

Rollenstress

Ist das Amt des Dekans eine Zumutung?

| BENEDICT JACKENKROLL | CHRISTIAN JULMI | **Der Dekan einer Universität muss mit verschiedenen Hierarchieebenen und damit auch unterschiedlichen, teils sich widersprechenden Interessen umgehen. Daraus ergeben sich nicht selten Rollenkonflikte, die sowohl für den einzelnen als auch für die Universität als Ganze problematisch werden können. Ergebnisse einer Umfrage unter Dekanen.**

Die reformbedingte Stärkung der Hierarchie hat in Universitäten zu einer Machtverschiebung in Richtung Hochschulleitung und Dekane geführt. Die Verantwortung dafür, dass die von der Hochschulleitung getroffenen strategischen Entscheidungen in den Fachbereichen auch akzeptiert und umgesetzt werden, wird insbesondere bei den Dekaninnen und Dekanen als dem mittleren Management der Universität gesehen. Aufgrund der nach wie vor hohen professoralen Autonomie stehen dieser Verantwortung allerdings nur begrenzte Möglichkeiten der Entscheidungsdurchsetzung gegenüber. Trotz formalem Machtgewinn wer-

den Dekanin und Dekan damit zunehmend zum Vermittler zwischen Hochschulleitung und Fachbereich degradiert und müssen mit den verschiedenen, teilweise unvereinbaren Erwartungen an ihre Rolle umgehen. Obwohl Dekane schon immer vielfältigen, unklaren und widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt waren, scheint der Rollenstress mit den Reformen also weiter zu steigen.

Da Rollenstress mit negativen Konsequenzen wie verminderter Arbeitsleistung und erhöhter Burn out-Gefahr verbunden ist, stellt diese Situation ein Problem dar. Um das tatsächliche Ausmaß des wahrgenommenen Rollenstresses von Dekanen zu erfassen, haben wir die 665 Dekaninnen und Dekane an deutschen Hochschulen mit Universitätsstatus angeschrieben und nach ihrem Empfinden befragt; 221 haben die Befragung beendet. Ausgangspunkt der Befragung ist die Rollentheorie, nach der sich eine Rolle aus den Erwartungen ergibt, die andere und man selbst als Rollensender an den Rolleninhaber richtet. Sind diese Rollenerwartungen inkonsistent, unklar oder übermäßig, entsteht für den Inhaber einer Rolle Rollenstress. In der Literatur werden mit Rollenkonflikten, Rollenambiguität und Rollenoverload verschiedene Arten von Rollenstress unterschieden, die nachfolgend kurz erläutert und in ihrer Relevanz für die Rolle des Dekans diskutiert werden sollen.

Rollenkonflikte entstehen, wenn die an einen Rolleninhaber gerichteten Erwartungen inkompatibel sind. Diese Inkonsistenzen können von den Erwar-

tungen verschiedener oder einzelner Rollensender ausgehen, aber auch durch den Widerspruch einer Erwartung mit den Werten und Einstellungen des Rolleninhabers ausgelöst werden. Bei Dekanen zeigen sich Rollenkonflikte besonders prägnant in ihrer „Sandwichposition“ zwischen der Universitätsleitung und den Kollegen des Fachbereichs. Als mittlerer Manager einer Universität muss er zwischen verschiedenen Rollenerwartungen vermitteln, die nicht selten unvereinbar sind und entsprechend Konfliktpotenzial bergen. Dekane sind zudem weiterhin als Professoren tätig, so dass ihre persönlichen Interessen nicht zwingend mit den Interessen des Fachbereichs übereinstimmen. Nicht zuletzt kann sich ein Dekan gezwungen sehen, von der Universitätsleitung getroffene Entscheidungen durchsetzen zu müssen, obwohl er diesen ablehnend gegenübersteht.

Bei der *Rollenambiguität* fehlt es den Rolleninhabern an der Klarheit in Bezug auf die an ihre Rolle geknüpften Erwartungen. Dabei sind entweder die Erwartungen selbst unklar oder der Rolleninhaber weiß nicht, welche Konsequenzen mit dem Erfüllen der Erwartungen verbunden sind. Es fehlt also an ausreichend Informationen, um den Erwartungen adäquat entsprechen zu können. Die Relevanz der Rollenambiguität für den Dekan ergibt sich aus dem noch immer nicht abgeschlossenen Wandel des Amtes. Die Rolle des Dekans befindet sich im Umbruch, ohne dass sich bislang eine klare Rolle herauskristallisiert hätte. So lässt sich beispielsweise bei einer Neubesetzung des Amtes häufig nicht auf den Routinen des Vorgängers aufbauen.

Rollenoverload liegt vor, wenn der Rolleninhaber nicht ausreichend Ressourcen hat, um den Erwartungen ge-

AUTOREN



Benedict Jackenkroll ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf dem Hochschulmanagement.



Dr. **Christian Julmi** ist Habilitand und akademischer Rat a. Z. am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisation und Unternehmensführung.

gungen. Seine Forschungsschwerpunkte sind Organisation und Unternehmensführung.

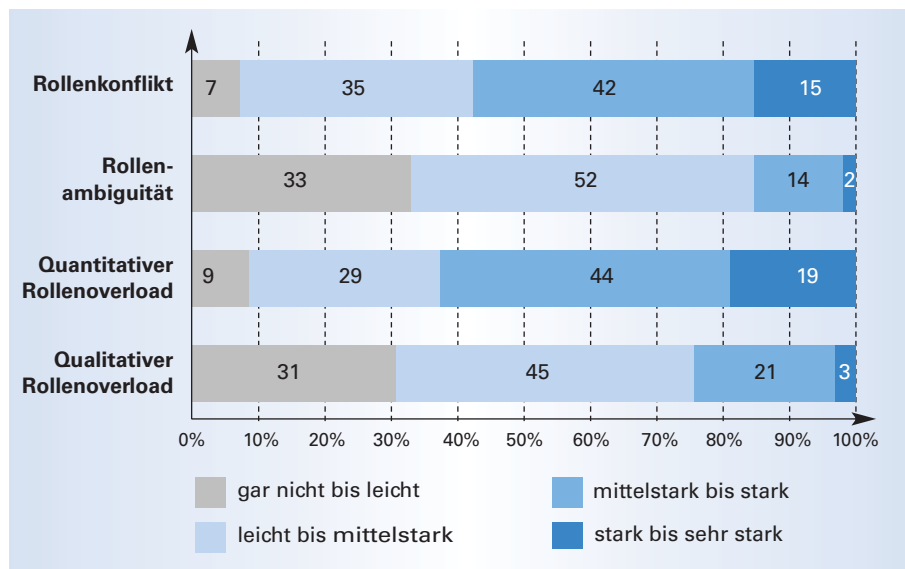


Abbildung: Rollenstress von Dekanen

recht zu werden. Hierbei wird zwischen quantitativem und qualitativem Rollenoverload unterschieden. Während der Rolleninhaber bei quantitativem Rollenoverload den Eindruck hat, dass er die an ihn gestellten Erwartungen aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen nicht erfüllen kann, hat er bei qualitativem Rollenoverload den Eindruck, dass er die Erwartungen aufgrund fehlender Qualifikation oder Mittel nicht erfüllen kann. Für den Dekan ergibt sich ein quantitativer Rollenoverload alleine dadurch, dass er weiterhin für Forschung und Lehre zuständig ist, was sich zeitlich unter Umständen nicht mehr adäquat bewältigen lässt. Ein qualitativer Rollenoverload könnte sich für einen Dekan

daraus ergeben, dass er nicht über die notwendige Managementkompetenz verfügt, um sein Amt auszufüllen. Ein hoher qualitativer Rollenoverload würde auf Qualifikationsdefizite hinweisen, die grundsätzlich bekannt sind und die seit Jahren geführte Professionalisierungsdebatte in Bezug auf das Dekanamt prägen.

Die Abbildung zeigt die Ergebnisse der Befragung im Überblick. Erschreckend ist vor allem das Ausmaß der wahrgenommenen Rollenkonflikte und des quantitativen Rollenoverloads. So nehmen 57 Prozent der Dekane einen mindestens mittelstarken Rollenkonflikt wahr, beim quantitativen Rollenoverload sind es gar 61 Prozent. Von Rollen-

ambiguität und qualitativem Rollenoverload scheinen die Dekane deutlich weniger betroffen zu sein, wenngleich nicht übersehen werden darf, dass 24 Prozent der Dekane einen mindestens mittelstarken qualitativen Rollenoverload und immerhin noch 16 Prozent eine mindestens mittelstarke Rollenambiguität wahrnehmen.

Für die Mehrheit der Dekane gehört der Umgang mit widersprüchlichen Erwartungshaltungen damit ebenso zum Alltag wie das Gefühl, die an sie gerichteten Erwartungen zeitlich nicht erfüllen zu können. Eine Minderheit sieht sich zudem mit unklaren Erwartungen und dem Gefühl konfrontiert, Erwartungen aufgrund fehlender Qualifikation oder Mittel nicht entsprechen zu können. Offensichtlich finden viele Dekane schlechte Voraussetzungen vor, ihre Funktion als mittlere Manager in der Universität dauerhaft erfüllen zu können. Einer der Befragten kommt sinnbildlich zu dem Schluss: „Für drei Jahre kann man das machen, auf Dauer wäre das aber vollkommen unzumutbar und ungesund“.

Diese Problematik tangiert über die persönliche Betroffenheit der Dekane hinaus auch die Steuerungsfähigkeit der Fakultät und der gesamten Universität. Auch wenn aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten in den Universitäten generelle Lösungen nicht zu erwarten sind, kann ein allgemeines Problembewusstsein helfen, konkrete Ansatzpunkte in der Ausgestaltung des Amtes sowie in der Auswahl und Professionalisierung der Amtsträger zu finden.

Anzeige

ÜBERSETZUNGS-SERVICE FÜR WISSENSCHAFTLER

DHV DE
Übersetzungsservice des DHV

Der Deutsche Hochschulverband (DHV) bietet in Zusammenarbeit mit einem Team von ausgewiesenen Fachübersetzern einen wissenschaftsspezifischen Übersetzungsservice an.

Wir übersetzen und redigieren für Sie zeitnah und qualitativ sehr hochwertig

- **Bewerbungsunterlagen**
- **Forschungsanträge**
- **Fachtexte u.v.m.**

vom Deutschen ins Englische oder umgekehrt, auf Anfrage auch in andere Sprachen.

Kontakt und Informationen:

Dr. Ulrich Josten | Tel.: 0228/902 6634 | E-Mail: josten@hochschulverband.de,
Dipl.-Biol. Claudia Schweigele | Tel.: 0228/902 6668 | E-Mail: schweigele@hochschulverband.de
www.hochschulverband.de/uebersetzungsservice – **Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!**

„Vielen Dank für Ihren prompten Service und die wirklich erstklassige Übersetzung!“

„Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.“

„Die Übersetzung ist wirklich gut geworden.“