

# Dekan versus Dean

## Ein universitäres Selbstverwaltungsamt im Umbruch

| OLIVER GÜNTHER | **Dean an einer amerikanischen Hochschule und Dekan an einer deutschen Universität – die Unterschiede sind erheblich. Kann der Dean amerikanischer Prägung Vorbild für deutsche Dekane sein? Wie könnte das Amt des Dekans modifiziert werden?**

Im Zuge der laufenden Universitätsreformen in Deutschland ist auch das Amt des Dekans im Umbruch begriffen. Das Amt des deutschen Dekans ist traditionell ein eher schwaches. Professorinnen und Professoren versehen es im Regelfall nur für ein oder zwei Jahre, längere Amtszeiten sind bundesweit eine große Ausnahme. Man versteht sich schon in Ermangelung geeigneter Instrumente zur Durchsetzung der eigenen Positionen als *primus inter pares*, der oder die für einen überschaubaren Zeitraum einen – meist ungeliebten – administrativen Dienst verrichtet. Freude am Amt ist eher selten, und nach Ableisten seiner Dienstpflicht kehrt man gerne in die eigentliche Rolle als Lehrer und Forscherin zurück.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass viele Dekane, wie der Berliner Kollege Helmut Schwarz es einmal gesagt hat, als bemühte „Laiendarsteller“ wahrgenommen werden. Jenseits der öffentlichen Wahrnehmung stellt sich freilich die Frage, ob derart ephemere Figuren die beste Konstruktion sind, um deutsche Fakultäten im internationalen Wettbewerb bestehen zu lassen. Im Vergleich zum Dean amerikanischer Prägung ergeben sich fundamentale Unterschiede – wobei es zu

einfach wäre, das amerikanische Modell zu glorifizieren, auch wenn in Deutschland zunehmend der Ruf nach „starken Dekanen“ erschallt.

### Unabhängigkeit der Professoren

Deutsche Professuren sind nicht zuletzt deshalb im internationalen Vergleich noch einigermaßen attraktiv, weil man eben keinen „Chef“ hat. Der Dienstvorsetzte ist, je nach Bundesland, die Ministerin bzw. der Senator oder die Uni-

»Die für Deutschland typische professorale Unabhängigkeit ist im internationalen Vergleich sehr attraktiv.«

versitätspräsidentin bzw. der Rektor, also jemand, der de facto keine detaillierten Vorgaben zur Amtsführung machen wird und die man im Regelfall vielleicht einmal pro Jahr zu Gesicht bekommt. Im Ergebnis hat die Professorin völlige Freiheiten, was die Ausgestaltung der Forschung angeht, und auch in der Lehre gibt es vorbehaltlich der Erfüllung des Lehrdeputats und des insgesamt hinreichenden Angebots an Pflicht- und Wahlpflichtveranstaltungen keine ernsthaften Restriktionen. Dies unterscheidet das deutsche System durchaus von dem amerikanischen, das sich zwar einerseits durch ein an den Forschungsuniversitäten wesentlich niedrigeres Lehrdeputat, andererseits aber durch rigide Berichtspflichten auszeichnet.

Diese für Deutschland typische professorale Unabhängigkeit ist im internationalen Vergleich sehr attraktiv, und

das ist auch gut so, denn was das Gehalt und das Lehrdeputat angeht, fällt es uns in Deutschland zunehmend schwer, in bestimmten Fachrichtungen mit dem international üblichen Niveau mitzuhalten. Vor diesem Hintergrund scheint es unklug, auf die direkte Übertragung des Modells des starken „Dean“ auf die deutsche Hochschullandschaft zu setzen. Vielmehr gilt es, ausgehend von den Stärken des deutschen „Dekan“-Modells Modifikationen zu implementieren, die diese Stärken betonen. Dabei sind Anreize für hervorragende Leistungen zu setzen, andererseits aber auch Möglichkeiten vorzusehen, einen Missbrauch der professoralen Freiheiten zu sanktionieren. Konkret könnte dies wie folgt aussehen:

*Rollenverständnis:*  
Das für Deutschland typische Selbstverständnis der Dekane als *primus inter pares*

erscheint auch in der deutschen Reformuniversität zweckmäßig. Wie oben angesprochen, ist die vergleichsweise starke Stellung des Professors mit direkter Berichtspflicht zur Präsidentin oder dem Rektor, verbunden mit dem nach wie vor hohen Sozialprestige, im internationalen Kontext ein Wettbewerbsvorteil, der nicht ohne Not aufgegeben werden sollte. Gelegentlich zu beobachtende Bemühungen, zwischen Professoren, Dekanin, Präsidium und Ministerium einen Dienstweg zu konstruieren, den es stets strikt einzuhalten gilt, erscheinen eher kontraproduktiv.

*Haushaltshoheit:* Fakultäten erhalten (analog zur Situation in den USA oder der Schweiz) völlige Verfügungsfreiheit (selbstverständlich im Rahmen des geltenden Haushaltsrechts) über ihre Räume, ihre Sachmittel sowie die Personalmittel für ihre wissenschaftli-



### AUTOR

**Professor Oliver Günther**, Ph.D., ist Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin.



Foto: mauritius-images

chen Mitarbeiter(innen) und die fakultätsinterne Verwaltung. Der Dekan bzw. die Dekanin allokiert Räume, Sach- und Personalmittel im Einvernehmen mit dem Fakultätsrat und erstattet der Fakultät und dem Präsidium bzw. dem Rektorat nach Abschluss des Haushaltsjahres Bericht.

*Leistungsorientierte Mittelvergabe:* Sach- wie Personalmittel werden nach transparenten Leistungskriterien vergeben, die Leistungen in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung angemessen berücksichtigen. Der genaue Schlüssel wird auf Vorschlag der Dekanin vom Fakultätsrat beschlossen und publiziert, dann von Jahr zu Jahr ggf. aktualisiert. Dabei sollten abrupte Modifikationen vermieden werden, da den Akteuren Zeit gegeben werden muss, sich auf vereinbarte Kriterien einzustellen; Ergebnisse, insbesondere in der Forschung, werden oft erst mit einigen Jahren Verzögerung sichtbar. Die Ergebnisse der Evaluation sollten fakultätsöffentlich sein, d.h. jeder Kollege und jede Kollegin sieht die Auswertungen aller anderen. Erste Erfahrungen mit einem derartigen System zeigen, dass insbesondere die Allokation von Personalressourcen anhand der beschlossenen Leistungskriterien die beabsichtigte Anreizwirkung zeitigt.

*Besetzung von Professuren:* Die Besetzung frei werdender Professuren ist eine Angelegenheit von zentraler Relevanz für eine Universität und muss daher vom Präsidium beschlossen werden. Hierbei sollten bei Wiederbesetzungen diejenigen Fakultäten, von denen die fragliche Professur stammt, ein signifikantes Mitspracherecht haben. Nach-

### »Dekane sollten nicht in erster Linie strukturorientiert, sondern prozessorientiert denken.«

dem eine Professur einer Fakultät zugesprochen wurde, verschiebt sich das Gewicht in Richtung Fakultät. Die Fakultät sollte dann das Fachgebiet festlegen und die Ausschreibung entsprechend in die Wege leiten. Die Berufungslisten der Fakultät werden vom Dekan dem Präsidium und dem Akademischen Senat präsentiert. Diese sollten im Regelfall akzeptiert werden. Die Genehmigung und „Abarbeitung“ der Berufungslisten durch das Ministerium bzw. die Senatsverwaltung erscheint kaum mehr zeitgemäß und sollte auf die Universitäten verlagert werden, soweit dies nicht ohnehin schon der Fall ist.

*Berufungsverhandlungen:* Die Verhandlungen mit berufenen Kandidaten obliegen derzeit dem Präsidium bzw. Rektorat. Dies ist ein entscheidender Unterschied gegenüber dem US-System, in dem – von Spitzenpositionen abgesehen – die Verhandlungen meist dem Dean vorbehalten bleiben. Letzteres scheint im Falle von Juniorprofessuren auch für Deutschland zweckmäßig, während die Verhandlungen für Professuren auf Lebenszeit dem Präsidium vorbehalten bleiben sollten.

Allerdings müssen auch hier die Dekanin bzw. der Dekan intensiv einbezogen werden. Dies betrifft insbesondere auch Gehaltsfragen, denn Dekane sind im Regelfall besser mit den disziplinspezifischen Gehaltsstrukturen und Verhandlungsgewohnheiten vertraut als ein Präsidium. Letztlich muss allerdings das Präsidium in Abstimmung mit dem Akademischen Senat entscheiden, inwieweit ggf. höhere „branchenübliche“ Gehälter einer Disziplin in dem universitätsinternen Gehaltsgefüge Berücksichtigung finden sollten.

*Prozessorientierung:* Dekane als Teil der Universitätsverwaltung sollten nicht in erster Linie strukturorientiert, son-



den prozessorientiert denken. Die relevanten Geschäftsprozesse müssen unter Beteiligung aller Parteien identifiziert und optimiert werden. Wichtig sind hierbei garantierte maximale Durchlaufzeiten, die zu Terminvorgaben für alle an einem Prozess beteiligten Einrichtungen führen. Dies gilt für Verwaltungseinrichtungen genau so wie für die zuständigen Gremien und Personalräte. Wenn Terminvorgaben nicht eingehalten werden, gelten die Eingaben als genehmigt. Auf diese Weise sollten sich Durchlaufzeiten erheblich verkürzen lassen.

**Interaktion mit der Verwaltung:** Die Interaktion mit der Verwaltung ist wie eh und je von den zwei klassischen Funktionen der Verwaltung geprägt: Unterstützung und Kontrolle. Die Tatsache, dass beide Aufgaben oft in derselben Person koinzidieren, erscheint allerdings wenig zweckmäßig. Administrative Unterstützung und Kontrolle sollten strikt getrennt sein, wie es in der Privatwirtschaft gang und gäbe ist. Konkret bedeutet dies, dass in den Fakultäten eine lokale Verwaltung angesiedelt ist, deren ausschließliche Aufgabe darin besteht, unter Dienstaufsicht der Dekane die zu bearbeitenden Aufgaben so schnell und effizient wie möglich abzuarbeiten. Dabei sind die haushaltsrechtlichen Vorgaben natürlich zu beachten. Die *Kontrolle* hierüber – im Sinne einer Innenrevision – sollte jedoch einer separaten Einrichtung vorbehalten sein.

**Mitteinwerbung:** Dekane sollten sich durchaus auch für die Einwerbung externer Mittel verantwortlich fühlen, u.a. in Form von Stiftungsprofessuren. Mögliche Quellen sind Unternehmen, Alumni und andere Freunde der Fakultät.

**Mitgliedschaft im Akademischen Senat:** Dekane sollten Mitglieder des Akademischen Senats sein. Dies trägt zur Vermeidung von Kompetenzstreitigkeiten und Kommunikationsproblemen bei. Außerdem ist mittels dieser Maß-

### »Eine Reduzierung des Lehrdeputats auf höchstens vier Semesterwochenstunden sollte die Regel sein.«

nahme jede Fakultät im Senat repräsentiert.

**Amtszeit:** Eine vierjährige Amtszeit mit Möglichkeit der Wiederwahl sollte die Regel sein. Kürzere Amtszeiten setzen keine hinreichenden Anreize, komplexere und damit meist auch kontroversere Projekte anzugehen, deren Resultate sich erst mit einigen Jahren Verzögerung zeigen.

**Lehrdeputat:** Eine Reduzierung des Lehrdeputats auf höchstens vier Semesterwochenstunden sollte die Regel sein. Für die dem Fachgebiet des Dekans verlorengehende Lehrkapazität müsste Ersatz geschaffen werden, idealerweise durch eine Vertretungs- oder Juniorprofessur, mindestens aber durch Mittel für Lehraufträge.

**Vergütung:** Dekane erhalten eine Amtszulage, die die Bedeutung des Amtes reflektiert. Je nach Größe der Fakultät erscheint ein Betrag zwischen 300 und 1 000 Euro pro Monat angemessen.

### Mittelweg

Im Ergebnis ergäbe sich eine Dekansfunktion, die bewusst mit weniger Macht (und weniger persönlicher Vergütung) ausgestattet ist als die eines „Dean“ amerikanischer Prägung, die aber immer noch deutlich mehr Einflussmöglichkeiten bietet als dies für deutsche Dekane bis vor wenigen Jahren der Fall war. Ein derartiger Mittelweg erscheint in der gegenwärtigen Situation die richtige Lösung. Mehr Macht für die Dekane hätte möglicherweise in manchen Situationen Effizienzvorteile zur Folge. Ein solcher Wechsel würde aber zwangsweise die Freiheiten der Professoren einschränken und müsste vor dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs um die besten Köpfe somit mit höheren Gehältern erkaufte werden. Dafür ist das Geld aber nicht da. Und so manche qualifizierte Kollegen werden sich auch ganz bewusst für ein System entscheiden, das vielleicht ein etwas geringeres Gehalt, dafür aber größere Freiheiten bietet. Auch so lassen sich für unser Land Spitzenkräfte (zurück-) gewinnen.

Anzeige



Zur Nutzung der CD-ROM wird ein PDF-Reader benötigt.

## JAHRGANG 2008 KOMPLETT AUF CD-ROM

PLATZSPAREND, PREISGÜNSTIG UND EINFACH ZU HANDHABEN

Sichern Sie sich alle wichtigen Nachrichten, Beiträge und Tipps zu den Themen, die die Wissenschaft im Jahr 2008 bewegten.

Für Forschung & Lehre 2008 auf CD-ROM zahlen Sie nur 15,- € (zzgl. 1,45 € für den Versand). Auch die Jahrgänge 1996-2007 sind kurzfristig lieferbar.

**Wir freuen uns auf Ihre Bestellung:**

Forschung & Lehre, Rheinallee 18, 53173 Bonn | Fax 02 28-902 66 90 | [cdrom@forschung-und-lehre.de](mailto:cdrom@forschung-und-lehre.de)