

DUZ SPOT- LIGHT GUTE PRAXIS INTERNATIONAL

SCHWERPUNKTTHEMA

FAKULTÄTSSTRATEGIEN FÜR
DIE DIGITALE TRANSFORMATION

INHALT

01

Editorial 39
Impressum 54

TEIL 1
Basics – Rolle und Selbstverständnis 40
von Fakultätsleitungen

TEIL 2
Basics – (Fakultäts-)Strategien 43
partizipativ angehen

TEIL 3
Länderanalyse Niederlande 44

TEIL 4
Länderanalyse Kanada 50

TEIL 5
To-dos – Digitalisierung auf 53
Fakultätsebene gestalten



**DUZ SPOTLIGHT
ENTSTEHT IN KOOPERATION MIT:
CHE GEMEINNÜTZIGES CENTRUM FÜR
HOCHSCHULENTWICKLUNG
WWW.CHE.DE**

EDITORIAL

Dr. Jannica Budde und Tina Basner haben das vorliegende DUZ Spotlight – Gute Praxis international verfasst. Jannica Budde ist als Senior-Projektmanagerin, Tina Basner als Projektmanagerin im CHE Centrum für Hochschulentwicklung für das Hochschulforum Digitalisierung tätig.



Tina Basner



Jannica Budde

Die Corona-Pandemie und zuletzt generative KI haben das Bewusstsein verstärkt, dass sich die Hochschulen in Deutschland weiterentwickeln müssen, um sich den Herausforderungen der Zukunft wie der Digitalisierung in immer schnelleren Zyklen, dem Klimawandel und schwindenden Ressourcen entgegenzustellen. Dies findet sich unter anderem im Bild der „Blended University“ wieder. Die Gestaltung der Hochschule der Zukunft passiert aber nicht zufällig, sondern muss strategisch gesteuert werden – und tatsächlich haben, so zeigt ein aktueller Monitor des Hochschulforums Digitalisierung, die meisten Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften das Thema Digitalisierung in strategischen Papieren verankert. So weit, so gut. Denn der Monitor zeigt auch, dass auf Ebene der Umsetzung (insbesondere in der Lehre) bisher noch nicht die erhofften Veränderungen erzielt wurden. Vielmehr sind eine Rolle rückwärts und eine Ermüdungserscheinung zu erkennen. Treten die Hochschulen in Deutschland also trotz Digitalisierungsstrategien auf der Stelle?

Ein Grund dafür liegt sicherlich darin, dass hochschulweite Strategien an der Oberfläche verbleiben, schon um die unterschiedlichen Fachkulturen zu respektieren. Tatsächlich wird auch in Bezug auf die digitale Transformation immer wieder auf die Notwendigkeit verwiesen, Fachspezifika zu berücksichtigen. Das heißt, dass eine strategische Weiterentwicklung der Hochschulen auf Ebene der Fakultäten passieren sollte. Und: Als selbst ernannte „Motoren der Organisation Hochschule“ sind Fakultäten und Fachbereiche geradezu prädestiniert, die Transformationen der Hochschulen federführend zu gestalten. Fakultäten sind dichter an den Bedarfen von Studierenden und Lehrenden dran und können damit auch besser konkrete Entscheidungen zur Umsetzung von strategischen Zielen treffen.

Doch nur die wenigsten Fakultäten und Fachbereiche in Deutschland scheinen sich derzeit strategisch mit dem eigenen Profil in den Leistungsbereichen Forschung, Studium und Lehre auseinanderzusetzen und zu reflektieren, welche Rolle hierbei die Digitalisierung spielt. In unserer Arbeit im Hochschulforum Digitalisierung kommt uns vielmehr eine große Skepsis gegenüber Strategien vonseiten manch einer Fakultätsleitung entgegen. In diesem DUZ Spotlight möchten wir daher den Blick auf die Mehrwerte von Fakultätsstrategien lenken und anhand von Beispielen aus den Niederlanden und Kanada aufzeigen, wie ein solcher Prozess auf Fakultätsebene gestaltet werden kann.

BASICS

01

**ROLLE UND
SELBSTVERSTÄNDNIS
VON
FAKULTÄTSLEITUNGEN**

IN ZUSAMMENARBEIT MIT DR. TINA CLASSEN

»» Der Blick auf das Thema Fakultätsstrategien, deren Mehrwert und die dahinter liegenden Prozesse kommt nicht ohne eine Analyse des Verhältnisses zwischen zentralen und dezentralen Strukturen in Hochschulen und der Rolle der Fakultätsleitungen in diesem Gefüge aus. Dies ist auch verbunden mit der Frage, inwieweit den Fakultäten selbst die Aufgabe obliegt, die notwendige Transformation von Hochschulen als „lose gekoppelten Systemen“ voranzutreiben und aktiv zu gestalten.

Ende der 1990er-Jahre führte der Zentralisierungsdruck durch die Bologna-Reform zu zentralen Steuerungs- und Kontrollsystemen, die den strategischen Gestaltungsspielraum von Fakultäten einschränkten. Strategische Entscheidungen zur Kapazitätsplanung, Berufungen oder die Studiengangentwicklung wurden von nun an vielerorts schlicht top-down angeordnet. Dies veränderte auch die Rolle der Fakultätsleitungen: Ihre Aufgabe ist es nun nicht mehr nur, als Primus inter Pares die Belange der Fakultät im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung zu vertreten. Sie sollen auch die durch die Hochschulleitung getroffenen Entscheidungen umsetzen. Gleichzeitig übertragen sich die Prinzipien des „New Public Management“-Paradigmas auf die Fakultäten, wie etwa das der strategischen Steuerung. Dies geht mit dem Aufbau und der Professionalisierung des Fakultätsmanagements einher, das die Dekanate von Verwaltungsaufgaben entlasten soll, wie beispielsweise der Verwaltung des Budgets und des Qualitätsmanagements, aber auch von der Bereitstellung dezentraler Services.

DIE STRATEGISCHE (OHN)MACHT DER FAKULTÄTSLEITUNGEN

Die Einführung von Steuerungsinstrumenten führt zu einem neuen Typus an Fakultätsleitung: einer Management-Persönlichkeit, die die Geschicke der Fakultät gestaltet. Dekane und Dekaninnen an deutschen Hochschulen beginnen in den 2010er-Jahren, ihre Rolle stärker strategisch wahrzunehmen. Darüber hinaus bilden sich stärkere Fakultätsleitungsmodelle (zum Beispiel hauptamtliche Dekanate) an einigen Hochschulen heraus. Fakultäten und Fachbereiche bekommen gleichzeitig mehr und mehr ihre traditionellen Aufgaben, wie die Budgetverantwortung und Studienganggestaltung, zurückübertragen. Schließlich wird gerade mit der Digitalisierung der Hochschulen ein strategisches Handeln vonseiten der Fakultätsakteure verstärkt eingefordert.

Diese Entwicklung der Rolle der Dekane und Dekaninnen vom Primus inter Pares hin zum strategischen Entscheider ist dabei nicht unumstritten. Denn die beschriebenen Reformen tangieren das (Macht-)Verhältnis zwischen Fa-

kultätsleitung und der sich als autonom handelnd verstehenden Lehrstuhlinhabenden. Dies betrifft beispielsweise die Frage, wer für die Weiterentwicklung der Lehre vor dem Hintergrund der weiter fortschreitenden Digitalisierung verantwortlich ist. Kritische Stimmen befürchten, dass Dekane und Dekaninnen in ihrer Fakultät Top-down-Entscheidungen treffen wollen – auch notfalls gegen die Interessen der Fakultätsgremien.

An die derzeitige Rolle der (Studien-)Dekanate gibt es zur Zeit also sehr unterschiedliche Erwartungen. Hinzu kommen unterschiedliche Strukturen und Rahmenbedingungen, wie etwa das Vorhandensein von administrativem Personal. Dies führt zu einem ambivalenten und heterogenen Bild von der Aufgabe der Fakultätsleitungen im Kontext der (digitalen) Transformation der Hochschulen in Deutschland.

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: BEYOND BOUNDARIES

Angesichts der sich wandelnden Rahmenbedingungen wie Digitalisierung, KI, Fachkräftemangel sowie der zunehmenden Vernetzung und Interdisziplinarität zeigt sich der Bedarf, dass sich Fakultäten verstärkt untereinander austauschen müssen. Nur so können diese Herausforderungen strategisch angegangen werden. Digitalisierung und Interdisziplinarität können sogar im Extremfall zu einer Auflösung der tradierten Strukturen an Hochschulen in Form von Fakultäten und Fachbereichen führen. Die Aufgaben auf der dezentralen Ebene bleiben jedoch darin bestehen, Bindeglied zwischen dem Bedarf der Arbeitswelt und den Studienangeboten zu sein. Dies bedeutet, dass die dezentrale Ebene zukünftig noch größere Entscheidungs- und Steuerungsbefugnisse, aber auch -kompetenzen braucht. Auf dem Weg dahin sind sowohl Hochschulleitungen als auch Fakultätsleitungen aufgefordert, gegenseitige Bedarfe und Erwartungen zu formulieren und gemeinsam auszuhandeln. //

ZUM WEITERLESEN

Dieser Artikel fasst die Kernergebnisse der Studie „Fakultäten im Aufbruch?“ (2023) von Tina Classen zusammen. Die Studie kann eingesehen werden unter:

<http://tinyurl.com/bdcmakf2>





FUNKTIONEN UND ROLLEN VON FAKULTÄTSLEITUNGEN

Fakultätsleitungen werden mit unterschiedlichen Rollen und Anforderungen an ihr Amt konfrontiert. Diese beruhen auf den verschiedenen Entwicklungen und Reformen der vergangenen Jahrzehnte im Hochschulmanagement.

1. **Primus inter Pares**

Der Dekan/die Dekanin ist Teil der Professorenschaft einer Fakultät/eines Fachbereichs und vertritt (zeitlich begrenzt) die Belange der Fakultät im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung nach innen wie nach außen. Zeitgleich zur Leitung der Fakultät werden die eigene Forschung und Lehre aufrechterhalten. Nach Ende der Amtszeit bleibt die Person in der Fakultät. Dieses Grundkonstrukt bleibt bei allen Veränderungen und neuen Anforderungen in der Regel bestehen.

2. **Administration**

Die Fakultätsleitung und das ihr zugeordnete Fakultätsmanagement entlasten Lehrende von administrativen Aufgaben und kümmern sich um Verwaltungsaufgaben der teilautonomen Organisationseinheit. Dazu gehören unter anderem Finanz- und Personalmanagement.

3. **Scharnier zur Hochschulleitung**

In Vertretung ihrer Fakultät sind Fakultätsleitungen in hochschulweite Strategieprozesse, beispielsweise eine Digitalisierungsstrategie, eingebunden. Sie sollen hierbei die Interessen und Perspektive ihrer Fakultät vertreten. Dies ist mit der Erwartung verbunden, dass sie übergreifende strategische Ziele und Entscheidungen zurück in die Fakultät tragen.

4. **Strategische Gestaltung**

Die Digitalisierung und weitere gesamtgesellschaftliche Herausforderungen fordern auch Fakultäten und Fachbereiche heraus, sich zu positionieren und Forschung und Lehre entsprechend weiterzuentwickeln. Dies bedarf eines durch die Fakultätsleitung gesteuerten Veränderungsmanagements. Die Fakultätsleitung initiiert und moderiert den Strategieprozess, bringt aber auch eigene Visionen mit ein.

5. **Moderation und Vermittlung**

Fakultätsleitungen führen de facto ohne Macht. Zugleich sehen sie sich mit einer wachsenden Anzahl an Anspruchsgruppen konfrontiert, die aktiv ihre Interessen formulieren. Dekane und Dekaninnen sind daher auch für die Kommunikation zuständig. Sie haben die Aufgabe, im Rahmen von Transformations- und Strategieprozessen verschiedene Einzelinteressen zu moderieren. Sie müssen für angestrebte Veränderungen werben und Entscheidungen transparent und nachvollziehbar kommunizieren.



(FAKULTÄTS-) STRATEGIEN PARTIZIPATIV ANGEHEN

»» Strategien werden häufig mit einem Top-down-Ansatz verbunden. Dies führt insbesondere in Fakultäten zu einer gewissen Skepsis gegenüber Strategieentwicklung. (Digitalisierungs-)Strategien als Instrumente des Veränderungsmanagements lassen sich aber auch anders verstehen, nämlich als partizipativ gestaltete Prozesse zur Weiterentwicklung von Forschung und Lehre.

Unter Strategie werden allgemein zielgerichtete Maßnahmen verstanden, die verbindlich geplant und nachhaltig umgesetzt werden. Strategien formulieren eine Vision von der Zukunft – und im Kontext der Hochschulen von Forschung und Lehre. Die strategischen Ziele zahlen im besten Fall auf das Profil einer Organisation beziehungsweise Institution ein. Strategien sollen eine Richtung vorgeben, wohin sich beispielsweise Lehre und Lernen weiterentwickeln oder wie mit neuen Technologien, etwa generativer KI, umzugehen ist. Strategien ermöglichen es Fakultäten also, gezielt auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, diese zu gestalten und Ressourcenentscheidungen zu treffen: In welche Infrastrukturen, in welche Studiengänge soll in Zukunft investiert werden? Welche Professuren sollen ausgeschrieben und welche Forschungsprojekte priorisiert werden?

Strategien sind integraler Teil eines Veränderungsmanagements. Viele Veränderungen und neue Anforderungen, etwa im Kontext der Digitalisierung, werden zwar auch so von vielen Leh-

renden und Forschenden aufgegriffen. Strategien können jedoch die benötigten Rahmenbedingungen schaffen, um beispielsweise Lehrinnovationen und die Integration neuer Themen in die Curricula schneller voranzutreiben. Ein gemeinsames Lehrkonzept oder ein Katalog von Future Skills erzeugt zudem ein einheitliches Bild nach außen, beispielsweise um Studierende an die Fakultät zu locken. Um den Erfolg zu gewährleisten, ist es allerdings wichtig, dass dieses Profil nicht nur auf dem (Strategie-)Papier steht, sondern auch tatsächlich in die Praxis umgesetzt wird. Hierzu ist Partizipation ein wichtiger Schlüssel.

STRATEGIEN PARTIZIPATIV ENTWICKELN

Strategieentwicklung an Hochschulen und insbesondere an Fakultäten sollte niemals top-down erfolgen. Veränderungsprozesse funktionieren nur auf Basis intensiver Austausch- und Abstimmungsprozesse, also auf Basis der Partizipation aller Statusgruppen – sei es in den bestehenden Gremien und durch fakultätsweite Workshops, Befragungen und weitere Einbindung von Lehrenden, Studierenden, aber auch Alumni und Akteuren aus der Wirtschaft. Ziel muss es sein, durch Vernetzung, Teilhabe und Transparenz die soziale Akzeptanz herzustellen, damit sich Praktiken und Arbeitsprozesse nachhaltig ändern.

Dementsprechend ist Partizipation auch für Fakultätsstrategien eine zen-

trale Stellschraube, nicht nur für die Akzeptanz entwickelter Maßnahmen. Die Einbindung von Lehrenden und Studierenden und weiteren Akteuren ermöglicht erst eine gemeinsame Strategie im Sinne einer geteilten Vision.

FOLGENDE FAKTOREN KÖNNEN DEN PROZESS UNTERSTÜTZEN:

- Es braucht eine Person, die die Rolle des Kümmerers einnimmt, der die verschiedenen Stränge zusammenführt und Abstimmung, Vernetzung und Transparenz organisiert. Dies kann die Fakultätsleitung selbst sein oder eine durch das Dekanat legitimierte Person oder Einrichtung.
- Eine Strategie auf Fakultätsebene sollte insbesondere eine Entwicklungsrichtung aufzeigen, die von Instituten, Studiengängen und Lehrenden zum Beispiel in Form konkreter Lehrmethoden konkretisiert und mit Inhalt gefüllt werden muss. Diese Prämisse und Erwartungen an den Prozess sollten von Beginn an kommuniziert werden.
- Es braucht passende Formate (vgl. Nowland/Nextland), um Visionen, Ideen und Wünsche aller Fakultätsangehörigen einzufangen beziehungsweise allen Fakultätsangehörigen die Möglichkeit zu geben, diese in den Strategie- und Veränderungsprozess einzubringen. //

NIEDERLANDE

03

„WE ARE HUMANITIES“

STRATEGIEENTWICKLUNG AN DER FAKULTÄT FÜR
GEISTESWISSENSCHAFTEN DER UNIVERSITÄT LEIDEN

>>> Mitten in der Pandemie begibt sich die Fakultät für Geisteswissenschaften in einen aufwendigen zweijährigen Strategieprozess, der nicht nur ihre Zukunft prägen soll, sondern auch als gutes Beispiel für erfolgreiche Fakultätsentwicklung angesehen werden kann. Dieser Artikel wirft einen Blick auf die verschiedenen Entwicklungsphasen und Erfolgsfaktoren im Strategieentwicklungsprozess, präsentiert die Kernelemente der neuen Fakultätsstrategie „We are Humanities“ (2022–2027) und beleuchtet abschließend die entscheidende Frage: Warum lohnt sich der Aufwand für eine maßgeschneiderte Fakultätsstrategie?

Die Entwicklung von Fakultätsstrategien ist, anders als in Deutschland, an vielen niederländi-

schen Universitäten selbstverständlicher Teil der hochschulinternen Governance. Strategieentwicklung ist damit eine wichtige Aufgabe jeder Fakultätsleitung. So beschäftigte sich auch Dekan Mark Rutgers im Juni 2020 mit der Frage, wie die neue Fakultätsstrategie aussehen könnte, um die Zukunft der geisteswissenschaftlichen Fakultät neu zu denken. Keine kleine Aufgabe. Die Ausgangsbedingungen hätten wahrlich günstiger sein können, als mitten in der ersten Pandemiewelle damit zu beginnen, einen umfassenden partizipativen Strategieentwicklungsprozess aufzusetzen. Aber Dekan Rutgers nahm die Herausforderung an und entwickelte zusammen mit seinem Team einen spannenden Strategieprozess, der die gesamte Fakultät einbinden sollte.

FAKULTÄT FÜR GEISTESWISSENSCHAFTEN, UNIVERSITÄT LEIDEN, NIEDERLANDE

- Gründungsjahr der Universität Leiden: 1575
- mehr als 30 000 Studierende und über 5500 Mitarbeitende in sieben Fakultäten, darunter die Fakultät für Geisteswissenschaften (niederländisch: Geesteswetenschappen / englisch Humanities)
- Fakultät in Zahlen
 - ca. 8000 Studierende
 - 7 Institute
 - 25 Bachelor- und 26 Masterstudiengänge
 - 3 Standorte in Leiden, Den Haag und Rabbat (Marokko)



1. EINE STRATEGIE ENTSTEHT

„Natürlich arbeiten wir immer an der ‚Zukunft‘ und versuchen abzuschätzen, welche Möglichkeiten und Hindernisse sich ergeben. Hin und wieder ist es ratsam, dies auf einer grundlegenden Ebene zu tun und über das Offensichtliche der eher banalen organisatorischen Fragen hinauszugehen.“ (Fakultätsrat der Geisteswissenschaften, Universität Leiden)

Die Entwicklung der Fakultätsstrategie erfolgte in enger Zusammenarbeit mit allen Mitgliedern der geisteswissenschaftlichen Fakultät. Dieser partizipative Ansatz ermöglichte es, ein breites Spektrum an Perspektiven und Expertise einzubeziehen. Die transparente Kommunikation der strategischen Ziele und Maßnahmen förderte das Verständnis und die Identifikation der Fakultätsmitglieder mit der Strategie.

Der Entstehungsprozess der Fakultätsstrategie selbst lag in der Verantwortung des Fakultätsrats (englisch: Faculty Board) unter der Leitung von Dekan Prof. Dr. Mark Rutgers (siehe Abb. 1). Die operative Umsetzung wurde

einem Strategieplan-Steuerungsausschuss (englisch: Steering Committee) anvertraut. Dieser bestand aus drei Mitgliedern des Managements beziehungsweise des akademischen Personals und drei Mitgliedern des Support-Personals. Dieses setzte sich zusammen aus Personen mit Kommunikations- und Marketingexpertise sowie Mitarbeitenden aus dem Policy Support Team der Universität. Im Oktober 2020 begann der Steuerungsausschuss mit der Entwicklung der neuen Fakultätsstrategie, die sich über knapp zwei Jahre erstreckte. Die drei Prozessphasen und ihre jeweiligen Chancen und Herausforderungen im Strategieentwicklungsprozess werden im Folgenden vorgestellt:

1. In der Erkundungsphase von Oktober 2020 bis März 2021 wurden Daten gesammelt und erste Analysen durchgeführt, die als Grundlage für den Strategieentwicklungsprozess dienen sollten. Basierend auf den Inputs verschiedener Gremien und externer Stakeholder wurde ein Vorschlag für die Mission und Vision der Fakultät formuliert. Der Steuerungsausschuss überprüfte die benötigten Daten und Analysen und plante die nächsten Schritte

für die Erstellung des Strategieplans. Tim Lamers, Mitglied des Steuerungsausschusses, berichtet, dass insbesondere diese umfangreiche Rechercharbeit im Vorfeld des Strategieentwicklungsprozesses ein wichtiger Grundstein war, um Trends und Bedarfe zu identifizieren und eine gemeinsame Zukunftsvision der Fakultät zu formulieren.

2. In der anschließenden Entwicklungsphase, die von März bis Dezember 2021 lief, wurden umfangreiche Stakeholder- und SWOT-Analysen durchgeführt, um die Perspektiven und Ansichten der verschiedenen Interessengruppen an der eigenen Fakultät zu verstehen. Tim Lamers meint dazu: „Man denkt immer, man weiß, was die Leute an der eigenen Fakultät denken, aber wir waren doch immer wieder überrascht – das war wichtig zu erheben.“ Besonders aufschlussreich war auch der Blick von außeruniversitären Partnern der umliegenden Wirtschaft und Gesellschaft auf die Fakultät. Mitten in der Corona-Pandemie fanden dazu vor allem Online-Diskussionen statt, bei denen die Teilnehmenden Feedback geben konnten. Auch das war ein wichtiger Baustein, um an Rückmeldungen aller Fakultätsangehörigen zu gelangen. Parallel dazu wurden bereits Entwürfe für Positionspapiere zur Mission und Vision von unterschiedlichen Arbeitsgruppen erstellt. Anschließend wurden die überarbeiteten

Textentwürfe für den Strategieplan in weiteren Runden mit verschiedenen Gremien und in offenen Treffen mit allen interessierten Fakultätsangehörigen diskutiert. In einem kontinuierlichen und iterativen Feedbackprozess mit allen beteiligten Arbeitsgruppen und Stakeholdern wurde so Stück für Stück die heutige Fakultätsstrategie gemeinsam erarbeitet.

3. Die Entscheidungsphase erstreckte sich von Januar bis Juni 2022. Hier wurde der Umsetzungsplan erstellt und die endgültigen Entscheidungen wurden getroffen. Während des gesamten Strategieprozesses stand der Fakultätsrat vor der Herausforderung, immer wieder klare Prioritäten zu setzen, um zu gemeinsamen Entscheidungen zu gelangen. Jede Runde brachte neue Themen und eine Vielzahl von Inputs, was die Auswahl und Festlegung der Schwerpunkte erschwerte. Laut Tim Lamers war das die schwierigste Phase im Prozess. Die vielen unterschiedlichen Meinungen und Bedarfe aller Beteiligten zu harmonisieren, war nicht immer einfach. Das brauchte Zeit, eine erfahrene Moderation und insgesamt eine gute interne Kommunikationskultur. Im Frühjahr 2022 gab der Fakultätsrat schließlich seine Zustimmung, der Fakultätsvorstand bestätigte den Plan und das Executive Board genehmigte abschließend die neue Fakultätsstrategie.



Abb. 1: Fakultätsrat der Geisteswissenschaften an der Universität Leiden unter der Leitung von Dekan Mark Rutgers (v.l.n.r.: Saskia Goedhard (geschäftsführende Direktorin), Prof. Dr. Mirjam de Baar (Vizedekanin Lehre); Prof. Dr. Mark Rutgers (Dekan); Prof. Dr. Jeroen Touwen (Vizedekan Lehre); Nova Verkerk (studentische Vertretung))



Abb. 2: Mission und Ziele aus der Fakultätsstrategie der Fakultät für Geisteswissenschaften (Faculty Strategic Plan 2022, S. 10)

2. DIE NEUE FAKULTÄTSSTRATEGIE

Die Fakultätsstrategie „We are Humanities“ (2022–2027) wurde im Juni 2022 veröffentlicht. Auf 19 Seiten werden – auf Englisch – vor allem die Mission und Zukunftsvisionen der Fakultät beschrieben. Eine Übersicht über die fünf wichtigsten Ambitionen und dahinterliegenden Zielen der Fakultät gibt Abbildung 2.

Die inhaltlichen Schwerpunkte der Fakultätsstrategie liegen vor allem darin, ihre Stellung als exzellente, international anerkannte Forschungs- und Lehrereinrichtung in den Geisteswissenschaften zu sichern und nach innen und außen noch sichtbarer zu machen. Dafür setzt die Fakultät in Zukunft vor allem auf vermehrte Kollaborationen auch über die Hochschule hinaus, zum Beispiel durch Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Gesellschaft. Der Fakultät geht es darum, die Wichtigkeit der Geisteswissenschaften in Leiden, aber auch ihre gesamtgesellschaftliche Bedeutung zu verdeutlichen. Die Mission der Fakultät und ihre Relevanz für die Geisteswissenschaften sowie die Auswirkungen auf die Gesellschaft wurden im Strategieentwicklungsprozess sorgfältig reflektiert und von der Fakultät öffentlichkeitswirksam aufwendig aufbereitet. Der 15-minütige Imagefilm der Fakultät bietet einen weiteren spannenden Einblick in die Mission der Fakultät und ihren gesamtgesellschaftlichen Beitrag in Bezug auf Forschung und Lehre.

Studierendenorientierung, Wellbeing und Innovationskraft als zentrale Aspekte der Fakultätsstrategie

In der Fakultätsstrategie der „Humanities“ stehen ganz klar die Menschen im Mittelpunkt: So soll sich die Lehre zukünftig noch mehr an den Bedarfen der Studierenden und an den zukünftigen Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Absolventen und Absolventinnen orientieren. Die Fakultät strebt an, herausragende Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen für exzellente Forschung und Lehre anzuziehen, zu fördern und zu behalten. Daher ist insbesondere das Wohlergehen („Wellbeing“) aller Beteiligten eines der fünf wichtigsten Vorhaben, das die Fakultät bis 2027 vorantreiben möchte. Dazu werden die Vielfalt und Inklusion in der Fakultät aktiv gestärkt. Dies wird durch gezielte Maßnahmen wie Mentoring-Programme und Diversity-Initiativen der Fakultät erreicht. Die Schaffung eines inspirierenden und unterstützenden Arbeitsumfeldes ist nicht zuletzt von großer Bedeutung, um die Innovationskraft der Mitarbeitenden an der Fakultät zu stärken. Raum und Zeit für Innovation und Kreativität bei Mitarbeitenden und Studierenden zu schaffen, ist ein weiteres wichtiges Ziel, das sich die Fakultätsmitglieder für das zukünftige Miteinander gewünscht haben und das somit als Leitvision in die Fakultätsstrategie aufgenommen wurde.

3. DIE BEDEUTUNG VON FAKULTÄTSSTRATEGIEN

Die Fakultät für Geisteswissenschaften der Universität Leiden hat einen nicht unerheblichen Aufwand betrieben, eine eigene Strategie zu entwickeln, die tatsächlich auch die Bedarfe und Wünsche der Fakultätsmitglieder umfassend widerspiegelt. Der knapp zweijährige partizipative Entwicklungsprozess stellte eine zeit- und

ressourcenintensive Investition für alle Beteiligten dar. Dabei hätte die Möglichkeit bestanden, den Prozess mit geringerem Aufwand durchzuführen, beispielsweise ohne intensive Erkundungsphasen oder die umfassende Einbindung aller Fakultätsmitglieder. Die Hochschulleitung der Universität Leiden machte hierzu keine Vorgaben. Dennoch entschied sich Dekan Rutgers bewusst für einen ausgedehnten und arbeitsintensiven Prozess. //

MOTIVE UND ZIELE DES FAKULTÄTSRATS

1. Die Identität der Fakultät stärken

Das primäre Ziel des Fakultätsrats bestand darin, eine eigene Identität der Fakultät durch gemeinsam entwickelte Werte und Visionen auszubilden und zu stärken. Der Fakultätsrat begründet die Notwendigkeit einer eigenen Fakultätsstrategie unter anderem damit, dass die Fakultät als Teil der Universität für spezifische Werte („Values“) einstehen müsse. Diese Werte und damit verbundenen Ziele wurden in der Fakultätsstrategie erarbeitet und als Zielmarken festgelegt.

2. Orientierungspunkt für zukünftige Entscheidungen

Eine Fakultätsstrategie dient vor allem als Richtschnur für klare Prioritäten. Als kollektiver Bezugspunkt gibt sie allen Fakultätsmitgliedern eine klare Orientierung für zukünftige Entscheidungen, wenn es etwa darum geht, neue fächerübergreifende Forschungsschwerpunkte festzulegen, sich für oder gegen einen neuen Studiengang oder die zukünftige Verwendung von finanziellen Ressourcen zu entscheiden. Insbesondere bei solchen eher schwierigen Diskussionen zwischen verschiedenen Interessengruppen bieten die gemeinsam erarbeiteten Werte, Visionen und Ziele einen Orientierungspunkt für kollektive Entscheidungen. Die Fakultätsstrategie sollte aber nicht nur für interne Entscheidungen als Orientierungshilfe dienen, sondern auch die Legitimität für die Handlungen der Fakultät nach außen, in Richtung Gesellschaft, gewährleisten.

3. Fächerübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Fakultät fördern

Ein weiterer zentraler Argumentationspunkt des Fakultätsrats besteht darin, die Lehr- und Forschungsaktivitäten innerhalb der Fakultät fächerübergreifend zu harmonisieren und Synergien herzustellen. Die Stärken der verschiedenen Fächer sowie gesellschaftliche Bedarfe sollen in Einklang gebracht und eine ausgewogene Arbeitsbelastung für alle Fakultätsmitglieder soll sichergestellt werden. Die Festlegung von neuen fächerübergreifenden Forschungsschwerpunkten und die Einführung von neuen Studiengängen in Kooperation verschiedener Fächer stärken das individuelle Profil und die Position der Fakultät zusätzlich.

4. Stolz und Engagement der Fakultätsangehörigen

Der partizipative Strategieprozess führte zu einem größeren Gemeinschaftsgefühl und Engagement der Fakultätsangehörigen. Der Fakultätsrat berichtete, dass sich im Laufe des zweijährigen Austauschprozesses unter den Fakultätsmitgliedern ein regelrechter Stolz auf die Qualität der gemeinsamen Arbeit an der Fakultät entwickelte.



Foto: Leiden University

TIM LAMERS

ist Head of Educational Advice & Quality Assurance der Fakultät für Geisteswissenschaften an der Universität Leiden. Von Anfang 2020 an bis Februar 2022 war er Mitglied des Steuerungsausschusses für den Strategieentwicklungsprozess an der Fakultät unter Dekan Mark Rutgers. Seit Februar 2022 begleitet er vor allem die Entscheidungsprozesse in der Entwicklung der neuen Fakultätsstrategie. Für diesen Artikel sprachen die Autorinnen mit Tim Lamers, um mehr über die Hintergründe und Prozesse der niederländischen Fakultätsstrategie zu erfahren.

ttlamers@hum.leidenuniv.nl

ZUM WEITERLESEN:

Website der Fakultät für Geisteswissenschaften an der Universität Leiden (englisch):
<http://tinyurl.com/2v8dvyh3>

Image-Film der Fakultät für Geisteswissenschaften (englisch):
<http://tinyurl.com/yt82y3hb>

Fakultätsstrategie der Fakultät für Geisteswissenschaften an der Universität Leiden (2022): Faculty Strategic Plan & Agenda 2022–2027.

Online verfügbar unter:
<http://tinyurl.com/5ey9ye2z>

Blogpost des Fakultätsrats zur Veröffentlichung der Fakultätsstrategie, Juni 2022.
 Online verfügbar unter:
<http://tinyurl.com/yc8z5zd6>





KANADA

04

„SICHERSTELLEN, DASS ALLE SICH GEHÖRT FÜHLEN“

Kevin Deluzio von der Queen's University in Kanada hat mithilfe einer externen Beratungsagentur die Fakultätsstrategie neu entwickelt. Sein Ziel: die Förderung von Forschungsexzellenz und erfahrungsbasiertem Lernen. Im Gespräch gewährt er Einblicke in die Entscheidung für externe Expertise bis hin zur erfolgreichen Einbindung der gesamten Fakultät in den Strategieentwicklungsprozess

Interview: Tina Basner

Herr Dr. Deluzio, warum haben Sie eine Fakultätsstrategie entwickelt? Was waren die damit verbundenen Ziele?

Die Fakultät arbeitete vor diesem strategischen Planungsprozess bereits sehr gut zusammen, aber wir hatten seit einiger Zeit keinen operativen Strategieplan mehr. Als Dekan sah ich Möglichkeiten für weitere Verbesserungen in den beiden wichtigsten Tätigkeitsbereichen einer Universität – Forschung und Lehre.

Wie die meisten Dekane in den Ingenieurwissenschaften bin ich sowohl Forscher als auch Dozent. Ich schätze beide Seiten und weiß, dass beide (weiter)entwickelt werden müssen, wenn eine Universität wirklich effektiv sein soll. Dennoch wollte ich nicht, dass meine eigenen Vorlieben als Forscher oder Dozent den Strategieplan diktieren. Unsere Fakultät ist in der glücklichen Lage, sowohl Forschende von Weltrang als auch preisgekrönte Dozierende zu haben. Wir werden dabei von Kanadas größter Unterstützungseinrichtung für Lehren und Lernen unter den Ingenieurschulen unterstützt. Wir konnten somit auf eine Fülle von Talenten und Wissen zurückgreifen, um einen strategischen Plan für die gesamte Fakultät zu erstellen.

Unsere Ausgangsthese war die Idee, dass sich die Ingenieurausbildung grundlegend ändern muss. Selbst mit den neuesten Technologien wird in den Ingenieurwissenschaften immer noch auf dieselbe Weise gelehrt wie vor 20, 30 oder sogar 40 Jahren. Die Welt hat sich jedoch verändert. Wir sind stärker vernetzt als je zuvor. Wenn wir uns mit globalen Themen befassen, wie den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen, dann brauchen unsere Studierenden ein stärkeres multidisziplinäres Verständnis der Welt, die sie umgibt, und die Fähigkeit, in unterschiedlichen Umgebungen zusammenzuarbeiten.

Meine Herausforderung an unsere Community bestand also darin, gemeinsam mit Studierenden, Mitarbeitenden, Lehrenden und Alumni einen Weg zu finden, wie die Lehre im Bereich der Ingenieurwissenschaften neu gestaltet werden kann und wie wir die Forschung fördern und beschleunigen können, um neue Ideen für eine Ingenieurausbildung zu entwickeln, die nicht nur effektiver und interdisziplinärer ist, sondern sich auch stärker als je zuvor auf Gleichberechtigung, Vielfalt und Integration konzentriert.

Wie ist die Strategie in die Gesamtstrategie der Universität eingebettet?

Es war von entscheidender Bedeutung, dass unsere Fakultätsstrategie mit dem Strategieplan der Queen's University und seinen Zielen übereinstimmt: Forschungswirkung, studentisches Lernen, Integration von Forschung und Lehre, globales Engagement, Einbeziehung der Community und Organisationskultur. Schon von Anfang an wussten wir, dass unsere Strategie die Ziele der Universität unterstützen musste, insbesondere in den Bereichen Forschungsexzellenz, exzellente Ausbildung der Studierenden und Förderung von Gleichheit und Vielfalt in unserer Fakultät.

Wie verlief der Entwicklungsprozess der Fakultätsstrategie?

Schon früh im Planungsprozess haben wir erkannt, dass dies ein erhebliches Unterfangen sein würde, und haben daher beschlossen, Expertise von außen heranzuziehen, um einen Plan

zu entwickeln. Dazu beauftragten wir das Unternehmen Higher Education Strategy Associates (HESA), das im Oktober 2020 seine Arbeit aufnahm.

Es war uns sehr wichtig, die gesamte Fakultät von Anfang an mit einzubeziehen. Wir haben eine Arbeitsgruppe für den Strategieplan mit 17 Vertretungen der Fakultät (darunter auch Verwaltungsangestellte und Studierende) zusammengestellt.

Der Beratungsprozess für die gesamte Community wurde in drei Phasen unterteilt: Recherche, Beratungen und schließlich Entwicklung. In Phase eins prüfte der Berater die Informationen über unsere Community und stellte einige globale Vergleiche an. Aus einer Zusammenfassung von dem eingeholten Feedback ergaben sich sodann einige vorläufige Themen.

In Phase zwei führte die HESA eine Reihe von Round-Table-Gesprächen mit Interessenvertretenden (über Zoom, da zur Zeit der Corona-Pandemie persönliche Treffen nicht möglich waren) und Umfragen durch, um Informationen darüber zu sammeln, wo unsere Community der Meinung ist, dass wir gut arbeiten, und wo wir besser werden können. Durch Einzelgespräche, Fokusgruppen und Umfragen hat die HESA Rückmeldung von über 2000 Mitgliedern der Fakultätsgemeinschaft erhalten.

In jeder Phase wurde der Lenkungsausschuss um Feedback gebeten, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse korrekt waren und die allgemeine Stimmung in unserer Community widerspiegelte. Dies wiederum führte zu einem Dokument mit dem Titel „Was wir gehört haben“ – eine Reflexion zurück in die Community über die Breite des Feedbacks und die gemeinsamen Themen.

Ein übergeordnetes Thema wird deutlich: Die Ingenieurausbildung muss transformiert werden! Durch die Verknüpfung der Aspekte „Study Experience“ und „Curriculumentwicklung“ ergeben sich folgende gemeinsame Ziele:

- Schaffung eines neuen Zugehörigkeitsgefühls
- Aufbrechen von Silos und Aufbau neuer Verbindungen innerhalb der Fakultäten und zwischen verschiedenen Disziplinen
- Ausbildung von Studierenden, die auf die zukünftigen Herausforderungen der (Arbeits-)Welt gut vorbereitet sind

Wie sieht die Fakultätsstrategie letztlich genau aus und wie wurde sie kommuniziert?

Teil dieses Wandels war der Gedanke, dass die Ingenieurausbildung vielfältiger und einladender werden muss. Dies betrifft Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, aber auch Frauen, die bislang in den Ingenieurschulen und im Beruf unterrepräsentiert waren. Dies führte uns zu drei Themen für die Strategie selbst, die sich im Endprodukt widerspiegeln: Research: from Curiosity to Impact, The Forefront of Engineering Education und Engineering for Everyone.

Die Ausarbeitung der einzelnen strategischen Maßnahmen nahm viel Zeit in Anspruch. Die Arbeitsgruppe und die HESA haben dabei einzelne Maßnahmen entwickelt, die in ihrem Umfang ehrgeizig, aber auch innerhalb eines angemessenen

Zeitraum realisierbar sein sollten. Die endgültige Strategie enthält 39 einzelne strategische Maßnahmen, jede einzelne das Ergebnis dieses partizipativen Prozesses und des Inputs der Arbeitsgruppe.

Die Strategie wurde im Februar 2022 über die Fakultätswebsite und eine Reihe von E-Mails an die Community veröffentlicht. Darüber hinaus gab es ein Follow-up in Form einer virtuellen Town Hall für Alumni und eines auf der Plattform ThoughtExchange veranstalteten Community-Input-Prozesses. Die Frage hierbei war: „Wie können wir die gesamte Gemeinschaft am besten in die Erreichung der Ziele unseres Strategieplans einbeziehen?“

Leitungspersonen der gesamten Fakultät wurden individuell darin geschult, wie sie den Strategieplan an ihre Mitarbeitenden weitergeben und wie sie ihn als Methode nutzen können, um die täglichen Aufgaben und die Ziele der Einheit mit den zahlreichen Strategiemassnahmen in Einklang zu bringen. Mit Einführung der Strategie wurde die ursprüngliche Arbeitsgruppe aufgelöst und stattdessen eine Gruppe für strategische Planung im Ingenieurwesen eingerichtet, die die Pläne für die einzelnen strategischen Maßnahmen überwacht und entwickelt.

Welche Herausforderungen gab es dabei?

Zu den größten Herausforderungen gehörte die Sicherstellung einer breiten Repräsentation – es musste sichergestellt werden, dass alle sich gehört fühlen, und es galt, die große Bandbreite an Meinungen zu bewältigen. Viele großartige Ideen haben es leider nicht in die endgültige Strategie geschafft. Daher war es wichtig sicherzustellen, dass sich jeder im Endprodukt wiederfindet, auch wenn die eigene Idee nicht angenommen wurde.

Es war extrem herausfordernd, den gesamten Prozess auf Kurs zu halten, und wir mussten die Ziellinie aufgrund des großen Interesses und der großen Beteiligung am Prozess sogar um fast sechs Monate nach hinten verschieben.

Schließlich – und das versteht sich fast von selbst – hat die Entwicklung eines Plans während einer weltweiten Pandemie eine ganz andere Dimension. So sehr die Kommunikation eine Herausforderung war, so sehr konnten wir auch unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickeln, um auf neue und innovative Weise Kontakte zu knüpfen – Fähigkeiten, die es der Fakultät ermöglicht haben, ihre Pläne effektiv umzusetzen.

Welchen Rat haben Sie für Fakultätsmanager und -managerinnen oder Führungskräfte im Hochschulbereich, die ihre Fakultätsstrategie entwickeln oder erneuern wollen?
Das Engagement der Community – Lehrende, Mitarbeitende, Studierende und auch Alumni – ist entscheidend. Man neigt dazu, sich mutige Führungspersönlichkeiten in der Privatwirtschaft zum Vorbild zu nehmen, und auch wenn es dort Lektionen zu lernen gibt, ist die Hochschulbildung etwas ganz anderes als ein mit Risikokapital finanziertes Start-up. Selbst der kühnste Visionär kann in diesem Umfeld ohne die Unterstützung seiner Community keinen Erfolg haben, und angesichts der vielen komplexen Zusammenhänge zwischen wissenschaftlicher Forschung, moderner Didaktik und öf-

fentlicher Finanzierung ist es für eine einzelne Führungspersönlichkeit unmöglich, sich erfolgreich Ziele zu setzen, wenn nicht viele andere Menschen mit großer Expertise ebenfalls an der Vision mitwirken. Sie können die Didaktik an Ihrer Fakultät nicht umgestalten, wenn die Lehrenden – und deren Unterstützungspersonal – nicht mit Ihrer Richtung übereinstimmen. Das Sprichwort „It takes a village ...“ ist nie wahrer als in diesem Zusammenhang. Planen Sie also mit der Community im Hinterkopf – was bedeutet, dass Sie über einen längeren Zeitraum und mit mehr Berührungspunkten planen müssen, als Sie es vielleicht gewohnt sind. //



Foto: privat

Dr. Kevin Deluzio

ist seit 2017 Dekan der Fakultät für Ingenieurwissenschaften und angewandte Wissenschaften an der Queen's University in Ontario, Kanada. Zuvor war er an der Universität drei Jahre lang Leiter der Fakultät für Maschinenbau und Werkstofftechnik und Leiter des Forschungslabors für menschliche Mobilität. Er setzt sich als Dekan für die strategische Weiterentwicklung der Fakultät ein sowie für die Förderung der Forschungsexzellenz und die Ausweitung von erfahrungsbasiertem Lernen.

<https://engineering.queensu.ca/directory/faculty/kevin-deluzio.html>

ZUM WEITERLESEN

Website der Fakultät:

<https://engineering.queensu.ca/index.html>

Link zur Fakultätsstrategie:

<https://smithengineering.queensu.ca/about/strategic-plan/index.html>



TO-DOS

05

DIGITALISIERUNG AUF FAKULTÄTSEBENE GESTALTEN

LEARNINGS FÜR DEUTSCHLAND

>>> *Die partizipative Entwicklung einer Fakultätsstrategie ist ein zeitaufwendiger Prozess. Die Beispiele aus Leiden und Ontario zeigen jedoch, dass er sich lohnt. Fakultäten können fachspezifische Herausforderungen von innen heraus angehen und mit Lehrenden und Studierenden eine gemeinsame Vision und damit klare Prioritäten für zukünftige Entscheidungen innerhalb der Fakultät entwerfen. So entsteht mehr als ein Strategiepapier: ein tatsächlich gelebter Veränderungsprozess. Was können wir also von den internationalen Beispielen lernen?*

- In Leiden ist die Fakultätsstrategie Teil der hochschulweiten Governance. Dabei ist es wichtig, dass die hochschulweite Strategie mitberücksichtigt wird. Generell sollten Fakultätsleitungen mehr Verantwortung und Ownership für die strategischen Ziele der Hochschule übernehmen. Dazu ist es wichtig, dass die (Studien-) Dekanate sehr eng in die Entwicklung von hochschulweiten Strategien, Kennzahlen und Konzepten eingebunden sind.
- Mit dieser Erwartung an die Fakultäten geht auch ein klares Selbstverständnis der Dekanate einher. Die Dekane der beiden vorgestellten Beispiele verstehen sich im Strategieprozess als Initiatoren und Moderatoren des Prozesses, die zwar eigene Ideen einbringen, aber einen Austausch aller Statusgruppen auf Augenhöhe ermöglichen. In dieser Rolle sollten Fakultätsleitungen besonders darauf achten, dass sich alle im Prozess gesehen und gehört fühlen und niemand am Ende das Gefühl hat, zu den Verlierern zu gehören.
- Die Entwicklung einer Strategie ist nicht allein Aufgabe der Fakultätsleitung. Insbesondere in größeren Fakultäten kann die operative Verantwortung an das Fakultätsmanagement oder wie in Leiden an Unterstützungseinrichtungen delegiert werden. Dazu braucht es entsprechende Personalressourcen. Die Rolle einer oder eines Digitalisierungsbeziehungsweise Strategiebeauftragten kann aber auch an engagierte Studiengangleitungen, Lehrende oder an eine Arbeitsgruppe (mit studentischer Beteiligung) übertragen werden.
- Der Prozess endet nicht mit Verabschiedung der Strategie. Dekan Deluzio empfiehlt den Strategieplan als „Living Document“ zu gestalten, das zeigt, an welchen Zielen gerade gearbeitet wird und welche Ergebnisse schon erreicht worden sind. Hier kommt die Rolle der Fakultätsleitung als Kommunikatorin mit ins Spiel: Die Strategie, die gemeinsame Vision für die Fakultät, sollte eben nicht in der Schublade verschwinden, sondern in alle Diskussionen und Entscheidungen einfließen. Entwicklungen sollten gut kommuniziert und Erfolge in der Fakultät gefeiert werden. //



IMPRESSUM

DUZ SPOTLIGHT – GUTE PRAXIS INTERNATIONAL
ENTSTEHT IN KOOPERATION MIT DEM CHE GEMEINNÜTZIGES
CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG
WWW.CHE.DE

REDAKTIONSLEITUNG:
ANGELIKA FRITSCH (DUZ),
A.FRITSCH@DUZ-MEDIENHAUS.DE

REDAKTION DIESER AUSGABE:
TINA BASNER (CHE),
TINA.BASNER@CHE.DE
DR. JANNICA BUDDE (CHE),
JANNICA.BUDDE@CHE.DE
VERONIKA RENKES (DUZ),
V.RENKES@DUZ-MEDIENHAUS.DE

GESTALTUNG UND SATZ:
BARBARA COLLOSEUS

LAYOUTKONZEPTION:
IRIS BECKER

KORREKTORAT:
ANNE VONDERSTEIN

SIE HABEN ANMERKUNGEN ODER THEMENANREGUNGEN?
SCHREIBEN SIE UNS:
DUZ-REDAKTION@DUZ-MEDIENHAUS.DE