mal so. Weil du nachher vielmehr moderieren, überzeugen und begleiten musst und so weiter.“* Durch Moderation und Begleitung hochschulstrategischer Prozesse indirekt Einfluss zu nehmen, wird als besonders interessant erachtet. Bestätigend dazu auch folgende Aussage: *„Aber das vorzubereiten, dass man jetzt links rum geht und dass man die Leute begleitet und motiviert und unterstützt, wenn sie die Kurve einschlagen – das finde ich eigentlich das Spannende.“*

Darüber hinaus empfinden die Interviewten insbesondere die **Vielfältigkeit und Vernetzung** bei der Ausübung ihrer Tätigkeit besonders attraktiv. *„Und diese Vielfältigkeit, die brauche ich. Und ich mag dieses Vernetzte. Du hast halt Personal, Forschung, Lehre, Transfer. Der eine macht das, der Nächste macht das. Also dieses vernetzte Denken und Agieren. Und die Freiheit, Netzknoten hinzu zu nehmen, oder nicht.“*

Darüber hinaus spielen auch finanzielle Anreize eine Rolle. So verweisen einzelne Fakultätsleitungen auf die Möglichkeit, durch die Übernahme des Amtes einen finanziellen Ausgleich zu erhalten oder auch auf die Möglichkeit, eine Deputatsreduktion zu erwirken.<sup>2</sup>

Neben den bislang meist nebenberuflichen Dekan:innen und Studiendekan:innen gibt es aktuell auch Beispiele für einen Aufwuchs an zusätzlicher **personeller Unterstützung auf Fakultätsebene**. Das können zum Beispiel Dekanatsreferent:innen, Fakultätsassistent:innen und Fakultätsgeschäftsführer:innen sein. Da das Amt der Fakultätsleitung an Wahlperioden gebunden ist, obliegt diesen Personengruppen unter anderem die Aufgabe, den Wissenstransfer zwischen den wechselnden Fakultätsleitungen sicherzustellen und dauerhafte Ansprechpersonen, insbesondere für hochschulinterne Anspruchsgruppen, zu sein. Doch nicht alle Fakultäten können auf diese Art der Unterstützung für die Aufgabenbewältigung zugreifen. Angesichts der Komplexität sowie des strategischen Wirkungsradius der anfallenden Aufgaben plädiert die Mehrheit der Interviewpartner:innen für eine Einrichtung und Finanzierung dieser auf Dauer angelegten zentralen Schnittstellenpositionen in den Fakultäten (vgl. hierzu auch Leichsenring 2009).

#### 4.2.2 Aktionsraum der Fachbereichsleitenden

Fakultätsleitende sehen sich mit zunehmend mehr Anspruchsgruppen konfrontiert, die aktiv ihre Interessen formulieren, damit diese in die strategischen Überlegungen zur Weiterentwicklung der Fakultät einfließen. **Hochschulintern** sind die Fakultätsleitenden aufgefordert, insbesondere die fakultätsinternen Interessen der Studiengangleitenden, Professor:innen, des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Studierenden zu berücksichtigen. Dabei gilt es, die Interessen der Professor:innen innerhalb der Fakultät zunächst zu verstehen, zu aggregieren und gegenüber der Hochschulleitung zu vertreten. Verbindliche Entscheidungen der Hochschulleitung gilt es, vor Beschlussfassung durch Vermittlung von Fakultätsinteressen zu beeinflussen. Offene Entscheidungsvorlagen, beispielsweise Entwürfe von Hochschulstrategien, gilt es, für die Fakultät zu interpretieren, fakultätsintern zu kommunizieren, den Aggregationsprozess zur Herausbildung der fakultätsspezifischen Haltung zu moderieren und das Ergebnis wiederum gegenüber der Hochschulleitung zu vertreten. Dieser Moderations- und Vermittlungsrolle sowie dem damit verbundenen Prozessmanagement werden wachsender Bedarf und zunehmende Aufwände zugeschrieben, die der Verantwortung der Fakultätsleitung zugewiesen wird. Fakultätsleitende betonen, Ansprechperson für zunehmend mehr Stakeholder mit durchaus diversen Interessenlagen zu sein.

Mit Blick auf die letzten zwei Jahre wurde in den Interviews immer wieder auf die Herausforderung verwiesen, die Bedarfe und Gestaltungsfreiheiten der Professor:innen in Bezug auf die eigenen Lehre und Forschung besonders im Fokus zu behalten, wenn es darum geht, digitale Prozesse und Arbeitsabläufe auszugestalten oder zu verändern (vgl. Bosse 2021). Derartige Veränderungen können ihren Grund in Gesetzesänderungen (insbesondere Datenschutz und Urheberrecht) oder auch seitens der Hochschulleitung zentral definierter Leitplanken (Digitalisierungsstrategien) haben. Fakultätsleitungen waren gefragt, die Entscheidungen zur Nutzung digitaler Werkzeuge top-down in die Fakultät hinein zu vermitteln, den Mehrwert hochschuleinheitlicher Lösungen mit den Argumenten der Hochschulleitung zu vertreten und die Experimentierräume für das Fakultätskollegium bei aller

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu ergänzend Jackenkroll/Julmi 2018

technischer Homogenisierung möglichst groß zu lassen. In umgekehrter Richtung wird der Bedarf in den Fakultäten formuliert, den Einsatz neuer und allgemein zugänglicher digitaler Werkzeuge sowie Softwarelösungen einsetzen zu dürfen. Gerade diese Aushandlung über die freiheitliche Gestaltung von Lehre und Forschung durch digitale Möglichkeiten ist in den vergangenen zwei Jahren durch die Corona-Pandemie noch einmal massiv in den Vordergrund gerückt. Auch hier zeigte sich die für die Hochschule so wichtige **Mittlerrolle** der Dekan:innen und Studiendekan:innen. Das Mehr an Einsatz digitaler Technologie zur Aufrechterhaltung der Lehre in Distanz beinhaltete nach Aussage der Interviewpartner durchaus Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Interessenslagen zwischen Hochschulleitung und Fachkollegium. Leichsenring (2009) verwies zu Recht darauf, dass sich ein guter Dekan oder eine gute Dekanin durch die Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei Entscheidungen und Verfahren und durch die Repräsentation der Fakultät in der Hochschule auszeichne.

Mit Blick auf **hochschulexterne** Stakeholdergruppen weisen Landes- und Bundesministerien, Drittmittelgeber, Akkreditierungsrat bzw. -agenturen, Fachcommunity, Forschungsnetzwerke, externe Partnerinstitutionen und Transfereinrichtungen, aber auch Unternehmen, Industrie und Vertreter:innen des Arbeitsmarktes, ein hohes Einflusspotenzial auf. Dieses variiert sicherlich zwischen den genannten Anspruchsgruppen. Noch 2012 konstatierte Fraune in ihrer Studie, dass Unternehmen ihren Einfluss vielmehr indirekt ausüben und somit aus einer direkten Stakeholderanalyse herausfallen. Außerdem hatte die damalige Erörterung der Ziele dieser Stakeholdergruppe gezeigt, dass deren Bedeutung, insbesondere im Vergleich zu den anderen Stakeholdergruppen, für die Universität eher marginal sei. An dieser Stelle ist ein erstes schwaches Signal aus den Interviews erkennbar, dass Macht und Einfluss von Unternehmen und Industrievertreter:innen tendenziell im Wachsen begriffen sind. Das zeigt sich unter anderem dort, wo das Bildungsangebot von Hochschulen einen stark regional geprägten Fachkräftebedarf bedient. Hier zeigt sich eine zunehmende Integration und Berücksichtigung von Industrieinteressen durch Entwicklung entsprechend neuer Studiengänge. Fakultäten und Unternehmen versuchen, gemeinsam Lösungen für das Problem des Fachkräftemangels zu finden und die regionale Wirtschaft zu stärken. Dieser Trend zeigt sich besonders in Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Fachhochschulen, die traditionell bereits einen starken Fokus auf den Arbeitsmarkt haben. Allerdings führen sinkende Studierendenzahlen und das Ansinnen, Absolvent:innen eine möglichst gute Perspektive für den Berufseinstieg zu geben, auch bei Universitäten dazu, Bedarfe seitens der Industrie in die curricularen Strukturen und Inhalte einfließen zu lassen. Denn *„jetzt gibt es eben zwei neue Außenbereiche, die die Schnittstelle nach außen definieren. Nämlich Ökonomie und Social Impact – also wie kriegst du die Dinge eigentlich ökonomisch oder sozial in die Gesellschaft.“*

Ähnlich wichtig wie den Einbezug ökonomischer und gesellschaftlicher Interessen stufen die Interviewpartner:innen die Berücksichtigung von Interessen seitens der **Fachkolleg:innen** aus ihren Forschungsnetzwerken ein. So steigt der Bedarf, sich nicht nur hochschulintern, sondern auch innerhalb der eigenen **Fachcommunity** mit den aktuellen Herausforderungen zu beschäftigen. Dabei spielt unter anderem das Thema Digitalisierung in Studium und Lehre, aber auch die Entwicklung neuer Studieninhalte, die Gestaltung neuer Studienformate in Form kooperativer Lernsettings oder das Aufsetzen internationaler Kooperationen eine wichtige Rolle.



### 4.3 Strategieverständnis von Fakultäten

Im Zentrum der Analyse zum Strategieverständnis von Fakultäten steht die Annahme, dass strategische Akteure, im Zentrum der vorliegenden Betrachtung die Fakultätsleitenden, zunächst mit Impulsen aus ihrer Umwelt konfrontiert werden (individuelle Ebene), die sie interpretieren und dann in unterschiedlichen Gremien und Austauschrunden (organisationale bzw. kollektive Ebene) diskutieren (vgl. Abb. 2). Impulse bzw. Auslöser können sowohl institutionalisiert als auch emergent auftauchen. Es ist davon auszugehen, dass sowohl die Wahrnehmung der Stimuli, in Form von strategischen Herausforderungen oder Chancen, aber auch die Aushandlung über diese, sei es in einen internen Kontext (Hochschule und Fakultät) oder auch in einen externen Kontext (Gesellschaft, Unternehmen, Kooperationspartner, Fach-Community etc.), eingebettet sind. Der Kontext prägt dabei nicht nur die Wahrnehmung und Interpretation, sondern auch das Agenda-Building und die sozialen Aushandlungen in der Organisation (vgl. Ladwig 2015).

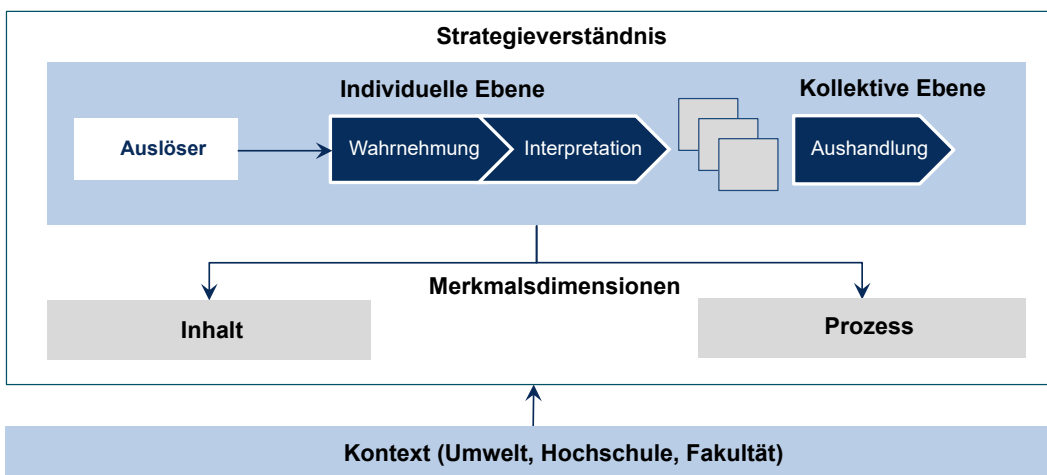


Abbildung 1: Analytischer Bezugsrahmen

Um sich dem Verständnis von Strategie in Fakultäten zu nähern, können zwei Analysedimensionen als Ausgangspunkt herangezogen werden – die inhaltliche Analysedimension und die prozessuale Analysedimension. Erstere thematisiert den Gegenstand, also strategische Ziele und Themenfelder. Zweitere thematisiert, wo und wie strategische Prozesse in Fakultäten ablaufen.

#### 4.3.1 Inhaltliche Analysedimension

Die Regulierungserfordernisse, denen Hochschulen mit strategischen Veränderungsprozessen begegnen und die damit Gegenstand hochschulinterner Gespräche und Interaktionen werden, können ihren Ursprung sowohl in der Umwelt einer Hochschule als auch im hochschulinternen Kontext haben. Gerade bei kleineren Hochschulen ist die Bedeutung des externen Kontexts als Quelle strategischer Themen sehr groß. So wurde bereits im Rahmen der Stakeholderanalyse auf die Bedeutung bspw. regional ansässiger Unternehmen und deren Interessen für strategische Entscheidungen hingewiesen.

#### 4.3.1.1 Strategische Ziele

Grundsätzlich wird in den Interviews deutlich, dass die Befragten ein großes Interesse daran haben, die **Zukunftsfähigkeit** der Fakultät und damit erst einmal deren Existenz an sich sicherstellen zu wollen. Diesem Ziel werden weitere Ziele untergeordnet. So geht es ihnen unter anderem um die Verbesserung der internen Rahmenbedingungen oder eine zielgerichtete Akquise neuer Studierender. Mit Blick auf die **internen Rahmenbedingungen** streben die Befragten eine verbesserte **Teamfähigkeit, eine verbesserte Vernetzung mit den Kolleg:innen und die Stärkung der Kommunikation** im Kreis der Fakultät an.

*„Das heißt, wenn wir irgendwas besser machen wollen – und dabei ist Digitalisierung, glaube ich, ein wichtiges Element – dann müssen wir entsprechend auch die Konsequenzen tragen. Und das ist, glaube ich, der primäre Auftrag, den ich im Moment sehe, in der Diskussion, was wir denn von der Pandemie rüber retten wollen.“*

Das Erlernte aus der Pandemie soll, insbesondere mit Blick auf die Digitalisierung in Studium und Lehre, gemeinsam weiter reflektiert werden. Gerade in diesem Ziel wird eine wichtige Bedingung dafür gesehen, die Lehrentwicklung innerhalb der Fakultät, aber auch darüber hinaus, strategisch voranzutreiben. Die Konstellation verdeutlicht, dass Fakultätsleitende nicht nur Mittler sind, sondern über diverse Gremienzugehörigkeiten interorganisational den hochschulstrategischen Diskurs determinieren.

Des Weiteren sollen, mehreren Aussagen zufolge, mehr Räume zum Experimentieren geschaffen werden. Dieses Ziel geht einher mit dem Gedanken, dass die großen Herausforderungen der Zukunft möglichst interdisziplinär und im Team – ob in der eigenen Fakultät oder darüber hinaus – gehandhabt werden sollten. Auch hier bemühen sich die Befragten darum, den Kolleg:innen die Freiheit zu ermöglichen, selbstbestimmt neue Wege in der Lehrentwicklung zu gehen und somit ihre eigenen Rahmenbedingungen mitverantwortend zu verbessern.

Neben den strategischen Zielen, die eher auf die Verbesserung der Zusammenarbeit und der internen Rahmenbedingungen gerichtet sind, wurden auch Ziele formuliert, die die **Sichtbarkeit** und **Attraktivität** der jeweiligen Studiengänge betreffen. Aufgrund des deutlichen Rückgangs der Studierendenzahlen thematisieren Fakultätsleitende zunehmend mehr, dass auch sie sich in der Pflicht sehen, die Attraktivität der Studiengänge und deren Sichtbarkeit zu verbessern. Einige Aussagen lassen vermuten, dass Studiengänge nah an den zukünftigen Bedarfen aus Industrie und Gesellschaft ausgerichtet werden sollen und dass die Lehre enger mit der Forschung verzahnt werden soll, um die Attraktivität der Lehrinhalte zu verbessern.

#### 4.3.1.2 Strategische Themenfelder

Um diese Ziele zu erreichen, müssen strategische Entscheidungen zu ganz unterschiedlichen Themen getroffen werden. Allem voran hoben die Befragten das Thema Finanzierung hervor. Hier stand der Rückgang staatlicher **Finanzierung** öffentlicher Bildungseinrichtungen im Fokus der Diskussionen, der zur Verknappung der den Fakultäten zugewendeten Mitteln führe und die Leitungsverantwortlichen zu Umdisponierung und Einsparungen im Personalmanagement nötige. Dem fachlich angezeigten Bedarf an der Schaffung neuer Professuren stehe die Entwicklung der Finanzierung

entgegen. Darüber hinaus werden ebenso die zunehmende **Internationalisierung**, der notwendige **Wissenstransfer** nach außen, die **Arbeitsmarktorientierung** in der Forschung wie auch in der Lehre, der Einsatz und die Potenziale neuer **Technologien**, die Verschiebung der **Studierendendemographie** sowie die Zunahme **interdisziplinärer** Anforderungen aus Arbeitswelt und Gesellschaft thematisiert. Zusätzlich wird die Tatsache, dass zum ersten Mal seit 15 Jahren die Studierendenzahlen sinken, als ein wichtiges strategisches Thema begriffen.<sup>3</sup>

#### 4.3.1.3 Digitalisierung als strategisches Thema

Durchweg wurde dem Querschnittsthema Digitalisierung in der Lehre Diskussionsraum gegeben, da es sich als mehrdimensionales Entwicklungsthema dafür eignet, strategisches Handeln der Fakultätsleitungen zu untersuchen.

*„Ich glaube, es hatte früher eine größere Bedeutung. Da war das so – da hat das jeder gemacht. Aber ich muss jetzt sagen, es ist jetzt so ne normale Kompetenz geworden. Es wird jetzt einfach automatisch mitgedacht. Es ist nicht mehr das Thema, sondern es ist mehr normal, dieses mitzudenken.“*

Trotz der immer noch als hoch eingeschätzten Bedeutung von Digitalisierung in Studium und Lehre und der damit einhergehenden Auseinandersetzung in Lehrentwicklungszusammenhängen kann anhand dieser Aussage nachvollzogen werden, dass Digitalisierungsprozessen und dem Umgang mit digitaler Technik mittlerweile eine Art von Normalität innewohnt. Das spricht zum einen dafür, dass die Nutzung digitaler Technik der Gestaltung von Lehre und Studium mittlerweile inhärent ist, es zeigt sich aber auch, dass der Blick nunmehr auf weitere Säulen der Hochschulen, wie auf Veraltung und Administration, geöffnet wird.

Regelmäßig wird Digitalisierung in Bezug auf die **Weiterentwicklungsbedarfe der Verwaltung** thematisiert. Gerade hier sehen die Befragten noch Potenzial, um interne Arbeitsabläufe zwischen den Fakultäten und der Hochschulverwaltung zu verbessern. Dabei sollten administrative Unterstützungsstrukturen für die Lehre ebenso in den Blick genommen werden wie Lehre und Forschung. Es wird unter anderem gefordert, Immatrikulationen von Studierenden zu digitalisieren, um auch Studierenden den Zugang zur Hochschule zu ermöglichen, die nicht vor Ort sind. Darüber hinaus sollen Prüfungsorganisation und Prüfungssysteme digitalisiert werden, um die Flexibilität des Studiums zu verbessern, ebenso soll das Dokumentenmanagement verbessert werden, um Arbeitsprozesse zu vereinfachen. Allen erwähnten Bedarfen voran eint die Befragten aber der Wunsch, dass digitale Abläufe und Verfahren zum Zweck der administrativen Verschlinkung eingesetzt werden. Mit Blick auf eine Reduzierung von Bürokratie gäbe es noch „Luft nach oben“.

In Bezug auf das **Entwicklungspotential von Digitalisierung in der Lehre** wird betont, dass es noch weitere Ausbaustufen der Entwicklung gibt. Angeführt wird in diesem Zusammenhang das Beispiel der Gestaltung sog. „Hybrid Spaces“ – Lernorte, die so verknüpft sind, dass sie eine möglichst hohe Flexibilität für Lehrende und Studierende ermöglichen, aber auch eine lernförderliche Atmosphäre im Digitalen wie auch im Analogen schaffen. Im Vordergrund steht die Motivation, das Potential der

---

<sup>3</sup> Im Wintersemester 2022/2023 haben sich an deutschen Hochschulen 1,0 Prozent weniger Studierende eingeschrieben als im Vorjahr. Damit hat sich die Studierendenzahl nach einem stetigen Wachstum seit dem Wintersemester 2007/2008 erstmals wieder verringert (vgl. DESTATIS 2022/11).

Digitalisierung in der Verknüpfung von Lernwelten stärker zu nutzen. Damit können Brüche in den Lernpfaden deutlich reduziert werden und komplexe Zusammenhänge, wie sie auch zukünftig eine Rolle spielen werden, abgebildet werden. Durchweg wird das Potential von Digitalisierung in der Lehre auf den Qualitätsaspekt der Lehre selbst bezogen. Für sich genommen scheint in der Verknüpfung von Lehre mit digitalen Medien kein wirkungsvolles Instrument gesehen zu werden, um übergreifend hochschulstrategisch gesetzten Zielen gerecht zu werden.

Ein weiterer strategischer Punkt zeigt sich darin, wie Digitalisierung genutzt werden kann, um die **Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern**, sei es innerhalb der Hochschule oder mit externen Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft. Schwerpunkte liegen bei dieser Bezugnahme auf Teilthematiken, wie Interdisziplinarität, Wissenstransfer und Öffnung der Hochschulen. So kann Digitalisierung bspw. dabei unterstützen, Studierende aus verschiedenen Studiengängen oder auch aus verschiedenen Hochschulen im Rahmen interdisziplinärer Projekte zusammenzubringen. Des Weiteren wird erwogen, Studierende unter Einsatz digitaler Lösungen leichter und verstärkt bereits in der Studienphase mit Methoden und Verfahren aus der Praxis vertraut zu machen. Davon wird sich versprochen, die Studierenden näher am aktuellen Berufsbild zu schulen und mit dem Aufbau entsprechender digitaler Kompetenzen eine berufsfeldbezogen passgenauere Vorbereitung auf die Arbeitswelt von Morgen anbieten zu können.

Des Weiteren führen die Befragten an, dass das Thema Digitalisierung zunehmend vor dem Hintergrund ihrer **Rolle innerhalb der jeweiligen Fachdisziplinen** diskutiert wird, wie also Digitalisierung das fachliche Betätigungsfeld in Wissenschaft und Wirtschaft verändere. Dieser Blick auf das Querschnittsthema Digitalisierung ist eine Erweiterung der hochschulorganisatorischen Dimension der Unterstützung von Lehr- und Lernzusammenhängen durch digitale Medien. Inzwischen geht es auch um die Veränderung der Studieninhalte durch den fachlich intendierten Einbezug neuer Technologien. Übergreifend wird Digitalisierung mit Themen wie Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit oder Ethik verknüpft, reflektiert und diskutiert. Der strategische Gestaltungsraum von Fakultäten wird von den Verantwortlichen also deutlich weiter gespannt, als es ihr ursprünglicher und naheliegendster Wirkungsrahmen als administrative Umsetzungseinheit von Leitentscheidungen der Hochschule vermuten lässt. Digitalisierung wird als **Querschnittsthema** angesehen, welches nicht nur die Unterstützung von Lehr- und Lernprozessen betrifft, sondern auch die Gestaltung von Studiengängen, die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren sowie das Außenverhältnis der Fakultäten zur Gesellschaft massiv durchdringt und beeinflusst. Insgesamt gilt es damit, das Thema Digitalisierung ganzheitlich in Bezug auf Lehre, Forschung und Verwaltung zu betrachten. In Gesamtbetrachtung legen die Interviews die Vermutung nahe, dass sich Fakultätsleitende in Zuständigkeit und Verantwortung dafür sehen, Digitalisierung in Bezug auf fachliche Erfordernisse, fakultätsbezogene Abläufe und den Erfolg der Hochschule als Ganzes mit zu definieren.

#### 4.3.2 Prozessuale Analysedimension

Wo und wie strategische Prozesse in Fakultäten ablaufen und welche Rolle sie für die Hochschule spielen, ist unter anderem vom Kontext eingebrachter Themen und deren Relevanz für die jeweilige Fakultät abhängig. Quellen für diese Themen sind nach Aussage der Befragten unter anderem in Netzwerken außerhalb der Hochschule zu finden. „Dort, wo ich Impulse herbekomme, ist dann Lehre hoch N oder das Hochschulforum Digitalisierung. Ich will dann neue Impulse reinbringen, also von außen. Und dann ist dieser Impuls auch wertgeschätzt.“ Neben den akademischen Netzwerken werden auch Industrieunternehmen und die Gesellschaft als Quellen für neue Impulse thematisiert.

Grundsätzlich kann den Aussagen der Befragten entnommen werden, dass Prozesse in den Fakultäten sowohl formell als auch informell ablaufen. **Formell** heißt, sie folgen klaren Gremienläufen. So berichten die Befragten, dass strategische Themen zunächst im Fakultätsrat diskutiert werden, bevor sie in hochschulweite Gremien, wie in den Ausschuss für Lehre und Studium oder im Akademischen Senat, platziert werden. Darüber hinaus werden auch themenbezogene Räte eingesetzt, wie z.B. Lehr-Rat oder ein Lenkungskreis für die Digitalisierung der Lehre.

Trotz der zum Teil formell geprägten Prozesse ist aus den Antworten erkennbar, dass die **informellen Austauschmöglichkeiten** in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Dies weist bereits auf die Stärkung der kulturellen Dimension für die zukünftige Ausrichtung der Hochschulen und ihrer Fakultäten hin und wird vertiefend im Kapitel 4.5. thematisiert.

Die Interviews zeigen deutlich, dass es nicht mehr nur um die Aushandlung auf Fakultätsebene, sondern auch um das Alignment zwischen den strategischen Vorhaben unterschiedlicher Fakultäten, geht. Neben dem Grad der Formalisierung spielt auch der **Planungshorizont** eine wichtige Rolle für den strategischen Prozess. So sehen sich Fakultätsleitende in einem Spannungsfeld aus dem Erfordernis, interner Abläufe, bspw. die Studiengangsentwicklungen und Berufungsprozesse, eher langfristig zu planen, und dem Anspruch, sich flexibel auf verändernde Rahmenbedingungen einstellen zu müssen: *„Ein planerisches Vorgehen mit einem definierten Ziel oder einem Zielszenario. Das heißt, nicht eine semesterweise Planung vorzunehmen, sondern, man hat vor beispielsweise Studiengänge weiterzuentwickeln und dann ist das eher in einem Fünf-Jahres-Zyklus.“* Das Ganze wird zusätzlich vor dem Hintergrund der eigenen, zeitlich begrenzten Amtsperioden diskutiert. Entsprechend sind die Leitungsverantwortlichen bestrebt, den Planungshorizont von den Wahlperioden des Amtes zu trennen. Das wiederum erfordert jedoch eine gute Prozessunterstützung bei Wissensmanagement und Wissenstransfer von einer Fakultätsleitung zur Nächsten. *„Also das heißt, wenn in drei Jahren die Professur frei wird, was müssen wir heute in den Studiengängen berücksichtigen? Also schon so ein forecast über die eigene Amtszeit hinaus.“* Für absehbar kurzfristigere Veränderungsprozesse wird mehrfach für den Einsatz von Evaluationen plädiert. Diese seien ein wichtiges Mittel, um vorhandene Strukturen und etablierte Prozesse zu beurteilen. Destillat der strategischen Prozesse sind neben Fakultätsentwicklungsplänen auch eigenständige Strategiedokumente, mit denen Fakultäten unter anderem ihr Profil schärfen können. So nutzen Fakultäten das Instrument der Strategie, um ihre Werte, Visionen, Ziele und Maßnahmen nach außen zu kommunizieren und zukünftige Studierende, aber auch Hochschulmitarbeitende, zu erreichen.

Um diese Aspekte praktisch zu verdeutlichen, wurden folgende Spotlights exemplarisch im Folgenden zusammengetragen. Während bspw. die WiSo-Fakultätsstrategie der Universität zu Köln ein sehr umfassendes Strategieverständnis über Vision, Mission und Ziele beschreibt, fokussiert die Strategie der Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion der TH Köln insbesondere auf den Internationalisierungsaspekt. Wieder andere, wie die Fakultät II „Bildung – Architektur – Künste“ der Universität Siegen, unterstellen ihre strategischen Planungen einem Motto, welches sie sowohl bei der Themensetzung als auch bei den strategischen Entscheidungen in den nächsten Jahren leitet. Dazu nachfolgender Überblick:



### Spotlight aus der Fakultätsstrategie der Universität zu Köln

<https://wiso.uni-koeln.de/de/fakultaet/fakultaetsstrategie>

#### Unsere Vision

Die WiSo-Fakultät gehört zukünftig zu den führenden akademischen Institutionen in den Management-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Europa, gemessen an Qualität und Sichtbarkeit unserer Forschung in ausgewählten Bereichen,

- der Ausbildung und Vorbereitung aufgeschlossener Studierender für zukünftige Führungsaufgaben und
- den Auswirkungen, die unsere Aktivitäten auf Menschen, Organisationen, die Gesellschaft und die Erde haben.

### Spotlight aus der Internationalisierungsstrategie der Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion der TH Köln

[https://www.th-koeln.de/fahrzeugsysteme-und-produktion/strategie-und-ziele\\_41962.php](https://www.th-koeln.de/fahrzeugsysteme-und-produktion/strategie-und-ziele_41962.php)

Die Internationalisierungsstrategie der Fakultät für Fahrzeugsysteme und Produktion ist Ausdruck der Überzeugung, dass Weltoffenheit, Interkulturalität sowie eine ausgeprägte Willkommenskultur wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit im Bereich Bildung und Wissenschaft darstellen.

### Spotlight Struktur- und Entwicklungsplan der Fakultät II „Bildung – Architektur – Künste der Universität Siegen

[https://www.uni-siegen.de/bak/aktuell/pdf/strategie\\_fakultaet\\_ii\\_finale\\_version.pdf](https://www.uni-siegen.de/bak/aktuell/pdf/strategie_fakultaet_ii_finale_version.pdf)

Vor diesem Hintergrund hat die Fakultät – einer selbst gesetzten Tradition zur Formulierung von Forschungsschwerpunkten folgend („Räume bilden“, „Inklusion“, „Kulturelle Bildung“) – für die kommenden Jahre das Motto „Transformationen von postdigitalen Bildungs- und Entwicklungsräumen“ definiert.

## 4.4 Strukturelle Ansätze – zwischen Tradition und Aufbruch

### 4.4.1 Beyond Boundaries

Um den Zusammenhang zwischen strategischem Selbstverständnis und strukturellen Charakteristiken besser zu verstehen, kann auf den von Alfred J. Chandler jr. 1962 aufgestellten Leitsatz der Wirtschaftswissenschaft „Structure follows Strategy“ zurückgegriffen werden. Demnach soll die Struktur einer Organisation den Zielsetzungen ihrer Strategie folgen und so dazu dienen, ihre strategischen Ziele zu erreichen. Zudem soll die Organisationsstruktur die für eine Anpassung erforderlichen Prozesse ermöglichen. Gleichzeitig bedingt eine Veränderung der Organisationsform auch die Art und Weise der Ausgestaltung und Weiterentwicklung strategischen Rahmenbedingungen. Organisationsstrukturen bedingen, wo, wer und wie über strategische Ziele diskutiert und beschlossen wird. Insoweit wirken Organisationsstrukturen ihrerseits prägend auf die Abfassung und Verfolgung strategischen Zielen und Visionen. Dieses gegenseitige Bedingen von Struktur und Ziel macht es erforderlich, ein gutes Maß zwischen Stabilität der Struktur und der gestaltenden Kraft einer auf Veränderungsfaktoren ausgerichteten Anpassung zu finden. Ein stabiler Organisationsrahmen schafft Prozesssicherheit, Erwartbarkeit und Entscheidungsfähigkeit. Offenheit für Veränderungen und Flexibilität in der Sache sind wichtige Determinanten dafür, dem Wandel von Zeit zu entsprechen. Ein turnusmäßiges Überdenken und Anpassen strategischer Zielsetzungen sichert deren Aktualität und stellt den Stakeholdern innerhalb des Organisationsgefüges Hochschule und Fakultät einen handlungsleitenden Rahmen zur Organisation ihrer Aufgaben bereit. So lässt sich die ideale Organisationsform der Hochschule als Paradoxon einer flexiblen Beständigkeit beschreiben, die ihrerseits nicht von Grund auf neu gestalten werden muss, wenn sich Parameter gesetzter Aufgaben oder die Richtung strategischer Zielsetzungen verändert.

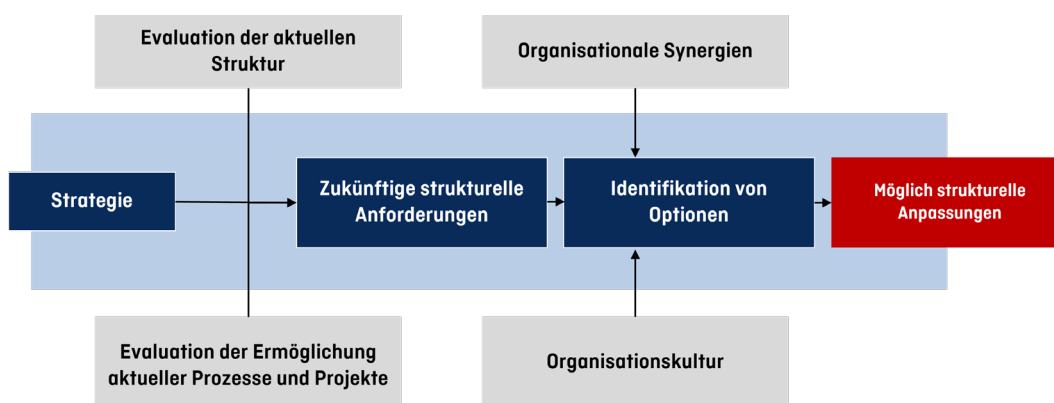


Abbildung 2: Structure follows strategy (vgl. Chandler 1962).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Die Vorstellung der Wechselbeziehung zwischen Struktur und Strategie wurde im Laufe der Zeit mehrfach angepasst und um weitere Faktoren erweitert. Effektive organisatorische Veränderungen resultieren demnach nicht nur aus der Beziehung zwischen Struktur und Strategie, sondern auch aus der Wechselwirkung zwischen anderen Faktoren wie Systemen, Stil, Fähigkeiten, Mitarbeitenden und übergeordneten Zielen und dem sogenannten S-7-Framework (vgl. Waterman et al. 1980).

Im Rahmen der **Interviews** rückten die Befragten regelmäßig die Themen Öffnung und Vernetzung der Fakultäten nach außen sowie Interdisziplinarität in den Vordergrund. So wird seitens der Interviewpartner:innen betont, dass sie sich zunehmend in internationalen, vorzugsweise europäischen Netzwerken engagieren. Motiv dafür mag unter anderem sein, dass sie sich einem nationalen wie auch internationalen Wettbewerb um Studierende ausgesetzt sehen, in dem sie „Öffnung und Vernetzung“ unterstützt durch den Einsatz der Digitalisierung als entscheidende Chance betrachten. Fachübergreifender, teils sogar fakultätsübergreifender Interdisziplinarität wird mehr Bedeutung zugeschrieben.

Dabei werden Fakultäten ihrerseits aufgefordert, mit Kolleg:innen aus unterschiedlichen Disziplinen in Lehre und Forschung zusammenzuarbeiten. Bei der Vorstellung über die **zukünftigen Strukturen** von Fakultäten in Hochschulen reichen die Vorstellungen in den Interviews von *„wir sollten die Zusammenarbeit zwischen den Fakultäten stärken“* bis hin zu *„lasst uns die Hochschulstrukturen völlig neu in Form von Netzwerken denken“*. Entlang dieses gesamten Spektrums geht es den Befragten darum, Interdisziplinarität bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Studiengängen sowie auch didaktisch in Lehr- und Lernzusammenhängen zu fördern. Grundsätzlich besteht Einigkeit darin, dass in Zukunft mehr Austausch zwischen den Disziplinen benötigt wird, es der Zahl nach mehr interdisziplinäre Lehr- und Lernformate geben sollte und ein Heraustreten aus den bisherigen Silo-Strukturen erforderlich sei. Unterschiedlich ist die Haltung dazu, wie diese Einmütigkeit organisatorisch zu realisieren ist. So betonen einige der Befragten die Relevanz der aktuellen Fakultätsstrukturen als wichtigen Orientierungsrahmen, den es beizubehalten gelte. Andere plädieren für eine völlig neue Hochschulstruktur in Organisationsform **interdisziplinärer Netzwerke** mit einzelnen Knotenpunkten als Anlaufstellen für die Studierenden. Die Weiterentwicklung von Fakultätsstrukturen ist in engem Zusammenhang mit dem Gegenstand und der Zielsetzung der jeweiligen Strategie zu sehen.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich die an die Befragten gerichtete Frage, welche Strukturen die Erreichung gesteckter strategischer Ziele bestmöglich unterstützen könnten. In dem Zusammenhang gehen die Interviewteilnehmenden grundsätzlich davon aus, dass die Fakultäten in absehbarer Zukunft weiterhin den tragenden Organisationsrahmen des jeweiligen Fächerkanons stellen und die entscheidende Referenz für fachliche Handlungsorientierung bieten. Mutmaßlich wird auch deshalb mehrfach darauf hingewiesen, dass strukturelle Änderungen als hochpolitische Akte anzusehen seien, die unmittelbar mit Verschiebungen von Personal- und Finanzressourcen einhergingen und damit insgesamt von strategischer Relevanz seien.

Erwähnenswert erscheint der Vorschlag eines völlig neuen Modells der Hochschulstruktur. Dieses Modell basiert auf der Vorstellung, dass die Lebens- und Arbeitswelt von Morgen vernetzt und entsprechend interdependent ist. Die Vernetzung wird dabei als Organisationsform angenommen, die klassische Hierarchien nahezu vollständig zersetzt. Zusammenarbeit wird zunehmend über Ad-hoc-Gremien in begrenzter zeitlicher Dauer, etwa in Form von Projekten, gesteuert. Insgesamt würden Machtverhältnisse nach heute üblichen Hochschul- und Wirtschaftsgefügen sukzessive völlig neu definiert. Der Vorschlag geht, mit Fokus auf künftige Fakultätsstrukturen, davon aus, dass deren Aufgabe durch Formen netzwerkartiger Zusammenarbeit gekennzeichnet ist, in denen Studiengangsverantwortliche die Knotenpunkte darstellen, während den Hochschulleitungen im Wesentlichen die administrative Supervision und Steuerungsfunktion des Hochschulnetzwerks zukommt.



Dieser Konstellation nach würden den ehemals Fakultäts- und Studienfachverantwortlichen deutlich mehr Entscheidungs- und Steuerungsbefugnisse zukommen, die durch zunehmende Interdependenzen vernetzter Zusammenarbeit allerdings relativiert würden. Grundsätzlich würde sich der Umfang an durchgreifender Handlungsmacht der nach altem Muster gesetzten Hochschulleitung zu beträchtlichem Anteil in dezentrale Organisationseinheiten des Netzwerks verlagern. Die Intension hinter diesem Szenario wird im Vorteil beschrieben, sich aufgrund steigender fachlicher Nähe besser an den Bedarfen der Studierenden ausrichten zu können. Fachlich bezogene Netzwerke könnten sich im avisierten Modell „um die Studiengänge herum gruppieren“ und so als organisatorisch niedrigschwellige Brücke zwischen den Studiengängen wirken.

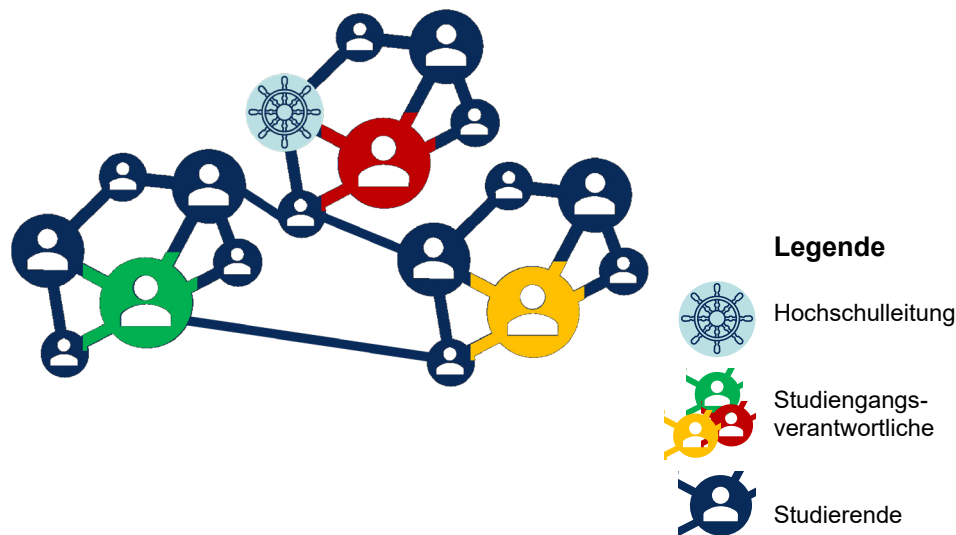


Abbildung 3: Alternative Hochschul- und Fakultätsstruktur

Die folgenden Spotlights zeigen bereits erste Ansätze dafür, wie sich neue Strukturen an Hochschulen zu etablieren beginnen. An der Medizinischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität wird das Prinzip der Kooperation zwischen Wettbewerbern und damit das Öffnen bisheriger klassischer Machtstrukturen avisiert, während der Fokus der Fakultät für Chemie der Georg-August-Universität Göttingen auf effizienten Managementstrukturen, modernen und attraktiven Arbeitsplätzen und dem fakultätsübergreifenden Austausch zu gemeinsamen Forschungsschwerpunkten liegt. Die Fakultät für Geisteswissenschaften der Universität Hamburg hat bspw. eine Transferstrategie erarbeitet, um explizit die Sichtbarkeit der bereits bestehenden Transferaktivitäten und -projekte zu erhöhen sowie weitere Maßnahmen zur Förderung des Austauschs mit internen wie auch hochschulexternen Akteuren anzustoßen. Auch diese Spotlights sind exemplarisch für erste strukturelle Anpassungen im Zuge der strategischen Weiterentwicklung von Hochschule und Fakultät.



### **Spotlight aus dem Fakultätsentwicklungsplan der Medizinischen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität**

[https://www.mezizin.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Medizinische\\_Fakultaet/Dekanat/Dok\\_Download/Fakultaetsentwicklungsplan/FEP\\_2022-26\\_Medizinische\\_Falkultaet\\_final\\_2022\\_03\\_30.pdf](https://www.mezizin.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Medizinische_Fakultaet/Dekanat/Dok_Download/Fakultaetsentwicklungsplan/FEP_2022-26_Medizinische_Falkultaet_final_2022_03_30.pdf)

Im Fakultätsentwicklungsplan 2022–2026 stellt die Medizinische Fakultät der Heinrich-Heine-Universität (HHU) das Prinzip Koopetition ins Zentrum ihrer aktuellen Strategie. Damit ist gemeint, eine neue Balance zwischen Wettbewerb und Zusammenarbeit zu finden, damit Konkurrenten als Komplementäre auch wo immer möglich kooperieren können, um eine größere strategische Wirkung zu entfalten. Realisiert werden kann dieses Prinzip der Koopetition durch interdisziplinäre Forschung und Lehre, modernen, sektorenübergreifenden Versorgungsstrukturen sowie lokalen und standortübergreifenden Governance-Modellen der Universitätsmedizin.

### **Spotlight aus dem Entwicklungsplan der Fakultät für Chemie der Georg-August-Universität Göttingen**

<https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/e76d59cdcacbc71c6635052cbc6edf5e.pdf/Entwicklungsplan%20Chemie%202018-2023%20final%20gesamt%20o%20Anhänge.pdf>

Die Fakultät für Chemie legt ihren Fokus bis 2023 auf die Weiterentwicklung und Schärfung der drei Forschungsschwerpunkte sowie eine enge Verschmelzung von Forschung und Lehre, unterstützt durch eine effiziente und wissenschaftsaffine Managementstruktur. Darüber hinaus werden hochschulweite Arbeitsgruppen und Steuerungsgremien aktiv unterstützt und das Engagement in fakultätsübergreifenden Forschungs- und Lehrschwerpunkten gestärkt.

### **Spotlight aus der Transferstrategie der Fakultät für Geisteswissenschaften der Universität Hamburg**

<https://www.gw.uni-hamburg.de/transfer/medien/transferstrategie-gw-2022-10-20.pdf>

Die Fakultät für Geisteswissenschaften hat sich dazu verpflichtet, eine Transferstrategie zu entwickeln und die bestehenden vielfältigen Kontakte und Berührungspunkte mit außeruniversitären Akteur:innen unter dem Stichpunkt „Wissenstransfer“ zu bündeln und zu präsentieren. Ziel ist es, die Sichtbarkeit der bereits bestehenden Transferaktivitäten und -projekte zu erhöhen sowie weitere Maßnahmen zur Förderung des Austauschs von Wissenschaftler:innen mit Akteur:innen aus Kunst, Kultur und Zivilgesellschaft im Sinne des interdisziplinären Austauschs innerhalb und außerhalb der Wissenschaft zu implementieren.

## 4.5 Kulturelle Mitbestimmung und Partizipation

Neben den strategischen und strukturellen Aspekten der Hochschulentwicklung kommt auch das Selbstverständnis der Hochschule als demokratisch organisierte Institution zum Tragen. Das bedeutet, dass akademische Selbstverwaltung und Partizipation gleichermaßen bedeutsam für die Weiterentwicklung von Hochschulen und den Fakultäten sind. Mitbestimmung in der Beschlussfassung und aktive Mitwirkung an der Erarbeitung von Strategien sind komplementäre Formen von Beteiligung in strategischen Entwicklungsprozessen. Kultur ist demnach eine weitere wichtige Analysedimension im Kontext der strategischen Fakultätsentwicklung in Hochschulen einnimmt.

Im „Zukunftsbild Hochschullehre 2025“, einem Diskussionspapier des Hochschulforums Digitalisierung, werden eine Reihe von Forderungen an unterschiedliche Zielgruppen gerichtet, wie der kulturelle Wandel, der an Hochschulen und damit auch an Fakultäten initiiert werden sollte, gestaltet werden kann. Das Spektrum der Forderungen reicht von der stärkeren Vernetzung mit Wirtschaft und Gesellschaft und damit von einer stärkeren Öffnung der Hochschule bis hin zu der Etablierung von Innovations- und Experimentierräumen (vgl. Bandtel et al. 2022).

### 4.5.1 Partizipation in formellen und informellen Prozessen

Traditionell ist die strategische Mitbestimmung von Fakultäten im Gesamtgefüge der Hochschule über die **formellen Gremienstrukturen** organisiert. Themen wie die Digitalisierung oder Internationalisierung machen deutlich, dass auch hier neue, meist informelle Formate der Aushandlung identifiziert werden können. Einen Rahmen setzt dabei die Kultur der Hochschule. Hier werden grundsätzliche Werte und Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen ausgehandelt, die dann in das kulturelle Gedächtnis der Hochschule und damit auch der Fakultäten einfließen. Entscheidend für die Zukunft der Hochschule und der Fakultäten ist das Potenzial und die Fähigkeit, Wandel und Transformation erfolgreich zu bewältigen. Mitgestalten, Mitwirken und Mitbestimmen sind dabei wesentliche Gestaltungsprinzipien der Organisationskultur. Denn hier werden Grundlagen für einen kreativen und offenen Umgang mit Veränderungen gelegt und Engagement der beteiligten Akteure ermöglicht und gestärkt. Dadurch kann nicht nur eine Legitimation für strategische Entscheidungen erfolgen, vielmehr findet auch die Entwicklung des Gemeinsamen, des An-einem-Strang-Ziehens, das Entstehen eines „Wir-Gefühls“ statt.

Gerade in Zeiten politischer Unsicherheit, wirtschaftlicher Umwälzungen und gesamtgesellschaftlicher Veränderungen erscheint es unumgänglich, vorhandene Perspektiven für Entwicklung und Expertisen für Fortschritt und Innovation innerhalb einer Hochschule zur gegenseitigen Verstärkung zusammenzuführen. Raum dafür geben neben den formellen Gremien der Hochschule auch zahlreiche **informelle Austauschorte**. Die Ergebnisse dieser Austausche können mit den Werkzeugen von Partizipation zur Teilhabe an der Entscheidungsfindung und Kommunikation von Ergebnissen für eine nachhaltige Hochschulentwicklung genutzt werden.

In diesem Zusammenhang verweisen die Interviewpartner:innen auf Austauschrunden innerhalb der eigenen Fakultät mit teilweiser Beteiligung seitens der Studierenden. Damit wird auch die Ebene der Partizipation innerhalb der Fakultäten selbst gestärkt. Andere wiederum berichten von vierteljährlichen Strategieworkshops mit gemeinsamer Beteiligung der Hochschulleitung und der Fakultätsleitung oder von einmal im Jahr stattfindenden Strategietagen, an denen sich alle Hochschulmitarbeitenden beteiligen können. Die Themen variieren dabei jährlich. Während es in den zwei Corona-Jahren vorwiegend um das Thema Zugang, Chancengleichheit für Studierende und

Flexibilität bei Lehre und Lernen ging, wurde für kommendes Jahr auf das Thema Nachhaltigkeit in Forschung, Lehre und Verwaltung verwiesen. Daneben spielten Zielsetzungen, wie die Schaffung einer eigenständigen Hochschulidentität oder die Anreicherung von Wissen zu interdisziplinären und fächerübergreifenden Thematiken, als Voraussetzungen zur Schaffung einer gemeinsamen Grundlage für weitere Entwicklungsmaßnahmen eine Rolle. In keinem Fall wurden Entwicklungsthemen als gänzlich abgeschlossen eingeordnet. Vielmehr ginge es darum, „den Ball ins Rollen zu bringen“, Reflexionsräume zu öffnen und verschiedene Perspektiven zuzulassen. Viele dieser Formate werden häufig proaktiv seitens der Fakultätsleitenden initiiert. Die Interviewten würden sich darüber hinaus mehr Formate wünschen, die explizit von der Hochschulleitung angestoßen werden. Gerade an der Stelle der Öffnung von Teilhabe bottom-up aus den Fakultäten heraus, wurden Entwicklungsbedürfnisse geäußert. Damit bestände eine fakultätsseitig gestützte Grundlage dafür, Formen partizipativer Entscheidungsfindung strukturell tiefer in der Kultur der Hochschule zu verankern. Konkret wurde in den Interviews das Aufsetzen neuer Gremienstrukturen angesprochen, die dem Anspruch nach mehr Teilhabe Rechnung tragen, was auch die Planung und Organisation der Gremiensitzungen selbst umfasst. Das man sich durchaus in weiter Ferne von diesem Ideal partizipativ organisierter Zusammenarbeit bewegt, lässt sich insbesondere mit Blick auf die Thematisierung des Hochschulinnovationsgesetzes in Bayern vermuten. Was damit gemeint ist, soll der folgende kurze **Exkurs** verdeutlichen.

Andreas Keller postulierte 2021: „Das Machtverhältnis zwischen Hochschulrat und den gewählten Gremien der Hochschulen ist in Schieflage geraten.“ Denn wieviel Einfluss Hochschulangehörige im Rahmen der gewählten Gremien tatsächlich haben, ist vom jeweiligen Landeshochschulgesetz abhängig. So wurde bspw. in Thüringen eine Viertel- bzw. Drittelparität in den Gremien durch die Landesregierung festgeschrieben (vgl. Lüke 2021). In Bayern hingegen wurde durch das aktuelle Hochschulinnovationsgesetz gar eine „Entkernung der Gremienstruktur“, und damit eine Entdemokratisierung des Wissenschaftssystems verfolgt. Avisiertes Ziel der bayerischen Staatsregierung war es, die Wissenschaftslandschaft Bayerns für die nächsten Jahrzehnte „zukunftsfest“ aufzustellen. Erreicht werden sollte dies, indem die Hochschulen mehr organisatorische Freiheiten bekommen – einschließlich bei der Verwendung von Geldern und dem Bau neuer Gebäude. Was für die einen eine Entbürokratisierung darstellt, bedeutet für die anderen, dass die Hochschulreform hinsichtlich der demokratischen Mitbestimmung weiterhin hinter den Entwicklungen anderer Bundesländer zurückbleibt. Ob sich also auch die Möglichkeiten formell gesteuerter und ermöglichter Teilhabe noch verbessern, bleibt weiterhin eine landes- wie auch hochschulpolitische Gestaltungsaufgabe.

Darüber hinaus gilt es auch festzuhalten, dass fast alle Interviewteilnehmenden bereits an strategischen Prozessen beteiligt waren. Häufig ging es darum, Strategiepapiere, Fakultätsentwicklungspläne, Leitbilder oder andere strategische Dokumente zu verfassen. Während die hier formulierten Inhalte sich häufig an hochschulexterne Zielgruppen richten, wird hochschulintern eher dem Prozess und damit dem „Wie“ der Zusammenarbeit die eigentliche Bedeutung zugeschrieben: *„Und ich glaube auch, ich habe einige Strategiepapiere in meiner beruflichen Vergangenheit schon miterlebt und ehrlich gesagt, die sind das Papier nicht wert, auf dem sie stehen! Der Prozess, bis zu diesem Papier zu kommen, ist das, was wir brauchen!“*



#### Spotlight aus der Universität Bonn

<https://www.uni-bonn.de/de/forschung-lehre/lehrprofil/strategieprozess-herausforderung-gute-lehre/strategieprozess-herausforderung-gute-lehre>

Als Anreizmechanismen für studentische Mitverwaltung scheint sich die Anrechnung von ECTS als probates Mittel bewährt zu haben. Exemplarisch kann hier unter anderem auf die Universität Bonn verwiesen werden. Hier wurde ein universitätsweiter Strategieprozess durch die Hochschulleitung 2018 initiiert und im Rahmen von drei Strategieworkshops umgesetzt.

#### Spotlight aus der Fakultät II: Bildung · Architektur · Künste der Universität Siegen

<https://www.uni-siegen.de/bak/fakultaet/qualitaetsmanagement/?lang=de>

Die kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium ist ein zentrales Anliegen in der Fakultät. Unter Qualität verstehen sie fachlich anspruchsvolle und die Bedürfnisse der Studierenden und Lehrenden aufnehmende Studien- und Arbeitsbedingungen. Qualitätskultur lebt von der Mitwirkung aller. Jedes Mitglied der Fakultät ist aufgerufen, sich einzubringen!

## 4.6 Mögliche Gestaltungsansätze und Handlungsempfehlungen

Ein Blick auf die aktuellen Herausforderungen, mit denen sich Fakultätsleitende konfrontiert sehen, zeigt, wo konkret Unterstützungsbedarfe identifiziert werden können. Themen, wie sinkende Studierendenzahlen, Internationalisierung oder neue Technologien, die strategisch auf Ebene der Fakultäten diskutiert werden, sind a) relevant für die gesamte Hochschule und b) teilweise so komplex, dass sie multiperspektivisch bearbeitet werden sollten. Dementsprechend können unter anderem folgenden Handlungsempfehlungen in drei Kategorien abgeleitet werden:

1. **Notwendige infrastrukturelle Rahmenbedingungen**
2. **Freiräume für Vernetzung und Austausch schaffen**
3. **Individuelle Führungskompetenzen der Fakultätsleitenden ausbauen**

## 1 Notwendige infrastrukturelle Rahmenbedingungen

- a. **Zeit** wird regelmäßig als kritischer Faktor betrachtet. Da Fakultätsleitende stark in das operative Alltagsgeschäft eingebunden sind, benötigen diese zeitliche wie auch personelle Ressourcen, die sie bei der Bewältigung der Aufgaben unterstützen, und es ihnen erlauben, Freiräume für die (Mit-)Gestaltung strategischer Prozesse zu haben.
- b. **Informations- und Kommunikationssysteme ausbauen, um frühzeitig auf strategisch relevante Signale reagieren zu können:** Vor dem Hintergrund der sehr langen Planungshorizonte bei der Entwicklung von Studiengängen oder der Berufung neuer Professor:innen zeigt sich, wie wichtig es ist, rechtzeitig relevante Umweltentwicklungen wahrzunehmen und zu erkennen. Dabei helfen externe Netzwerke genauso wie Formate, die den Austausch mit relevanten Stakeholdergruppen erleichtern.
- c. **Ganzheitlichkeit der Betrachtung von Digitalisierung stärken:** Deutlich zeigt sich, dass die Digitalisierung nicht nur die Art und Weise wie wir lehren und lernen beeinflusst, sondern maßgeblich auch die Bereiche der Forschung und der Verwaltung durchdringt. Das heißt, dass Potenziale der Digitalisierung auch da ausgeschöpft werden können und sollten, wo sie interne Arbeitsprozesse der Prüfungsorganisation und der Administration von Forschung sowie Lehre und Lernen beeinflussen.
- d. **Wissensmanagement verbessern:** Ähnlich wie der zeitliche Aspekt spielt auch der Umgang mit Wissen in Fakultäten eine wichtige Rolle. Da Fakultätsleitende ihr Amt überwiegend nur befristet innehaben, ist die Weitergabe von Wissen zu strategisch relevanten Sachverhalten sehr wichtig. Auch hier kann der Einsatz weiterer personeller Ressourcen unterstützen.
- e. **Fakultäten stärker mit Ressourcen- und Entscheidungshoheiten ermächtigen:** Die Zunahme der Komplexität bereits genannter strategischer Herausforderungen legt es Hochschulleitungen nahe, über einen stärkeren Einbezug und neue Formen der Partizipation von Fakultäten an strategischen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen nachzudenken. Dies kann mit einer teilweisen Verlagerung der Ressourcen- und Entscheidungshoheiten in Richtung Fakultäten einhergehen, birgt dabei aber auch die Chance in sich, dem Paradoxon der stabilen Veränderung gerechter zu werden.
- f. **Interdisziplinarität fördern:** Zunehmende Interdisziplinarität in Lehre und Forschung bedeutet auch, dass Hochschulen neue Formate der Unterstützung und Weiterbildung für Fakultäten entwickeln müssen. Ziel sollte sein, Fakultätsleitende mit den notwendigen Kompetenzen auszustatten, um sich an dieser Art von Forschung und Lehre und der entsprechenden Entwicklung derselben zu beteiligen; „Erfolgreiche interdisziplinäre Bemühungen erfordern die Beherrschung spezifischer Kompetenzen, die erlernt und verbessert werden können“ (Larson et al. 2011: 38). Zu diesen Kompetenzen zählen bspw. interdisziplinäre Forschungsprojekte, bei denen es gerade der Einbezug unterschiedlicher theoretischer Konzepte und methodischer Zugänge ermöglicht, neben den Forschungsergebnissen anderer Fachdisziplinen auch von deren Herangehensweise und Problembewusstsein zu profitieren. Interdisziplinarität fördert die Achtsamkeit und das Verständnis für das Erkenntnisinteresse anderer Fachdisziplinen, schafft eine Grundlage für deren Berücksichtigung in der eigenen Forschungstätigkeit und damit für Knowhow-Transfer. Hierfür bedarf es erweiterter Kompetenzen im Umgang mit interdisziplinären Sachverhalten und einem verstärkten Einbezug der Thematik bei der strategischen Fakultätsentwicklung.

**2 Freiräume für Vernetzung und Austausch schaffen:** Um sich auch auf strategischer Ebene mit anderen Fakultätsleitenden und der Hochschulleitung zu den zukünftigen Entwicklungen auszutauschen und die fakultätsbezogene Strategie mit der Hochschulstrategie in Abgleich zu bringen, bedarf es moderner Workshop-Formate und Gestaltungsräume. Ähnlich sollte Lehrenden auch die Möglichkeiten gegeben werden, entlang der strategischen Leitideen der Hochschule eigene Formate auszuprobieren und umsetzen zu können. Freiräume für Vernetzung und Austausch zu schaffen, richtet sich in dem Zusammenhang hier an ganz unterschiedliche Zielgruppen. Gemeint sind neben den bereits erwähnten hochschulexternen Stakeholdern aus Arbeitswelt und Zivilgesellschaft auch die unterschiedlichen hochschulinternen Stakeholder, wie Studierende, Hochschulleitung und das Kollegium.

- a. **Fakultäten stärker für den gesellschaftlichen Diskurs öffnen:** Auch wenn der Wandel von Hochschulen langwierig ist, so sollten wesentliche Trends in der Arbeitswelt von Morgen mit großer Aufmerksamkeit wahrgenommen und beständig verfolgt werden. Den Aussagen nach zeichnet sich ab, dass das der Forschung bereits vertraute interdisziplinäre Arbeiten und vernetzt kooperative Handeln vermehrt auch über die Lehre abgebildet sein sollte. Die Option des vernetzten Agierens wird eine organisationale Alternative sein, derer sich Fachkulturen und Hochschulen künftig mehr und aktiv gestaltend widmen sollten.
- b. **Nähe zu den Studierenden und deren Bedarfen stärken:** Es zeigt sich ein Wandel in der Wahrnehmung und Bedeutung der Wünsche und Vorstellungen seitens der Studierenden. Dieser hat sich bereits in einem neuen Rollenverständnis zwischen Lehrenden und Studierenden manifestiert. Zunehmend sollte vermehrt ein Augenmerk darauf gelegt werden, wie die Nähe zu den Studierenden und deren Bedürfnisse strukturell noch besser in die zukünftigen Entwicklungen bspw. von Studiengängen und dem Profil der Hochschule und der Fakultäten integriert werden können.
- c. **Hochschulleitung, Fakultäten und Verwaltung müssen zusammenwirken:** Auch wenn die Möglichkeiten zur aktiven Beeinflussung der Hochschulkultur durch einzelne Akteure begrenzt ist, kann davon ausgegangen werden, dass der Weg zu einer offenen und partizipationsorientierten Hochschule über das Zusammenspiel von strategischer Priorisierung und gut austariertem Zusammenwirken von Hochschulleitung, Fakultäten und Verwaltung basiert. Der Hochschulleitung kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Sie entscheidet maßgeblich darüber, ob und inwieweit Partizipation zugelassen, unterstützt oder gefördert wird. Das geht auch mit der Entscheidung über die Verteilung von Ressourcen, der gezielten Setzung monetärer Anreize sowie der Gewährung zeitlicher Freiräume einher. Aber auch auf symbolischer Ebene können Hochschulleitungen ihre Unterstützung und Wertschätzung deutlich machen, beispielsweise durch eine persönliche Anwesenheit bei Jours Fixes, motivierende Ansprachen, direkte Erreichbarkeiten und manchem mehr (vgl. Berger et al. 2020).
- d. Um die **Vernetzung** und die Partizipation mit unterschiedlichen Stakeholdern **methodisch zu begleiten**, kann auf das Konzept „Vom Nowland zum Nextland“ verwiesen werden (vgl. Kortegast et al. 2021). Die Methode beschreibt ein anwendungsnahes, strukturiertes und zukunftsgerichtetes Verfahren für die proaktive Auseinandersetzung mit der strategischen Entwicklung, bspw. von Fakultäten im digitalen Wandel. Grundlegendes Ziel ist das gemeinsame Entwickeln von Zielbildern und Entwicklungslinien der eigenen Organisation im Rahmen eines kreativen Prozesses mit Kolleginnen und Kollegen. Das Ergebnis ist eine Landkarte, welche zum einen den Status quo aufzeigt, zukünftige Entwicklungslinien und Zielbilder skizziert und mögliche Maßnahmen zur Erreichung dieser visualisiert.

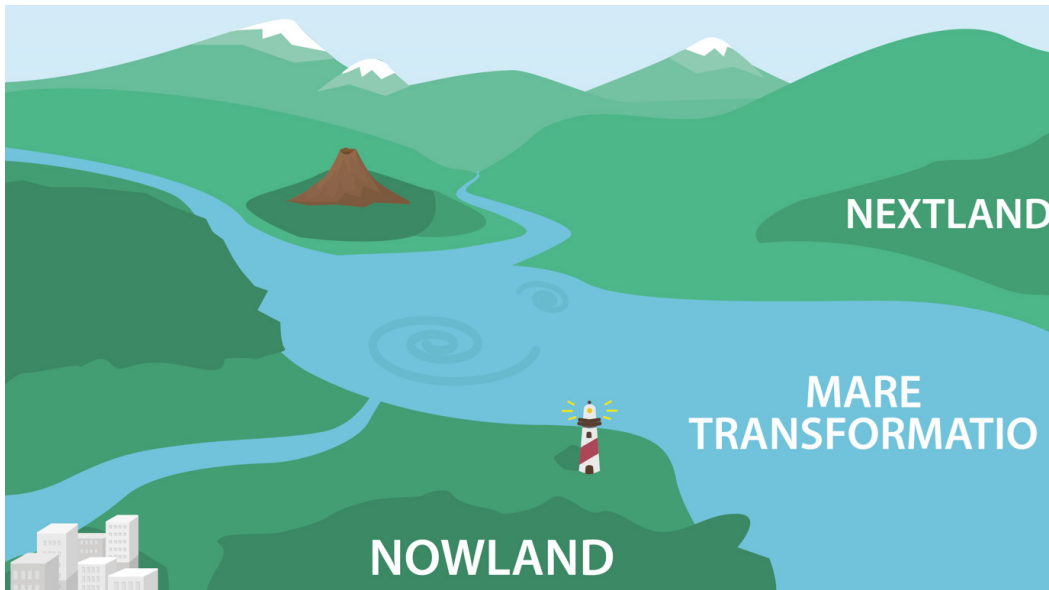


Abbildung 4: Methodisches Leitbild

**3 Individuelle Führungskompetenzen der Fakultätsleitenden ausbauen:** Selbst wenn Hochschulen sich nicht auf einmal über Netzwerke organisieren werden, deuten die Signale zunehmend darauf hin, dass sich die Strukturen bis zu einem gewissen Maß in diese Richtung bereits verändern und künftig weiter verändern werden. Damit wird eine, der allzu gesetzten Organisationsform einer geschlossenen Top-Down-Führung entgegensetzende, Öffnung der Hochschulen nach innen und außen in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Was hierbei jedoch nicht unterschätzt werden sollte, ist der sich damit ergebende Weiterbildungsbedarf, durch die wachsenden Verantwortlichkeiten für die Fakultätsleitenden. Zur Ausbildung der hierfür erforderlichen Führungskompetenzen braucht es in Zukunft Weiterbildungsansätze, um den Anforderungen des wissenschaftlichen Nachwuchses genauso wie den Anforderungen der Professor:innen in den Fakultäten gerecht werden zu können.



## Fazit: Fakultäten im Aufbruch!

So wie Hochschulen die Veränderungen in ihren Umwelten nicht ignorieren können, können es auch Fakultäten nicht. Längst zeigen sich die Einflüsse durch eine veränderte Studierendendemografie, Digitalisierung und Internationalisierung auch auf Fakultätsebene. Diese Impulse gilt es, strategisch, strukturell und kulturell in den Lebenswelten der Fakultäten zu handhaben.

So zeigt sich, dass die Zukunftsfähigkeit der Hochschulen auch davon abhängt, inwieweit sich Fakultäten in den strategischen Diskurs einbringen und hier von der Rolle der Implementierenden in die Rolle der Moderierenden wechseln. Deshalb lässt sich nun festhalten: Ja, Fakultäten befinden sich im Aufbruch!

Für Fakultätsleitende bedeutet dies, strategisch relevante Herausforderungen und Chancen frühzeitig wahrzunehmen und in den Hochschuldiskurs, sowohl innerhalb ihrer Fachbereiche als auch darüber hinaus, einzubringen. So sind sie aufgefordert, sich am Dialog innerhalb der Hochschule zu beteiligen und die unterschiedlichen Ansprüche zu moderieren.

Strukturell zeichnet sich ein Zukunftsbild der Fakultäten ab, in dem sich zunehmend mehr das Silo-Denken der Fachbereiche auflöst und interdisziplinäre Netzwerkstrukturen unterstützt werden. Damit geht auch ein kultureller Wandel einher, denn durch das Aufweichen der bisherigen Strukturen kann es folglich auch zu neuen Ressourcenverteilungen und Entscheidungsbefugnissen kommen. So wird nicht nur die Rolle der Fakultäten neu definiert, sondern ggf. auch die Rolle der Hochschulleitung. Inwieweit sich das tatsächlich auch in der Realität abbilden wird, bleibt weiterhin abzuwarten. Fakt ist, dass die Hochschulleitung auf die Öffnung der strategischen Diskurse und auf den Grad der Partizipation erheblichen Einfluss hat. Wie wiederum Hochschulleitungen diese Veränderungen folglich interpretieren, wäre eine interessante weitere Forschungsfrage, um das Bild zur Rolle der Fakultäten noch besser nachzeichnen zu können.

## Quellenverzeichnis

- Arndt, C., Ladwig, T., Trümper, S. (2021). Digitale Hochschulbildungskonzepte-Hochschulverbünde-Fachdisziplinen: multidirektionale Transferprozesse als Übersetzungs- und Schnittstellenaufgabe.
- Austin, A. E., & Sorcinelli, M. D. (2013). The future of faculty development: Where are we going?. *New Directions for Teaching and Learning*, 2013(133), 85-97.
- Bandtel, M., Bergmann, P., Eichenauer, U., England, P., Ewald, L., Fleischmann, A., Ziethen, S. (2022). *Zukunftsbild Hochschullehre 2025*.
- Berger et al. (2020). Entwicklung und Stärkung einer hochschulweiten Innovationskultur. [https://www.forschung-fachhochschulen.de/fachhochschulen/shareddocs/downloads/files/fh-im-puls\\_begleitforschung\\_themendossier-ausgabe-1\\_heft\\_c1.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.forschung-fachhochschulen.de/fachhochschulen/shareddocs/downloads/files/fh-im-puls_begleitforschung_themendossier-ausgabe-1_heft_c1.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- Bosse, E. (2021). Fachbereiche und Fakultäten in der Corona- Pandemie, HFD Arbeitspapier Nr. 57. [https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD\\_AP\\_57\\_Fachbereiche\\_digitale\\_Lehre\\_Corona.pdf](https://hochschulforumdigitalisierung.de/sites/default/files/dateien/HFD_AP_57_Fachbereiche_digitale_Lehre_Corona.pdf)
- Budde, J., Friedrich, J.-D., Sames, J. (2022). Vom blended learning zur "blended university". *strategie digital – Magazin für Hochschulstrategien im digitalen Zeitalter*. Ausgabe #02.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Corbin, J. M., Strauss, A. (2011). Grounded theory methodology. *Handbook of Qualitative Research*, S. 273, 285.
- DESTATIS (2022/11). Pressemitteilung Nr. 503 vom 30.11.2022, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22\\_503\\_21.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/11/PD22_503_21.html)
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Los Angeles: Sage Publications.
- Fraune, C. (2012). Stakeholder von Universitäten: Eine gegenwarts- und zukunftsorientierte Anforderungsanalyse. KORFU-Arbeitspapier Nr. 4
- Friederichs, W., Schwarz, G. (2020). Ein Plädoyer für die Heterogenität von Teams. In *Innovationsdynamik aktivieren* (S. 25-63). Springer, Wiesbaden.
- Fuchs, C. (2022): Die GEW Bayern ist enttäuscht vom neuen „Hochschulinnovationsgesetz“,
- Getto, B., Kerres, M. (2017). Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Modernisierung oder Profilierung? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 12 (1), S. 123 – 142.
- GEW (2022). Pressemitteilung: Die GEW Bayern ist enttäuscht vom neuen „Hochschulinnovationsgesetz“, 03.05.2022, <https://www.gew-bayern.de/presse/detailseite/die-gew-bayern-ist-enttaeuscht-vom-neuen-hochschulinnovationsgesetz>
- Gläser, J., Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hochschulrektorenkonferenz (2017): Beschluss des 666. Präsidiums der HRK vom 21. März 2017 an die 22. Mitgliederversammlung: Organisationsstrukturen an Hochschulen, <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/organisationsstrukturen-an-hochschulen/>
- Jackenkroll, B., Julmi, C. (2018). Die Rollenstressoren der Dekan/innen. Zur Situation des mittleren Managements an deutschen Universitäten aus Sicht der Betroffenen. *Das Hochschulwesen – Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik*, 66 (5+6), S. 175-180.
- Kirsch, W. (1997). *Strategisches Management Unternehmen: die geplante Evolution von Unternehmen*. Kirsch.
- Kortegast, V., Röwert, R., Ladwig, T. J. (2021). Vom Nowland zum Nextland: Eine Methode zur Schulentwicklung im digitalen Wandel: Konzeptpapier.

- Ladwig, T. J. (2015). Strategische Problemformierung in kleinen und mittleren Unternehmen. Verlag Dr. Kovač.
- Larson, E. L., Landers, T. F., & Begg, M. D. (2011). Building interdisciplinary research
- Leichsenring, H. (2007). Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements - Bericht zur Befragung 2006. Arbeitspapier Nr. 87, 2007.
- Leichsenring, H. (2009). Befragung zum Fakultätsmanagement 2009, CHE Arbeitspapier Nr. 129 November 2009, [https://www.che.de/download/che\\_ap\\_129\\_fakultaetsmanagement\\_befragung\\_bericht\\_2009-pdf/?ind=5d1a0a096af53&filename=CHE\\_AP\\_129\\_Fakultaetsmanagement\\_Befragung\\_Bericht\\_2009.pdf&wpdmdl=11077&refresh=63ade1dfe14e71672339935](https://www.che.de/download/che_ap_129_fakultaetsmanagement_befragung_bericht_2009-pdf/?ind=5d1a0a096af53&filename=CHE_AP_129_Fakultaetsmanagement_Befragung_Bericht_2009.pdf&wpdmdl=11077&refresh=63ade1dfe14e71672339935)
- Lüke, S. (2021). Leitung in Bildungseinrichtungen: Zwischen Partizipation und Folklore.
- Meuser, M., Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Qualitativ-empirische Sozialforschung (S. 441-471). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Pensel, S., Hofhues, S. (2017). Digitale Lerninfrastrukturen an Hochschulen. Systematisches Review zu den Rahmenbedingungen für das Lehren und Lernen mit Medien an deutschen Hochschulen.
- Scholz, C., Stein, V. (2009, Hrsg.). Bologna-Schwarzbuch, Bonn (Deutscher Hochschulverband) 2009.
- Scholz, C., Stein, V. (2011). Überlebenskritische Fragen zur Struktur von Universitäten.
- Scholz, C., Stein, V. (2014). Die Ohnmacht der Dekane. *duz Deutsche Universitätszeitung* 70 (5/2014), S. 28-29.
- Stender, B. (2017). Fakultätsmanagement als umfassende (Management-) Aufgabe im Hochschulmanagement. *Beobachtungen zu Struktur und Handlungsfeldern der Organisation Hochschule*, S. 31.
- Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), S. 14-26.
- Wrona, T. (2005). Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode. ESCP-EAP Working Paper Nr. 10, Berlin: Europäische Wirtschaftshochschule.

---

## Impressum

Diskussionspapiere des HFD spiegeln die Meinung der jeweiligen Autor:innen wider.  
Das HFD macht sich die in diesem Papier getätigten Aussagen daher nicht zu eigen.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie, falls gekennzeichnet, einzelne Bilder und Visualisierungen.

ISSN (Online) 2365-7081; 5. Jahrgang

### Zitierhinweis

Classen, T. J. (2023). Fakultäten im Aufbruch? Strategie- und Rollenverständnis von Fakultäts- und Fachbereichsleitungen, Berlin: Hochschulforum Digitalisierung.

### Herausgeber

Geschäftsstelle Hochschulforum Digitalisierung beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
Hauptstadtbüro • Pariser Platz 6 • 10117 Berlin • T 030 322982-520  
[info@hochschulforumdigitalisierung.de](mailto:info@hochschulforumdigitalisierung.de)

### Redaktion

Dr. Jannica Budde, Hochschulforum Digitalisierung vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung

### Verlag

Edition Stifterverband – Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH  
Baedekerstraße 1 • 45128 Essen • T 0201 8401-0 • [mail@stifterverband.de](mailto:mail@stifterverband.de)

### Layout

Satz und Lektorat: Katja Engelhaus  
Entwurf: TAU GmbH • Köpenicker Straße 154a • 10997 Berlin

Das Hochschulforum Digitalisierung ist ein gemeinsames Projekt des Stifterverbandes, des CHE Centrums für Hochschulentwicklung und der Hochschulrektorenkonferenz. Förderer ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

[www.hochschulforumdigitalisierung.de](http://www.hochschulforumdigitalisierung.de)