

Befragung zum Fakultätsmanagement 2009

**Management im Team: Perspektiven von
Fakultätsmanager(inne)n
und Dekan(inn)en**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Verler Str. 6
D-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0
Telefax: (05241) 9761 40
E-Mail: info@che.de
Internet: www.che.de

Durchführende Institution: CHE Consult GmbH

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-939589-98-3

**Befragung zum
Fakultätsmanagement 2009
Management im Team: Perspektiven von
Fakultätsmanager(inne)n
und Dekan(inn)en**

Hannah Leichsenring

November 2009

Inhalt

0. Einleitung	7
1. Die Befragung 2008	11
2. Die Fakultätsmanager/-innen.....	13
2.1. Die Stellengestaltung	14
2.2. Stellenumfang und Eingruppierung	16
2.3. Berufliche Weiterentwicklung	28
2.4. Fakultätsmanagement an Fachhochschulen	34
3. Die Wahlämter	39
3.1. Das Amt der Befragten.....	41
3.2. Vorerfahrung und Weiterbildung.....	44
3.3. Erwartungen an die Amtsinhaber/-innen.....	46
3.4. Zufriedenheit	49
3.5. Zwischenfazit	52
4. Herausforderung Fakultätsmanagement: Professionalisierung, Veränderungen und Reformen	54
4.1. Aspekte der Professionalisierung	54
4.2. Funktion des Fakultätsrats	61
4.3. Dominante Einflüsse im Fakultätsmanagement.....	62
4.4. Auswirkungen der Reformen und Veränderungen an den Fakultäten.....	64
4.4.1. Interne Struktur	64
4.4.2. Entscheidungswege und –findung.....	66
4.4.3. Kommunikation	67
4.5. Fazit	68
Literaturverzeichnis	70
Abbildungsverzeichnis.....	71
Anhang.....	74

Fachhochschule: Interne Struktur	75
Fachhochschule: Entscheidungswege und -findung.....	76
Fachhochschulen: Kommunikation	77
Universität: Interne Struktur	78
Universität: Entscheidungswege und -findung.....	79
Universität: Kommunikation	80

0. Einleitung

Auf die Hochschulen ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine Fülle an Reformbemühungen eingeströmt. Der Ort aber, an dem die vielfachen Veränderungen spürbar werden und in das Alltagshandeln der Hochschulen übertragen werden müssen, ist in erster Linie die Fakultät respektive der Fachbereich.¹ Das Fakultätsmanagement markiert daher eine der interessantesten Entwicklungen an den deutschen Hochschulen in den letzten Jahren.

Nun steckt im Begriff „Fakultätsmanagement“ für einige Mitglieder von Hochschulen bereits eine Provokation, weil der Begriff allein an die Reformbewegungen der letzten Jahre anklingt. So hat man im Englischsprachigen etliche der Reformen zur internen Professionalisierung der Hochschulen auch unter dem Begriff „managerism“ zusammengefasst. Gemeint ist aber zunächst nichts anderes, als dass das bisherige Aufgabenfeld der Fakultätsleitung und –verwaltung, das insbesondere die operative Abwicklung der Fakultätsgeschäfte und teilweise konzeptionelle Aufgaben in Forschung und Lehre umfasste, in verschiedener Hinsicht massiv an Komplexität und Vielfalt zugenommen hat. Zum einen sind zahlreiche operative Aufgaben hinzugekommen (z.B. Evaluation und Akkreditierung, Mittelverteilung, Personalmanagement), zum anderen erfordern viele dieser neuen Aufgaben eine konzeptionelle Entwicklung auf Fakultätsebene und eine deutlich stärkere strategische Ausrichtung. Das wiederum erhöht nicht nur die Aufgabenlast in den Fakultäten, sondern auch die Gestaltungsfreiheit.

Die wichtigsten Reformtrends, die auf die Hochschulen einwirken, nahmen in allen Industrieländern ihren Ausgang mit dem Ausbau der Hochschulen und dem Anspruch, mehr als ein Drittel eines Jahrgangs akademisch zu qualifizieren. Denn in den meisten Ländern kam es zu einem überproportionalen quantitativen Wachstum des Hochschulsektors, während die finanzielle Ausstattung also nicht parallel mitwuchs. Hinzu kamen in vielen Ländern auch erhöhte qualitative Anforderungen an die Hochschulen. Aber allein die Einschränkungen der finanziellen Spielräume haben zu einer Intensivierung der Frage geführt, ob die Hochschulen mit ihren Mitteln schonend umgehen und ob die Resultate und Leistungen in einem angemessenen Verhältnis zu den Ressourcen stehen. Und nicht zuletzt sehen sich die Hochschulen aufgefordert, andere und neue Finanzquellen zu erschließen.

¹ Im Folgenden wird – der Wortwahl der Befragung folgend – immer dann von Fakultäten die Rede sein, wenn jeweils die erste, dezentrale Organisationsebene unterhalb der Hochschulleitung gemeint ist – also je nach Organisationsstruktur der Hochschule Fakultäten, Fachbereiche, Departments o.ä.

Diese Entwicklung ging vielfach einher mit der Gewährung größerer Handlungsspielräume – auch und gerade bei den öffentlich finanzierten Hochschulen. Das resultierte aus der Grundüberzeugung des sogenannten New Public Management, dass die dezentrale Entscheidung der zentralen Entscheidung überlegen ist und dass entsprechend die Hochschulen über eine größere Kompetenz verfügen, die sie betreffenden Fragen zu entscheiden. Dazu mussten dann jedoch die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass die Hochschulen im Großen und Ganzen sich den Anforderungen der Gesellschaft verpflichtet fühlen.

Aus diesem Reformansatz folgen drei zentrale Konsequenzen. Zum einen werden die Hochschulen stärker an ihren Leistungen und Ergebnissen gemessen, sie werden auch – zum Teil durchaus künstlichen – Wettbewerbsverhältnissen ausgesetzt. Zum anderen soll die Berichterstattung verbessert werden, so dass die Leistungen der Institutionen überhaupt erfassbar und vergleichbar werden. Und drittens müssen die Hochschulen in der Folge ihre internen Abläufe optimieren: Um die neu gewährten Freiräume auch gezielt nutzen zu können, müssen sie ihre interne Steuerungs- und Führungskompetenz professionalisieren, mit anderen Worten: ihr Management verbessern.

Viele der Veränderungen, die in Fakultäten auch als neue Aufgaben und Anforderungen wahrnehmbar werden, lassen sich aus diesem Reformansatz erklären. So müssen Fakultäten heute sich viel stärker mit Fragen der Qualitätssicherung befassen und Evaluationen organisieren, sie beginnen, Marketing und Fundraising zu betreiben und sie optimieren ihre internen Prozesse. Allerdings sind die Reformen vor allem in zwei Hinsichten in den Hochschulen umstritten. Einerseits ist in vielen Bundesländern die finanzielle Enge allzu leicht als eigentlicher Motor der Reform erkennbar – und alle Autonomiespielräume verlieren naturgemäß an Charme, wenn sie mit Einsparauflagen von bis zu einem Drittel der Stellen (wie an den Berliner Universitäten) verbunden sind.² Andererseits wird vielfach kritisch diskutiert, ob dieser gesamte Reformansatz überhaupt zur Logik von Wissenschaft passe, deren Ergebnisse nicht leicht zu messen seien und deren Arbeitsbedingungen sich mit anderen gesellschaftlichen Bereichen nicht vergleichen ließen. Dem halten Befürworter vor allem zweierlei entgegen: Erstens, dass die einzige erkennbare Alternative in einer fortgesetzten Detailsteuerung durch den Staat liege – und zweitens, dass sich die Hochschulen auch dann nicht den vermehrten legitimatorischen Fragen nach ihrer jeweiligen Leistungsfähigkeit entziehen könnten.

² vgl. dazu Berthold, Christian; Ziegele, Frank; Gabriel, Gösta Ingvar: Aktivierende Hochschul-Finanzierung (AktiHf). Ein Konzept zur Beseitigung der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen, Gütersloh, 2007.

Weitere Reformbemühungen, denen die deutschen Hochschulen ausgesetzt sind, resultieren aus dem Bologna-Prozess. Und auch die Folgen dieser Veränderungen werden vor allem auf der Ebene der Fakultät spürbar, weil hier die Studienprogramme entwickelt, realisiert und gepflegt werden müssen. Auch der demographische Wandel führt heute bereits zu Konsequenzen in Fakultäten – wenn dort Marketingmaßnahmen angestrengt werden müssen, weil die Nachfrage bei den Studienbewerbungen nachlässt. Es kann als sicher gelten, dass die Folgen des demographischen Wandels für die Hochschulen noch erheblich zunehmen werden und gravierende Reaktionen erfordern.³ Eine der absehbaren Entwicklungen dürfte die sein, dass die bisherige gesellschaftliche Toleranz gegenüber der hohen sozialen Selektivität des deutschen Bildungssystems nachlassen wird, wenn weniger junge Menschen als Studieninteressierte zur Verfügung stehen⁴ – dasselbe gilt für die z.T. hohen Studienabbruchquoten. Der absehbare Fachkräftemangel dürfte die Gerechtigkeitsdebatte so zusätzlich verschärfen – so dass dann auch hierzulande, wie es sich seit über einem Jahrzehnt in England beobachten lässt, mehr Anstrengungen dahin gehen werden, Studierende aus gesellschaftlichen Milieus zu rekrutieren, die bisher wenig Studierneigung zeigten. Auch in dieser Umbruchsituation stehen die Fakultäten im Zentrum des Geschehens – durch ihr Angebot an Studienplätzen, ihre Gestaltung der Studienprogramme, ihre flankierenden Maßnahmen in Studium und Lehre.

Eine der Konsequenzen dieser Entwicklungen ist bereits heute darin abzulesen, dass sich die Dekanate verändert haben. Während früher vorwiegend Dekane (selten Dekaninnen) und Sekretärinnen (selten Sekretäre) die Fakultät geführt haben, arbeiten in vielen Dekanaten heute im Zuge des Aufgabenzuwachses und der Professionalisierung neben weiteren (Pro-/ Studien-) Dekan(inn)en oft auch Fakultätsmanager/-innen mit, so dass die Aufgaben im Fakultätsmanagement immer häufiger von einem Team aus mehreren Wahlämtern und nicht-professoralen Manager(inne)n übernommen werden – wobei die Wahlämter zudem oft nicht mehr an eine Professur gebunden sind. Damit gewinnt das Management von Fakultäten erheblich an Strukturkomplexität und hat infolge der neuen internen Arbeitsverteilung weitere Herausforderungen zu bewältigen. Von Interesse ist dabei

³ vgl. von Stuckrad, Thimo; Gabriel, Gösta Ingvar: Die Zukunft vor den Toren - Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020, CHE Arbeitspapier 100, 2007

⁴ vgl. Berthold, Christian; Leichsenring, Hannah; Kirst, Sabine; Voegelin, Ludwig: Demographischer Wandel und Hochschulen - Der Ausbau des Dualen Studiums als Antwort auf den Fachkräftemangel, Gütersloh, 2009; Berthold, Christian: Akademikerquote erhöhen. Die Antwort auf den demographischen Wandel heißt Bildung, in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 59 / 4, (2007); Müller-Böling, Detlef: Studierendenhoch als Managementaufgabe, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 4, 12, (2006); Berthold, Christian; Hener, Yorck; von Stuckrad, Thimo: Demographische Entwicklung und Hochschulen - Pilotprojekt Sachsen, Bestandsaufnahme und politische Empfehlungen, Arbeitspapier Nr. 104, 2008.

zum einen, dass mit den Fakultätsmanager(inne)n eine neue Berufsgruppe an Hochschulen entsteht; zum anderen, dass sich dadurch die Arbeitsstrukturen in der Fakultät und im Dekanat grundlegend verändern.

1. Die Befragung 2008

CHE Consult verfolgt diese Entwicklung seit 2004 mit einer Serie von zweijährlichen Befragungen.⁵ In der Befragung 2008, deren Auswertung nun vorliegt, wurden erstmals auch die professoralen Wahlämter mit einbezogen. Damit sollen bestimmte Fragestellungen und Einschätzungen vor dem Hintergrund untersucht werden, dass im Leitungsteam einer Fakultät unterschiedliche Statusgruppen, unterschiedliche Ausbildungsgänge und vielfältige Berufserfahrungen zusammenkommen, die einerseits zu unterschiedlichen Bewertungen führen können, aber auch die Entwicklung besserer Lösungen befördern können. Die Befragung will einerseits Informationen über die unterschiedlichen Stellen und Ämter zur Verfügung stellen, die bei der Weiterentwicklung von Leitungsteams in den Fakultäten helfen können. Andererseits soll untersucht werden, ob die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungshintergründe möglicherweise zu anderen Einschätzungen von organisations- und managementrelevanten Fragestellungen führen. Die Studie geht dabei davon aus, dass durch die Organisationsreformen vor dem Hintergrund des Paradigmas der „Neuen Steuerung / New Public Management“ die zuletzt beobachtbare Verlagerung von Aufgaben in die Fakultäten als Trend weiterhin anhalten wird, wobei in jeder Hochschule – je nach Größe, Organisationsstruktur und Ausstattung – individuelle Lösungen gefunden werden müssen.⁶

Die vorliegende Studie soll in Fortführung der vorangegangenen Befragungen die Situation der Fakultätsmanager/-innen dargestellt werden. Zudem werden erstmals auch Dekane und Dekaninnen über ihren (Management-)Hintergrund befragt, und eine Gegenüberstellung der Einschätzungen der beiden Gruppen im Hinblick auf die Veränderungen durch die jüngsten Reformen vorgenommen.

Die Befragung wurde im November/Dezember 2008 online durchgeführt. Neben den damals ca. 700 Teilnehmer(-inne)n des „Forums FakultätsManagement“⁷, das von CHE Consult administriert wird, wurden 1.345 Dekanate an deutschen Hochschulen angeschrieben. Um Teilnahme wurden sowohl nicht-professorales Fakultätsmanagement als auch Dekan/-innen, Pro- und Studiendekan/-innen gebeten. Letztere machten 53% der Befragten aus, erstere

⁵ Die Befragung von 2006 sowie die Vorstudie von 2004 finden sich in Leichsenring, Hannah (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements - Bericht zur Befragung 2006.

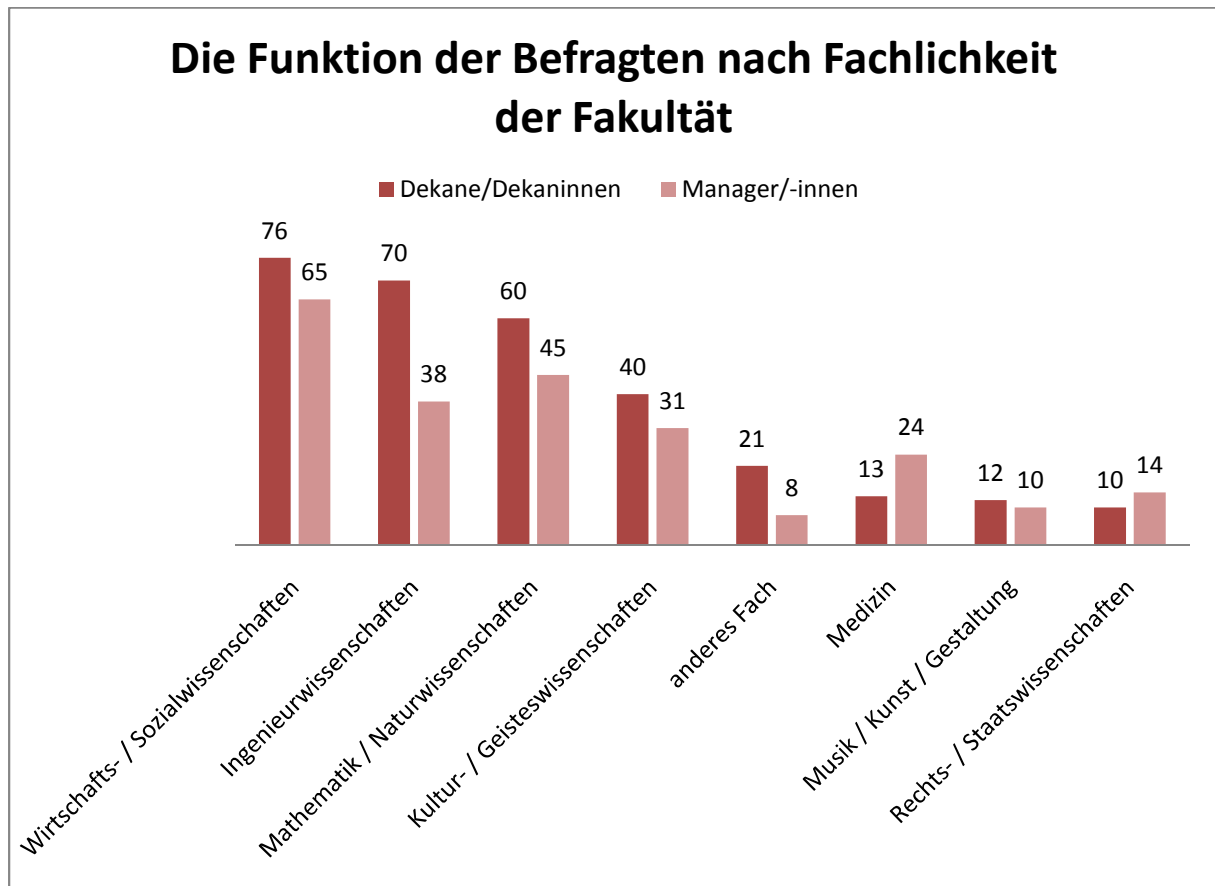
⁶ vgl. Berthold, Christian; Leichsenring, Hannah (2006): Politische Implikationen des Neuen-Steuerungs-Modells, in: Christian Berthold, Günter Scholz, Hanns N. Seidler, Brigitte Tag (Hrsg.): Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung, Berlin, 2006, S. A1.1

⁷ Zu finden unter www.fakultaetsmanagement.de.

waren zu 42% vertreten (Rest: andere). Insgesamt nahmen 499 Personen an der Befragung teil.

Die meisten Befragten arbeiten an einer Fakultät der Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften (27%). Auch Mathematik und Naturwissenschaften (19%) und Ingenieurwissenschaften (19%) sind stark vertreten.

Abbildung 1: Die Funktion der Befragten nach Fachlichkeit der Fakultät

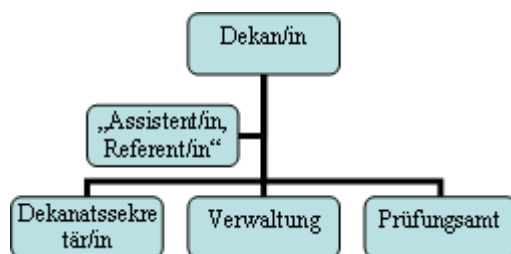


Die Befragten arbeiteten überwiegend an Hochschulen in Deutschland, insgesamt sechs Befragte kamen aus dem Ausland (aus der Schweiz, aus Österreich und aus Italien). 326 Befragte arbeiten an einer staatlichen Universität, dazu kommen drei, die an einer vormals staatlichen, nun Stiftungsuniversität tätig sind. 141 arbeiten an einer staatlichen Fachhochschule. Elf sind an einer privaten Hochschule tätig (Rest: andere). 40% der Befragten, die derzeit ein Wahlamt innehaben, sind an einer Fachhochschule tätig, 55% an einer Universität (Rest: andere). Bei den Manager(inne)n ist das Verhältnis dagegen stark zugunsten der Universitäten verschoben: 78% sind an einer Universität tätig, nur 18% an einer Fachhochschule.

2. Die Fakultätsmanager/-innen

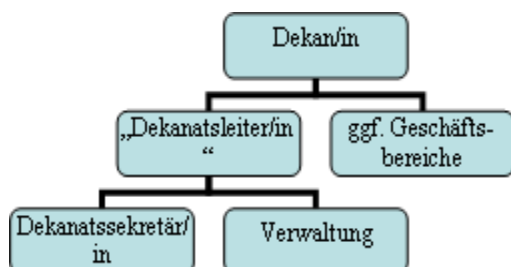
Die nicht-professoralen, mit Managementaufgaben betrauten Mitarbeiter/-innen der Fakultät waren schon in den letzten Befragungen Gegenstand der Untersuchung (vgl. Leichsenring 2007). Damals war zunächst die zentrale Frage, ob sich diese sehr vielfältigen Stellen in unterschiedliche Typen einteilen lassen und worin genau die Unterschiede bestehen. Eine Differenzierung nach drei Stellentypen bestätigte sich und wurde auch in der vorliegenden Befragung verwendet. Wichtigstes Kriterium für die Typisierung ist die hierarchische Gliederung der Fakultät und die jeweilige Stellung der Mitarbeiter/-innen, die kein Dekaneamt bekleiden:

Typ I:



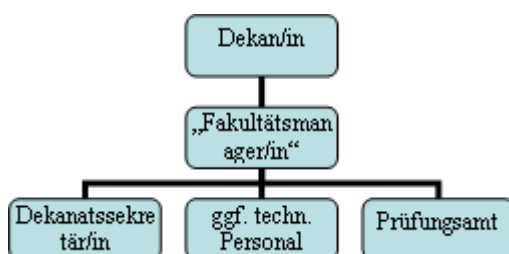
Der/die Dekan/-in wird von einem "Assistenten/Referenten" bzw. einer "Assistentin/Referentin" unterstützt, der/die ihm/ihr direkt zuarbeitet. Diese Stelle ist den Mitarbeiter(inne)n der Fakultätsverwaltung eher gleichgestellt. Alle Mitarbeiter/-innen des Dekanats und in der Fakultätsverwaltung haben jeweils ihren Geschäftsbereich und unterstehen dem/der Dekan/-in.

Typ II:



Das Dekanat wird von einer/einem "Dekanatsleiter/-in" geleitet, der/die dem/der Dekan/-in direkt unterstellt ist. Diese Stelle ist eingeschränkt weisungsbefugt und anderen Stellen (wie z. B. den Leiter(inne)n von Geschäftsbereichen) gleichgestellt.

Typ III:



Die gesamte Fakultätsverwaltung untersteht dem/der "Fakultätsmanager/-in". Diese/-r bereitet Entscheidungen des/der Dekans/Dekanin vor und ist in Diskussionen zu Grundsatzfragen und zur strategischen Ausrichtung der Fakultät eingebunden.

Nach dieser Vorlage ordneten sich die Befragten selbst einem Stellentyp zu. Darüber hinaus gab es noch die Möglichkeit, eine andere Funktion zu benennen und zu beschreiben. Unter den insgesamt 207 Befragten zählen sich 98 Personen zum Typ I („Referent(inn)en / Assistent(inn)en“) (darunter 59 Frauen), 22 bezeichnen sich selbst in diesem Sinne als „Dekanatsleiter/-innen“ (Typ II, darunter zwölf Frauen) und 63 Personen als „Fakultätsmanager/-innen“ (Typ III, darunter 30 Frauen).

Da die Befragungen anonym durchgeführt wurden, ist ein direkter Vergleich mit den Ergebnissen der letzten Untersuchung nicht ohne Weiteres möglich. Die Trends der vorangegangenen Befragungen bestätigten sich jedoch: Offenbar werden immer mehr solcher Stellen eingerichtet, fast 100 der Befragten geben an, dass ihre Stelle erst im Lauf der letzten 5 Jahren eingerichtet wurde. Die meisten Stellen werden unbefristet und in Vollzeit besetzt. 41% der Stellen werden als BAT II resp. TVL 13 eingruppiert, 30% höher und 28% niedriger als BAT II (s.u. 2.2). Die wichtigsten Erwartungen aus der Fakultät sind nach Ansicht der Befragten vor allem die Unterstützung des Dekans/der Dekanin, die Gewährung eines reibungslosen Ablaufs aller Fakultätsprozesse sowie die Wahrung von Kontinuität im Fakultätsmanagement. Es zeigt sich aber auch, dass die Gruppe des Typ I heterogener zusammengesetzt ist als die des Typ II oder Typ III. Diese Aspekte und weitere werden im Folgenden detailliert vorgestellt.

2.1. Die Stellengestaltung

Wie in der letzten Befragung schon gezeigt werden konnte, gibt es eine ungeheure Vielfalt bei der Bezeichnung der nicht-professoralen Mitarbeiter/-innen im Fakultätsmanagement. Es zeigt sich jedoch, dass die Bezeichnungen stark mit den jeweiligen Stellentypen korrelieren: Typ III-Stellen haben zumeist Stellen inne, die als Geschäftsführung bezeichnet werden, Typ I-Stellen werden überwiegend tatsächlich als Referent(inn)en eingestellt. Bei letzteren zeigt sich eine neue Entwicklung hin zur Spezialisierung: Es werden Stellen für Spezialaufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit, Qualitätsmanagement oder Studienentwicklung eingerichtet, die das Fakultätsmanagement einerseits um besondere Kompetenzen ergänzen, zum anderen eine Arbeitsteilung in der Fakultät ermöglichen. Besonders auffällig ist, dass insgesamt drei Personen, die eine Stelle als Dekanatssekretär/-in innehaben, diese Stelle als Teil des Fakultätsmanagements einschätzen und in ihrer hierarchischen Einordnung auf Ebene des/der Fakultätsmanager/-in oder des/der Dekanatsleiter/-in angesiedelt sehen. Dies entspricht dem klassischen breiten und verantwortungsvollen Aufgabenspektrum der Dekanatssekretärin, die früher an vielen Fakultäten einen sehr breiten Zuständigkeitsbereich abdeckte.

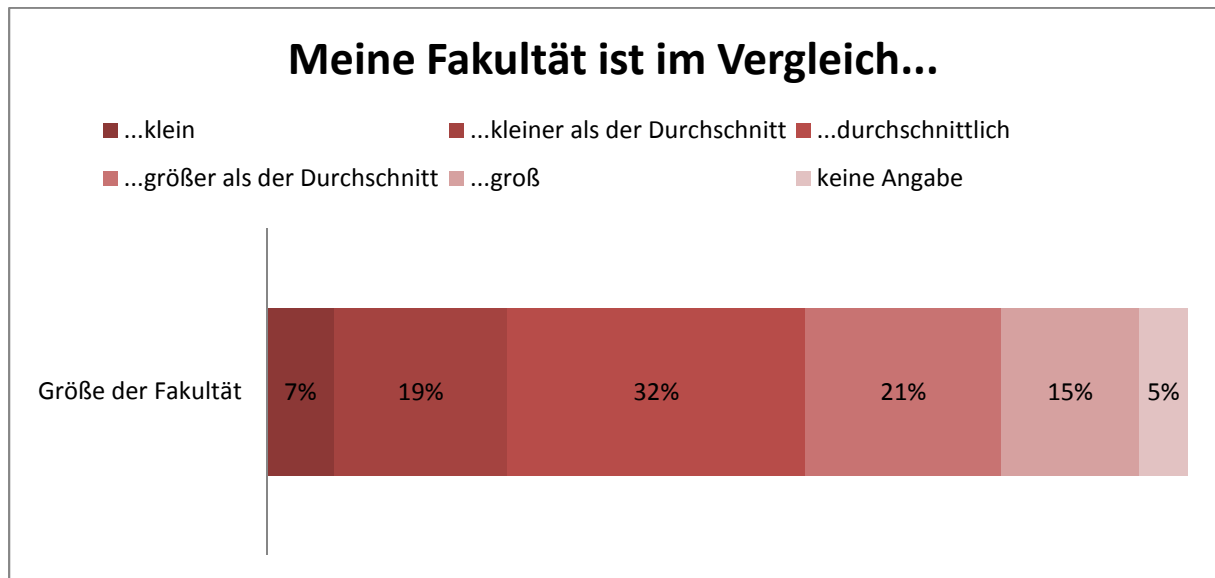
Tabelle 1: Wie wird Ihre Stelle bezeichnet? Stellenbezeichnungen nach Stellentyp (Zusammenfassung)

Typ I	Typ II	Typ III
Fakultäts-, Fachbereichs-, Dekanatsreferent/-in	Fakultäts-, Fachbereichsgeschäftsführer/-in	Fakultäts-, Fachbereichs-, Dekanatsgeschäftsführer/-in, Geschäftsführung, Geschäftsführer/-in der Fakultät, des Fachbereichs, des Dekanats
Fachreferent/-in, Referent/-in für Studium und Lehre, für Forschung, für Öffentlichkeitsarbeit, für Studienentwicklung, Referent/-in für Personal- und Strukturentwicklung, für Qualität der Lehre, für Forschungsmanagement, Wissenschaftliche Referent/-in der Fakultät, Referent/-in der Fakultät, des Dekans des Studiendekans, Studienentwicklung	Dekanatssekretär/-in	Prüfungsamtsleitung, Dekanatsleiter/-in, Leiter/-in der Fakultätsverwaltung, der Geschäftsstelle, des Fakultätsservicecenter, Verwaltungsleiter/-in
Dekanats-, Fachbereichsgeschäftsführer/-in	Dekanatsrat, -rätin	Fakultätsmanagement, -manager/-in, Dekanatsmanagement
wissenschaftliche/-r Mitarbeiter/-in	Dekanats-, Fakultätsreferent/-in	Fachbereichs-, Fakultäts-, Dekanatsreferent/-in
Mitarbeiter/-in Dekanat, Studiendekanat	Dekanatsassistent/-in	Fakultätsassistent/-in, Dekanatsassistent
Qualitätsmanager	Leitender Dekanatsangestellter	Fakultätskoordination, Wissenschaftlicher Koordinator/-in
Fakultäts-, Fachbereichsmanagement		Dekanatsdirektor
Finanzdekan/-in		Dekanatsrat, -rätin
Geschäftsführende Assistentin		Dekanatssekretär/-in
Persönlicher Mitarbeiter des Dekans		Laborleiter/-in
Studienbüro		Universitätsoberrat, -rätin
		Verwaltungsbeamter, -beamtin

Der Befund einer Diversifizierung der Aufgaben korrespondiert mit der Tatsache, dass fast die Hälfte (45%) der Befragten angibt, dass es drei oder mehr zusätzliche Mitarbeiter/-innen in der Fakultätsverwaltung gibt: Dies reicht von zusätzlichen Fakultätssekretariaten und Sachbearbeitung, Angestellten in Prüfungsamt und Studiendekanat, zusätzlichen Beauftragten- oder Referentenstellen (z.B. für Bologna oder für Öffentlichkeitsarbeit) bis hin zu studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften. Bei 29% der Befragten gibt es darüber hinaus noch mindestens eine weitere Person, die eine Stelle innehat, die einer der drei genannten Stellentypen im Fakultätsmanagement entspricht. Dies ist insbesondere bei den Typ II-Stellen der Fall: 18% in dieser Gruppe geben an, dass im Fakultätsmanagement insgesamt vier Personen tätig sind. Bei 85% der Befragten gibt es außerdem eine/-n

Dekanatssekretär/-in, bei 18% noch eine zusätzliche Schreibkraft. In 161 Fällen (78%) geben diese Befragten an, dass nicht nur das Amt von Dekan und Prodekan besteht, sondern drei oder mehr Wahlämter besetzt sind. Bei 17% der Befragten sind es sogar mehr als vier Wahlämter.

Abbildung 2: Wie schätzen Sie selbst die Größe Ihrer Fakultät im Vergleich zu Fakultäten der gleichen Fachrichtung ein? Einschätzung der Größe der Fakultät der Fakultätsmanager/-innen.



Knapp ein Drittel der Befragten schätzt ihre Fakultät als durchschnittlich ein, 36% halten ihre Fakultät für eher groß und 26% halten sie für klein oder zumindest kleiner als den im Fach üblichen Durchschnitt. Ein Vergleich auf der Grundlage der Zahl der Professuren erweist sich darüber hinaus als wenig aussagekräftig, weil diese naturgemäß zwischen den Fächern stark variiert, in der Befragung aber auch in einem Fach massiv abweichen kann und auch ein Abgleich mit der Einschätzung der Befragten wie oben keinen Aufschluss bringt.

2.2. *Stellenumfang und Eingruppierung*

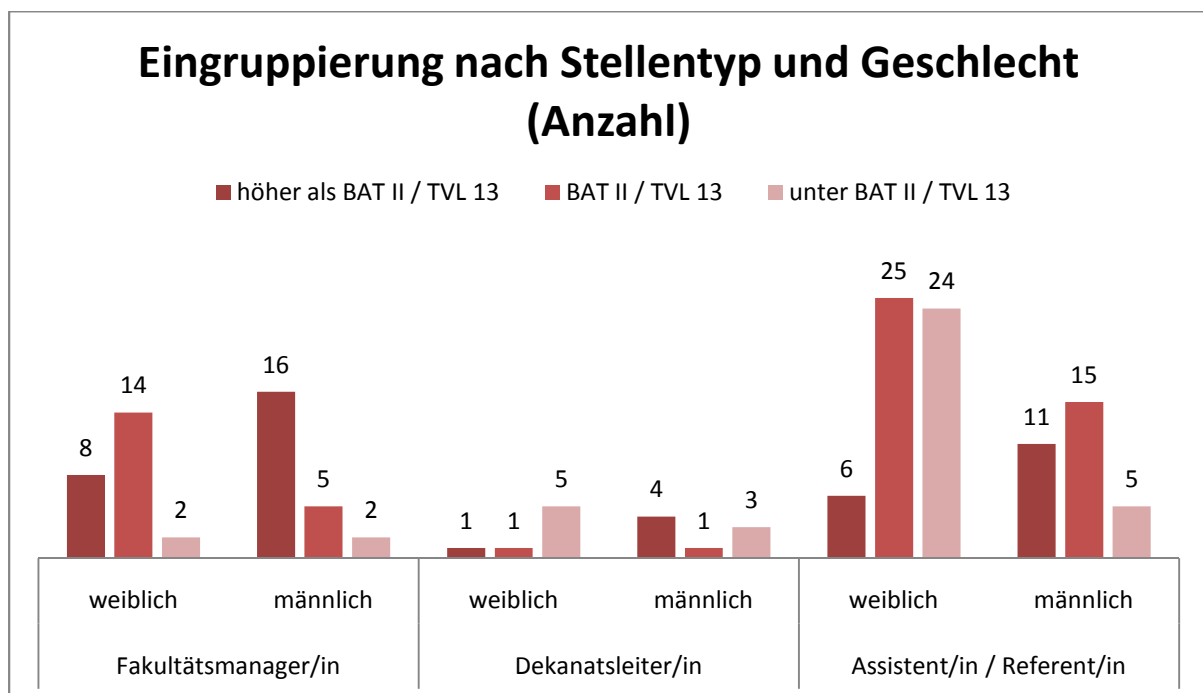
73% Befragte geben an, dass ihre Stelle unbefristet ist. Während die Typ III- und Typ II-Stellen zu 89% auf unbefristeten Stellen sind, ist der Anteil bei den Typ I-Stellen mit 60% deutlich geringer. Umgekehrt sind 83% der befristeten Stellen solche Assistenzstellen des Typ I. Die Befristung beläuft sich zumeist auf zwei Jahre (in 50% der Fälle). Sie kann aber zwischen einem halben Jahr und sechs Jahren liegen. Der Befund klingt nicht besonders überraschend, dass gerade diejenigen Stellen eher befristet sind, denen weniger Verantwortung übertragen wird und die eher unterstützende Funktionen innehaben. Im Falle der spezialisierten Assistenzstellen kann eine solche Befristung gerechtfertigt sein, wenn sie bspw. die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor und Master begleiten soll. Für viele

Aufgaben im Fakultätsmanagement gilt aber, dass es sich um Daueraufgaben handelt, und eine Befristung dann sachlich eigentlich kaum zu rechtfertigen ist.

146 Befragte sind in Vollzeit beschäftigt, nur 28 arbeiten in Teilzeit, mit Reduktionen auf 75 - 50%. Auch hier sind die Typ I-Stellen überproportional betroffen: Von den insgesamt 28 Personen, die in Teilzeit arbeiten, sind 23 auf einer solchen Stelle. Vor dem Hintergrund allgemeiner Befunde zum deutschen Beschäftigungssystem, wonach Teilzeittösungen in gehobenen Positionen noch immer kaum vorstellbar scheinen, verweist auch dieses Ergebnis darauf, dass diese Positionen offenbar als weniger verantwortungsvoll eingeschätzt werden als Typ II und III.

Die Eingruppierung variiert deutlich zwischen den Stellentypen – und nach Geschlecht. So wird deutlich, dass unter den Typ II-Stellen ein hoher Anteil (44%) niedriger als BAT II respektive TVL 13 eingruppiert ist. Unter den Typ I-Stellen sind 45% in BAT II eingruppiert, allerdings ist ein Drittel auch niedriger eingruppiert – und die Wahrscheinlichkeit für eine Frau, in diese Gruppe zu fallen, also unter BAT II eingruppiert zu sein, ist in dieser Befragung fast fünfmal so hoch wie für einen Mann. Der bestbezahlte Stellentyp ist Typ III: 36% sind in BAT II eingruppiert und 45% sogar höher. Auch hier wird eine Verschiebung nach Geschlecht deutlich: Die Männer in dieser Gruppe sind doppelt so oft höher als BAT II eingruppiert wie die Frauen, während die Frauen überwiegend in BAT II resp. TVL 13 eingruppiert sind.

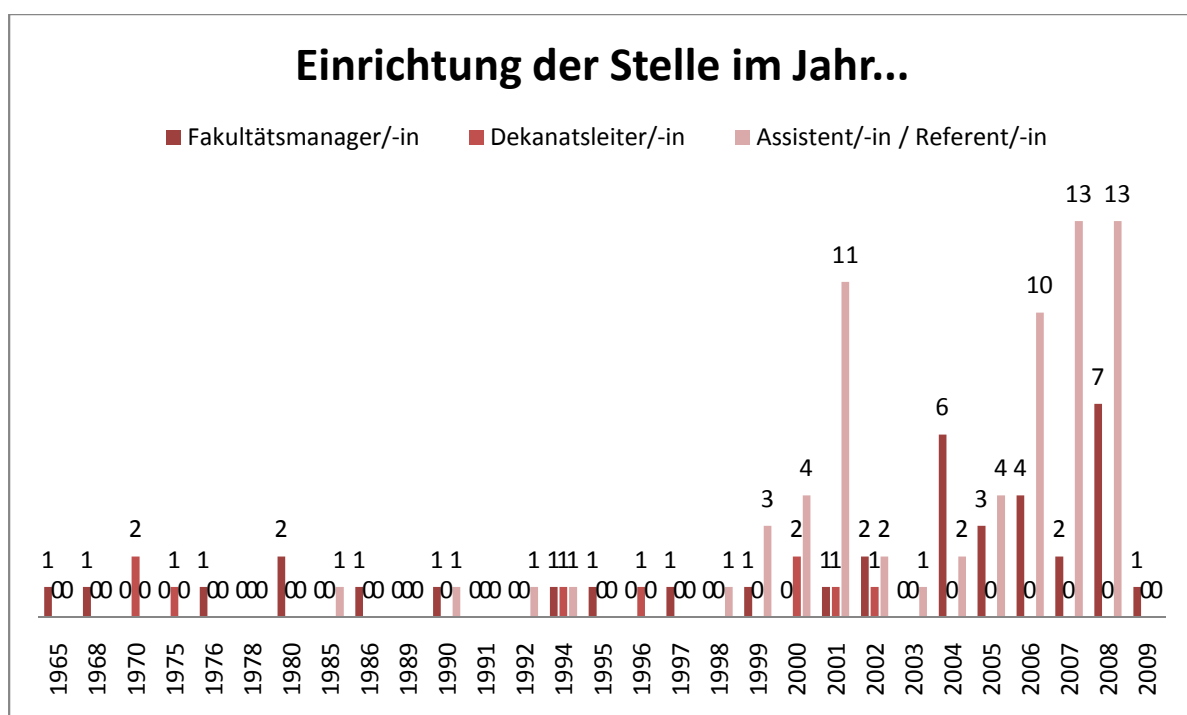
Abbildung 3: Eingruppierung nach Stellentyp und Geschlecht



Die unterschiedliche Eingruppierungspraxis und auch die Frage der Befristung ist zum Teil dadurch erklärlich, dass die Stellen unterschiedlich lange bestehen und auch die Stelleninhaber/-innen diese Stellen unterschiedlich lange innehaben. So bestehen nur 21 der 94 Assistenzstellen bereits seit Gründung der Fakultät, aber elf der 18 Dekanatsleiterstellen und immerhin 20 der 53 Fakultätsmanagerstellen. Im Zuge der vielen Fusionen der letzten Jahre existieren sehr viele Fakultäten noch nicht besonders lange. An vielen Hochschulen hat man gerade parallel zur Bildung von größeren Fakultäten zur Bewältigung der zunehmenden administrativen Last Stellen für Fakultätsmanagerinnen geschaffen.

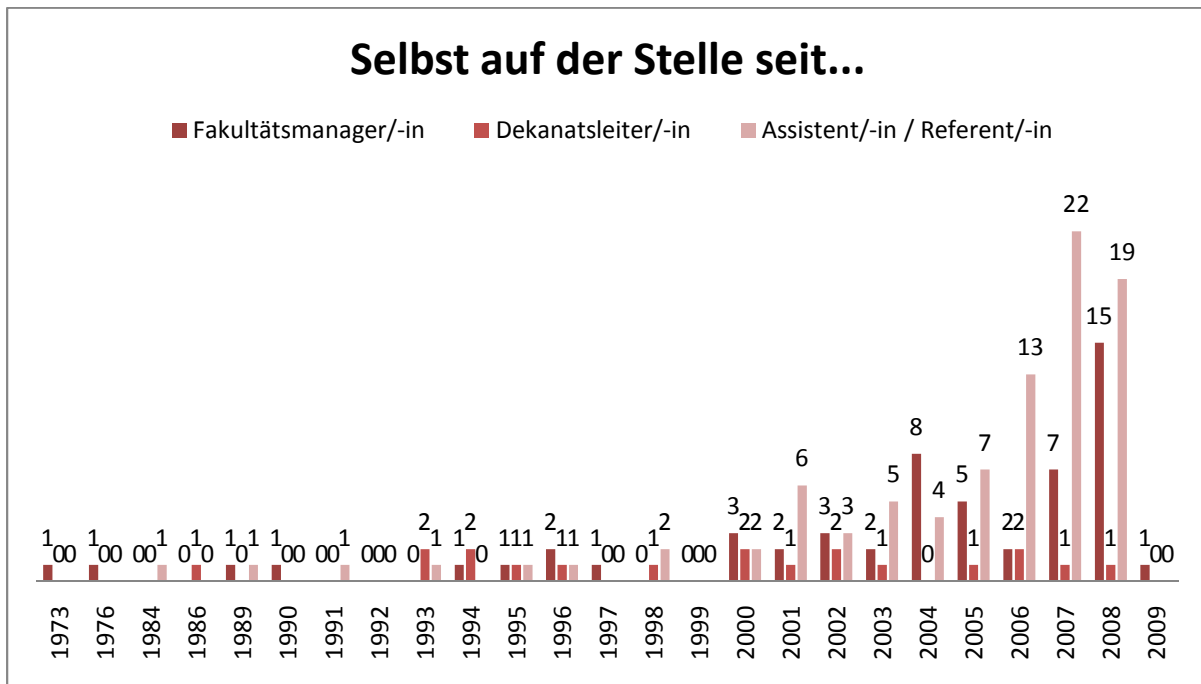
114 Befragte konnten angeben, in welchem Jahr ihre Stelle eingerichtet wurde: davon sind allein 90 seit 2000 eingerichtet worden, und davon 57 in den letzten 5 Jahren. Die Grafik macht darüber hinaus deutlich, dass es sich dabei überwiegend vor allem um Assistenzstellen handelte, fast ein Drittel sind Fakultätsmanagerstellen. Keine der Dekanatsleiterstellen in der Befragung wurde erst in den letzten Jahren neu eingerichtet (die jüngste ist von 2002).

Abbildung 4: Seit wann gibt es an Ihrer Fakultät eine solche Stelle? Jahr der Einrichtung der Stelle



165 Befragte gaben an, seit wann sie selbst die jetzige Stelle besetzen: 76% der Typ III-Stellen, 50% der Typ II-Stellen und 83% Typ I-Stellen sind in den Jahren seit 2000 eingestellt worden. Wenn also drei Viertel der Befragten angeben, in den letzten acht Jahren eingestellt worden zu sein, dann bestätigen auch diese Daten den Augenschein, nach dem im Fakultätsmanagement eine neue Berufsgruppe entsteht.

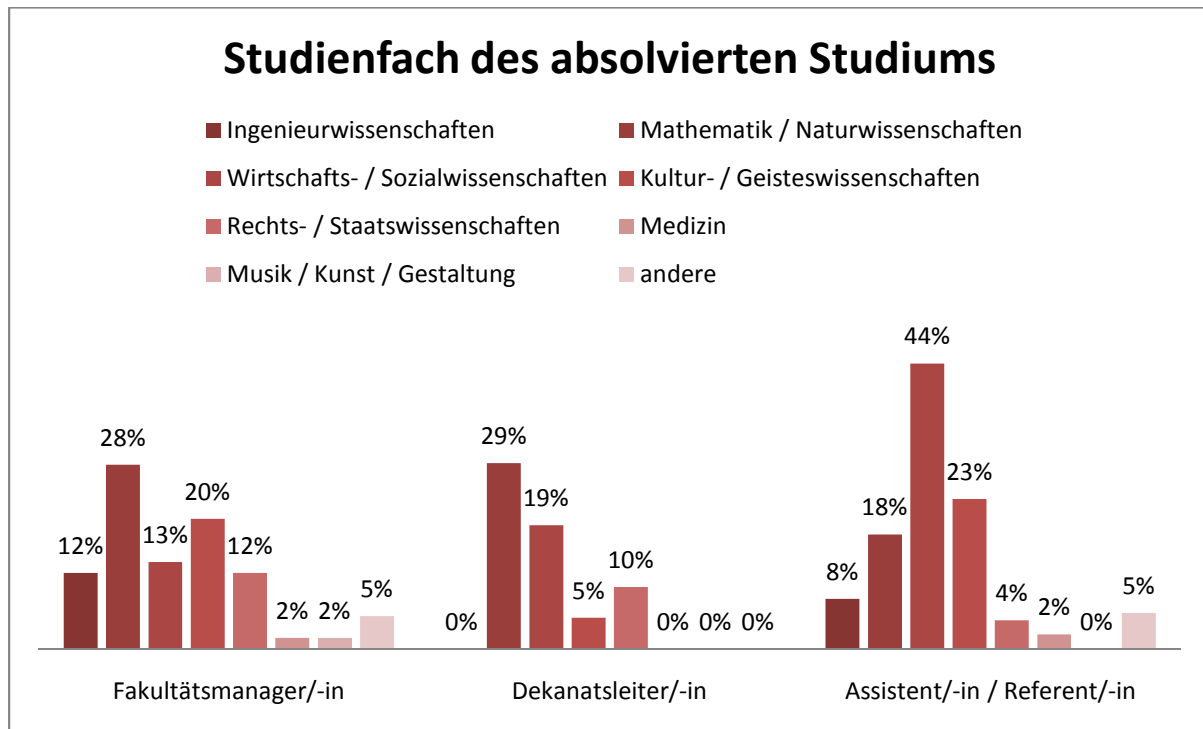
Abbildung 5: Seit wann haben Sie selbst Ihre Stelle inne? Jahr der eigenen Einsetzung auf der Stelle



Die überwiegende Mehrheit der Befragten – 70% der Typ III-Stellen, 77% der Typ II-Stellen und 67% der Typ I-Stellen – sind nicht in der Lehre tätig. Die höchsten Anteile mit Tätigkeiten in der Lehre weisen die Typ I-Stellen auf: 16% geben an, dass Lehrverpflichtungen Teil ihres Vertrags sind, bei den anderen beiden Stellentypen sind es nur jeweils ca. 10%. Die Lehrtätigkeit weist einen Umfang von zwischen 0,5 und 8 SWS auf. Dies korrespondiert mit der relativ hohen Rate an Befristungen bei diesem Typ, denn Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen mit Lehraufgaben können leichter befristet werden.

83% der Befragten haben einen Hochschulabschluss erworben, 7% der Befragten – insbesondere unter den Typ II-Stellen zu finden – haben ein Verwaltungsfachstudium absolviert. Drei Personen gaben an, ein Studium abgebrochen zu haben. Etwas über ein Viertel der Typ II-Stellen und der Typ III-Stellen haben ein Studium im Feld Mathematik/Naturwissenschaften absolviert. Ein Viertel der Typ III-Stellen und der Typ I-Stellen studierten ein Fach der Kultur- und Geisteswissenschaften. Fast 45% der Typ I-Stellen haben einen Hintergrund der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, so viele wie keiner der anderen Stellentypen, obwohl auch unter den Typ II-Stellen diese Fächer recht gut vertreten sind (fast 20%).

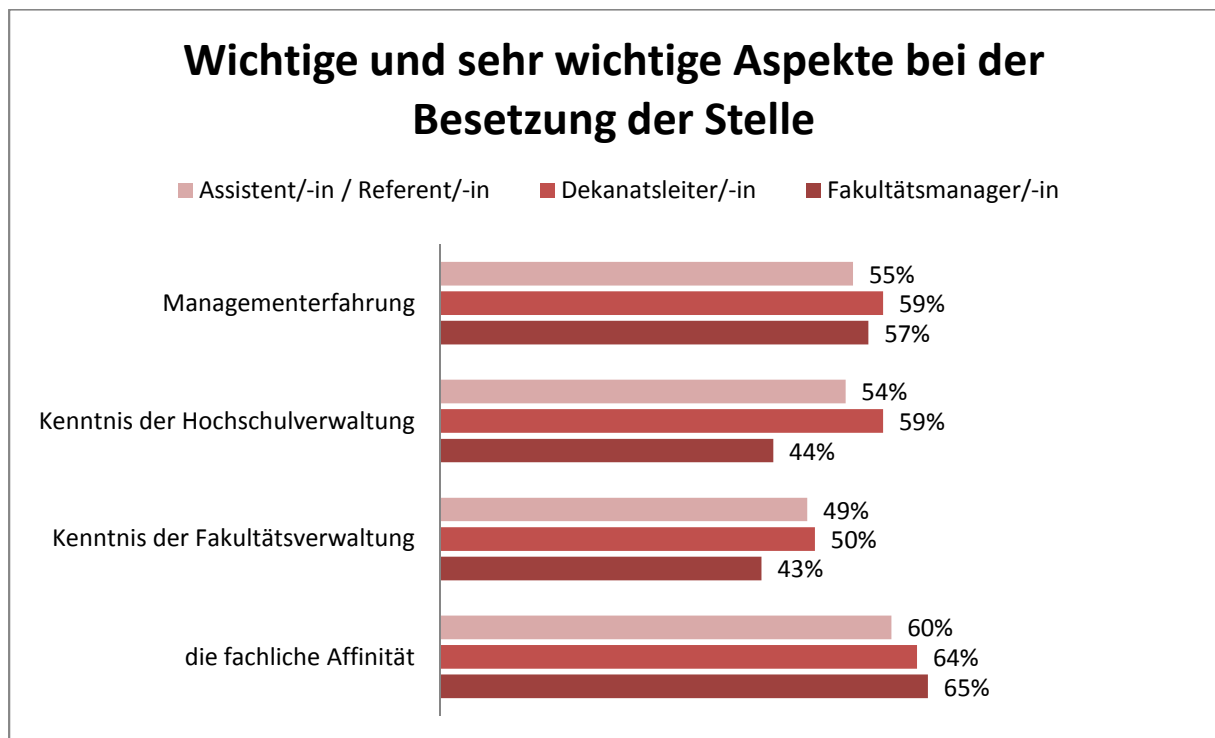
Abbildung 6: Welcher Fachrichtung lässt sich Ihr Studium zuordnen? Studienfach des absolvierten Studiums



Nur 15 der Befragten hatten vor Stellenantritt ausschließlich ihre Qualifikation verfolgt, die meisten haben zuvor unterschiedliche Berufserfahrung gesammelt – sowohl im Bereich Forschung und Lehre als auch im Bereich Management, und zwar vor allem an Hochschulen: 48% der Typ III-Stellen, 36% der Typ II-Stellen und 52% der Typ I-Stellen waren zuvor in Forschung und Lehre an einer Hochschule tätig. 27% der Typ III-Stellen, 41% der Typ II-Stellen und 37% der Typ I-Stellen waren im Management an einer Hochschule tätig. Nur in Einzelfällen waren die Befragten zuvor an staatlichen Forschungseinrichtungen oder in Unternehmen tätig gewesen. Es mag verwundern, dass umgekehrt Fakultäten in recht hohem Maße Personen in Managementfunktion einstellen, die zuvor keine Managementenerfahrungen gesammelt haben. Darin drückt sich wohl eine noch immer große Scheu davor aus, Fachfremden solche Verantwortung zu übertragen.

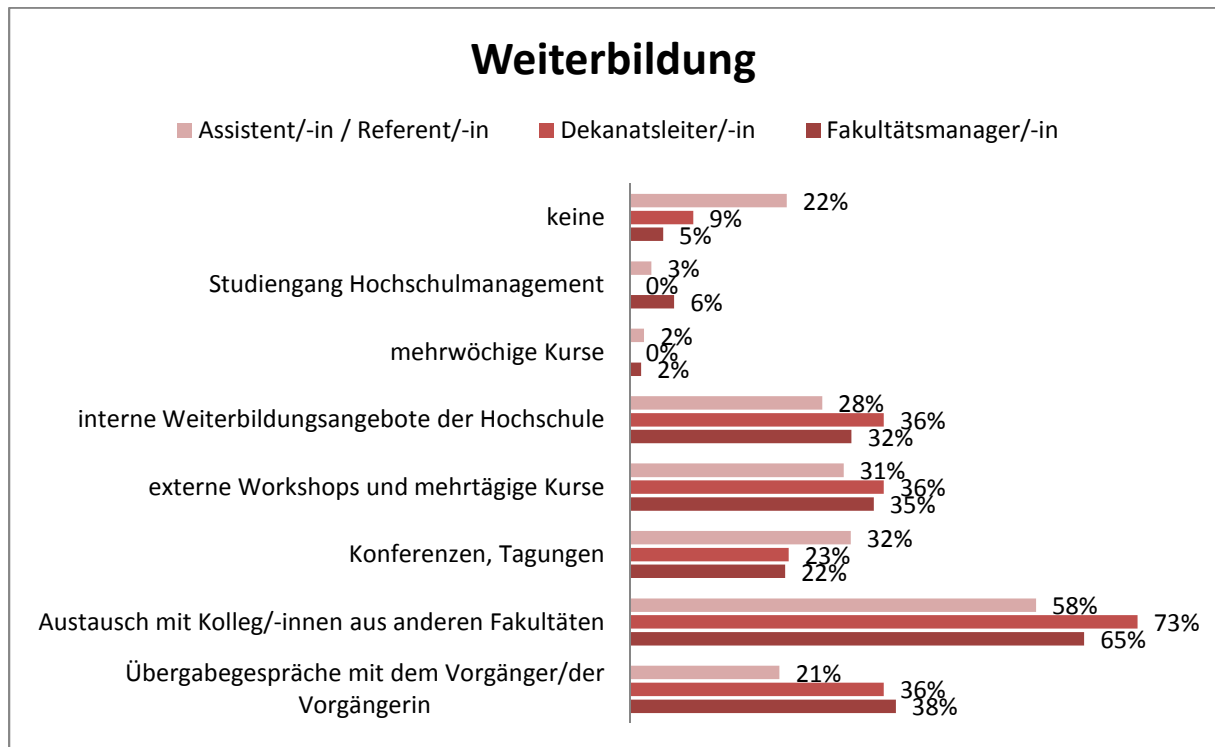
Aus Sicht der Befragten war tatsächlich vor allem die fachliche Affinität bei der Personalauswahl von besonderer Bedeutung (für 60% und mehr wichtig oder sehr wichtig). Daneben waren die gesammelten Kenntnisse der Fakultätsverwaltung und die Managementenerfahrung ausschlaggebend dafür, dass sie für die Stelle ausgewählt wurden. Dabei sehen gerade die Typ III-Stellen eine größere Bedeutung bei Managementenerfahrungen und weniger bei spezifischen Kenntnissen über die Verwaltung der Hochschule oder Fakultät.

Abbildung 7: Was war aus Ihrer Sicht der ausschlaggebende Grund dafür, dass Sie Ihre jetzige Stelle bekamen? Wichtige und sehr wichtige Aspekte bei der Besetzung der Stelle



Mehr als ein Viertel der Typ I-Stellen hat bisher noch keine Weiterbildung absolviert, was zum Teil auf die erst kurze Frist auf der jetzigen Stelle zurückzuführen ist. Die Neuartigkeit dieser Stellen führt dazu, dass die Übergabegespräche mit den Vorgänger(inne)n weniger häufig als für die anderen beiden Stellentypen als Weiterbildung in Frage kommen. Für alle drei Stellentypen ist der Austausch mit Kolleg(-inn)en der wichtigste Aspekt der Weiterbildung, in besonderem Maße für die Typ II-Stellen. Während Typ III- und Typ II-Stellen zu mehr als einem Drittel Weiterbildungskurse innerhalb und außerhalb der Hochschule nutzen und nur zu etwas mehr als 20% Tagungen und Konferenzen, verhält es sich bei den Typ I-Stellen umgekehrt: Hier spielen die Tagungen eine größere Rolle.

Abbildung 8: Weiterbildung im Bereich Fakultätsmanagement



Die Befragten sehen sich in ihrer Funktion verschiedenen Erwartungen der Fakultät, aber auch der Hochschulleitung andererseits gegenüber.⁸ Die wichtigsten Erwartungen der Fakultät sind aus ihrer Sicht

- die Unterstützung des Dekans/der Dekanin,
- die Gewährung eines reibungslosen Ablaufs der Fakultätsprozesse,
- die Wahrung von Kontinuität an der Fakultät und
- der Kontakt zur zentralen Verwaltung/Hochschulleitung.

Dies sind auch aus Sicht des Stellentyps I die wichtigsten Erwartungen von Seiten der Fakultät (wichtig oder sehr wichtig aus Sicht von über 70% bis 80% der Befragten aus dieser Gruppe). Für den Stellentyp II kommt noch der Aspekt „erste Anlaufstelle, insbesondere bei neu anfallenden Aufgaben“ hinzu (wichtig oder sehr wichtig für über 80% bis über 90% der Befragten aus dieser Gruppe). Für die Typ III-Stellen ist zudem die Entwicklung und

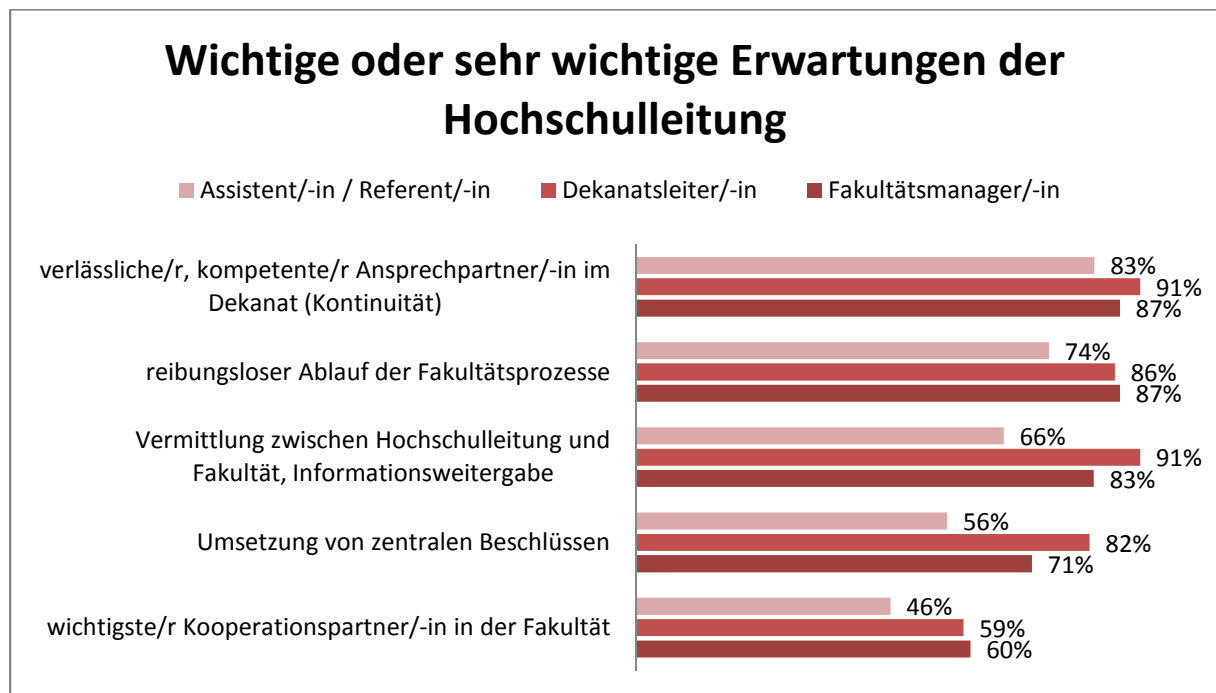
⁸ Im Fragebogen waren die meistgenannten Erwartungen aus der Befragung 2006 als Antwortmöglichkeit angegeben worden. Auch die etwas ironisierende Formulierung „Omnipräsenz und Allwissenheit“ ist den Ergebnissen der letzten Befragung entnommen, wo zahlreiche Befragte diese oder eine ähnliche Formulierung nutzen, um einen bestimmten Aspekt der Erwartungen von Seiten der Fakultät zu charakterisieren. In der vorliegenden Befragung war darüber hinaus die Möglichkeit gegeben worden, weitere Erwartungen zu nennen, von dieser Option wurde aber kaum Gebrauch gemacht.

Umsetzung von Problemlösungen wichtig oder sehr wichtig (für knapp 80% bis über 90% der Befragten dieser Gruppe).

Abbildung 9: Erwartungen der Fakultät. Wichtige oder sehr wichtige Erwartungen der Fakultät



Abbildung 10: Erwartungen der Hochschulleitung. Wichtige oder sehr wichtige Erwartungen der Hochschulleitung



Die wichtige Erwartung von Seiten der Fakultät, dass das Fakultätsmanagement den Kontakt zur zentralen Verwaltung bzw. zu Hochschulleitung aufrecht erhält, findet ihre Entsprechung in den Erwartungen, die die Befragten von Seiten der Hochschulleitung an sich gerichtet sehen – insbesondere ist das die Erwartung, im Fakultätsmanagement einen verlässlichen und kompetenten Ansprechpartner auf Fakultätsebene zu haben. Einzelne Befragte gaben noch weitere Erwartungen der Hochschulleitung an:

- umfassende Personal- und Finanzverantwortung
- Vertretung der dezentralen Sicht bei Entwicklungen auf zentraler Ebene (z.B. Finanzmanagement)
- Beitrag dazu, dass Präsidialbeschlüsse dezentral Akzeptanz finden
- Verantwortung für Informationsmanagement
- Kenntnisse über die Fakultät hinaus.

Hier deutet sich eine der zentralen Funktionen des Fakultätsmanagements an: Es kann die Schnittstellen zur zentralen Hochschulverwaltung optimieren. Unabhängig von der formalen Qualifikation und ebenso unabhängig von der formalen Zuordnung der Stelle haben sie objektiv eine Aufgabe mit hohen administrativen Anteilen. Das führt bald zu Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs, den die Gesprächspartner in der Verwaltung zu schätzen wissen. Aus der Vielfalt der Kontakte in die Zentrale hinein erwachsen oft Kommunikationskanäle, die auch Chancen dafür eröffnen, die wissenschaftlichen Interessen der Fakultät in die Verwaltung hinein zu vermitteln. So wird das Fakultätsmanagement oft zu Mittlern nicht nur

zwischen Fakultät und Zentrale, sondern auch zwischen Wissenschaft und Verwaltung – und arbeitet damit an einer der schwierigsten und brisantesten Schnittstellen der deutschen Hochschule.

Die Befragten nennen folgende Vorerfahrungen, die aus heutiger Sicht für ihre Arbeit besonders wichtig sind:

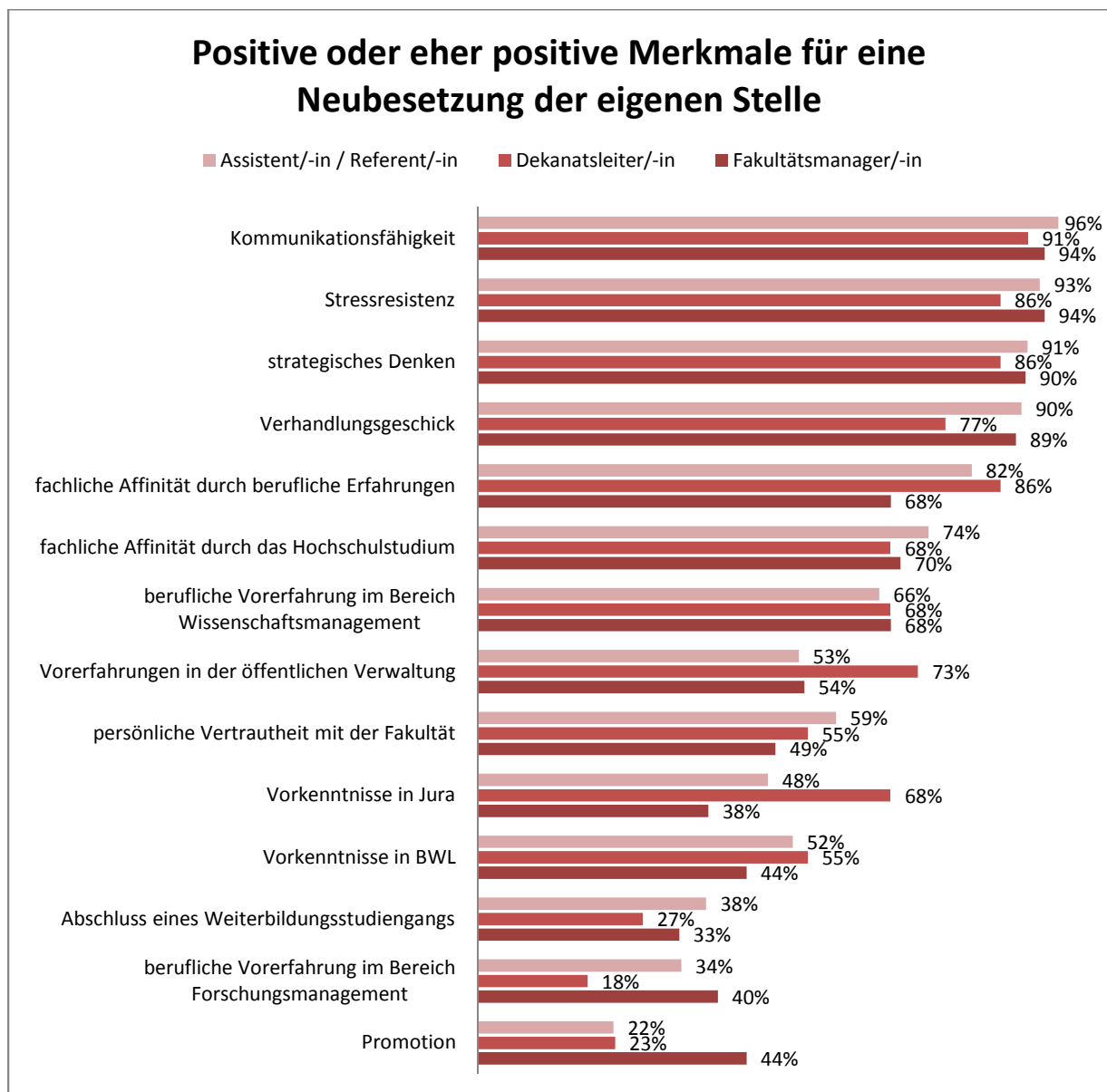
Tabelle 2: Welche Ausbildungsinhalte, Kenntnisse oder Erfahrungen im Beruf, die Sie vor Antritt Ihrer Stelle sammeln konnten, sind aus Ihrer Sicht nun für Ihre Arbeit besonders wichtig? Zusammengefasste und geclusterte Angaben.

Ausbildungsinhalte	Persönliche Kompetenzen	Berufliche Erfahrung
<i>betriebswirtschaftliche Kenntnisse wie Buchhaltung, Controlling,</i> <i>EDV-Kenntnisse,</i> <i>eigene Forschungstätigkeit (z.B. in Organisations- und Arbeitstheorien),</i> <i>ein der Fakultät entsprechender fachlicher Hintergrund, Kenntnis der Fachkultur,</i> <i>Fachkenntnisse im pädagogischen Bereich,</i> <i>juristische Fachkenntnisse,</i> <i>Weiterbildungen im Fakultätsmanagement und ähnlichen Bereichen.</i>	<i>eigene Vernetzung innerhalb der Hochschule,</i> <i>eigenverantwortliches strukturiertes und analytisches-reflektierendes Arbeiten,</i> <i>Einsatzbereitschaft,</i> <i>Fähigkeit des 'Mit- und Voraus-Denkens',</i> <i>Flexibilität und Offenheit,</i> <i>gesunder Menschenverstand und Lebenserfahrung,</i> <i>gute Umgangsformen,</i> <i>Hartnäckigkeit beim Verfolgen der Ziele bei der Verwaltung,</i> <i>Kenntnis der Entscheidungswege,</i> <i>Konfliktlösung,</i> <i>Kreativität,</i> <i>Menschenkenntnis,</i> <i>organisatorisches Talent,</i> <i>praktisch orientierte Ergebnisorientierung und Zielführung,</i> <i>schnelles Einarbeiten in Ordnungen und Gesetze,</i> <i>Selbstmotivation,</i> <i>sicheres Auftreten,</i> <i>Sprachkenntnisse,</i> <i>Teamfähigkeit,</i> <i>Umgang mit hierarchischen Strukturen,</i> <i>Verhandlungsgeschick,</i> <i>Zuverlässigkeit und Korrektheit im Handeln.</i>	<i>Akkreditierungsmanagement,</i> <i>Beurteilung wissenschaftlicher Qualität,</i> <i>Bewertung und Organisation von Informationen,</i> <i>Change Management,</i> <i>eigene Drittmittelforschung,</i> <i>Erfahrungen in der Selbstverwaltung,</i> <i>Gremientätigkeit,</i> <i>Grundlagen der Geschäftsführung (Struktur, Transparenz, Flexibilität),</i> <i>internationale Erfahrungen,</i> <i>Kenntnisse der Strukturen der Universität,</i> <i>Managementenerfahrung in der Rektoratsverwaltung,</i> <i>Personalführung,</i> <i>Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,</i> <i>Projektmanagement,</i> <i>realistische, strategische Planung,</i> <i>Sitzungsmanagement.</i>

Fragt man danach, welche Kriterien bei einer eventuellen Neubesetzung der eigenen Stelle zu beachten wären, nennen die Befragten insbesondere Kommunikationsfähigkeit und Stressresistenz. Für die Typ II-Stellen sind zudem Vorerfahrungen in der öffentlichen Verwaltung und juristische Kenntnisse von besonderer Bedeutung, die Typ III-Stellen

empfehlen vergleichsweise häufig Erfahrung im Forschungsmanagement und eine Promotion als Kriterien, wenn es um die Neubesetzung einer Stelle wie der ihren geht. Typ III-Stellen und Typ I-Stellen schätzen überdies das Merkmal Verhandlungsgeschick zu ca. 90% als positiv oder eher positiv ein; bei den Typ II-Stellen sind es mit 77% mehr als 10% weniger. Auffällig ist hier, dass nach Einschätzung der Befragten zwar die fachliche Affinität für die Fakultäten bei der Besetzung der Stellen eine besonders große Rolle spielt. Sie selbst benennen aber ganz andere Kriterien und Anforderungen, die sie bei der Besetzung einer solchen Stelle anlegen würden.

Abbildung 11: Worauf würden Sie bei der Neubesetzung einer Stelle wie der Ihren achten? Positive oder eher positive Merkmale für eine Neubesetzung der eigenen Stelle.



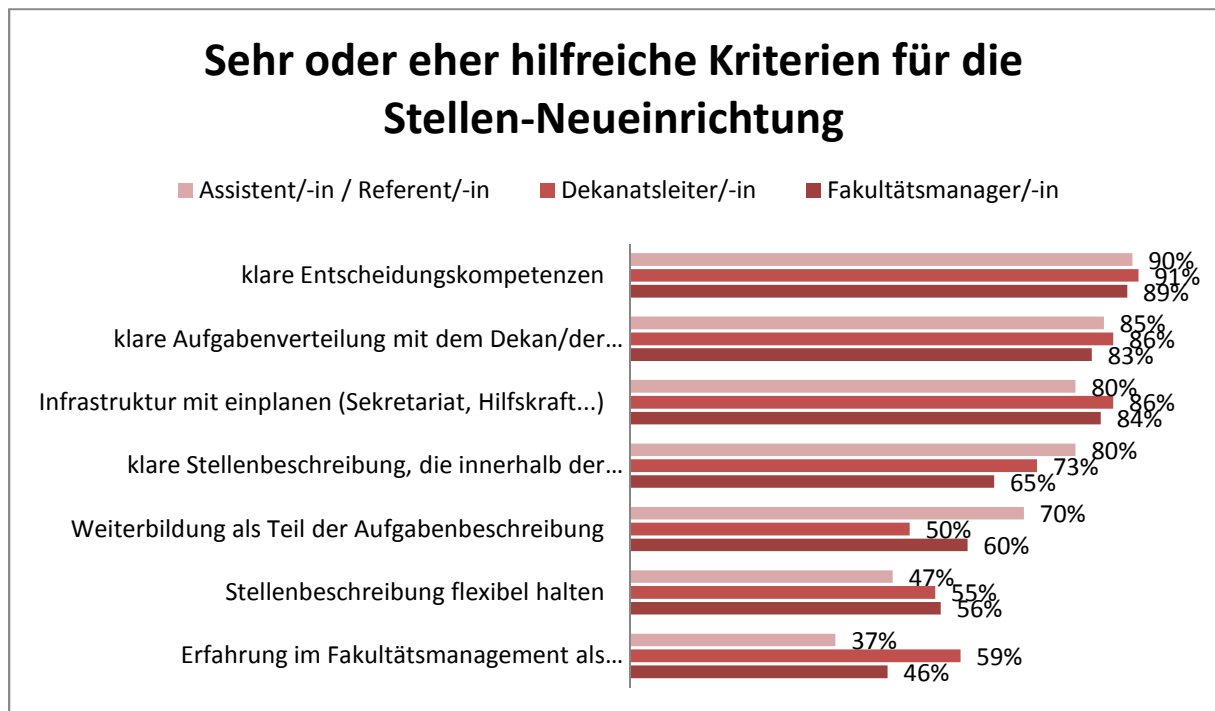
Bei Kriterien für die Neueinrichtung einer solchen Stelle sind sich die drei Gruppen relativ einig: Die Stelle sollte mit klaren Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein und eine

klare Aufgabenteilung mit dem/der Dekan/-in vorgenommen werden. Ebenfalls als hilfreich angesehen wird die Einplanung einer eigenen Infrastruktur für die Stelle. Eine klare Stellenbeschreibung empfiehlt sich offenbar vor allem für die Typ I-Stellen, für diese Gruppe sollten auch Weiterbildungen als Teil der Aufgabenbeschreibung eingeplant werden. Die Typ II-Stellen dagegen empfehlen, Berufserfahrung im Fakultätsmanagement zur Voraussetzung zu machen.

Eher kritisch gesehen wird der Vorschlag, den Stelleninhaber(inne)n die Möglichkeit zur Promotion oder Lehrtätigkeit zu geben. In der Gruppe der Typ I-Stellen scheiden sich an dieser Frage die Geister: 29% dafür, 33% dagegen, den Stelleninhaber(inne)n die Möglichkeit zur Lehre zu geben, 23% sind für die Möglichkeit zur Promotion, 42% dagegen. Die Zustimmung dazu ist in den anderen beiden Gruppen jeweils deutlich niedriger, die Ablehnung liegt bei 50% oder mehr. Dieses Ergebnis kann so interpretiert werden, dass die Assistent(inn)en und Referent(inn)en sich entweder selbst weniger stark als Management verstehen oder aber dort weniger klar ihre berufliche Zukunft sehen und daher empfehlen, den Stelleninhaber(inne)n die Gelegenheit zu geben, „mit einem Bein“ in der Wissenschaft zu bleiben – diese Stellen werden z. T. auch gar nicht als Managementstelle eingerichtet, sondern sind als klassische Stellen als wissenschaftliche Assistenz angelegt worden, die lediglich von Dekan oder Dekanin in das Dekanat ‚mitgenommen‘ wurden.

Bezeichnend ist auch der im Vergleich doppelt so hohe Anteil unter den Typ III-Stellen, die eine Promotion befürworten (44% gegenüber 22 bzw. 23% bei Typ I und II). Offenbar spielt es bei diesen Positionen eine größere Rolle, auf eine gewisse wissenschaftliche Reputation verweisen zu können und so zumindest teilweise die ‚Augenhöhe‘ zur Wissenschaft zu erreichen. Dieser Fragenkomplex führt zu der Frage, welche Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung für Mitarbeiter/-innen des Fakultätsmanagements überhaupt bestehen.

Abbildung 12: Worauf würden Sie bei der Neueinrichtung einer Stelle wie der Ihren achten? Sehr oder eher hilfreiche Kriterien für die Stellen-Neueinrichtung



2.3. Berufliche Weiterentwicklung

Das in Deutschland relativ neue Berufsfeld Wissenschaftsmanagement stellt die Personen, die derzeit dort tätig sind, vor einige Herausforderungen: Insbesondere stellt sich für sie die Frage, wie sie sich beruflich weiterentwickeln können – auf der Stelle oder in einem anderen Bereich des Wissenschaftsmanagements.

In der Befragung zeigt sich, dass gerade bei den Typ I-Stellen in vielerlei Hinsicht Weiterentwicklungsmöglichkeiten der derzeitigen Stelle gesehen werden – ein im Vergleich mit den anderen beiden Gruppen jeweils sehr hoher Anteil bewertet die Mehrheit der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten als positiv oder eher positiv (zwischen 75 und 90% bei 6 von 10 Antwortmöglichkeiten). Als besonders positiv betrachten sie die selbständige Betreuung von Aufgabenfeldern und insgesamt eine höhere Selbständigkeit und Gestaltungsmöglichkeiten (90% bzw. 88% der Befragten dieser Gruppe bezeichnen dies als positive oder eher positive Aspekte). Außerdem sehen in dieser Gruppe besonders viele Befragte Tätigkeiten in der Lehre und/oder in der Forschung als positiv für ihre Weiterentwicklung (30% bzw. 23%) – dies könnte wiederum ein Hinweis darauf sein, dass sie sich den Weg zurück in die Wissenschaft offenhalten wollen oder auch ihre Stelle eher der Wissenschaft als dem Management zugehörig ansehen.

Jeweils über drei Viertel der Typ III-Stellen bezeichnen die Selbständigkeit bei der Betreuung von Aufgabenfeldern, den Austausch mit anderen Personen im Wissenschaftsmanagement und das weitere Sammeln von Erfahrungen als (eher) positiv.

Die drei Gruppen interessieren sich etwa gleich stark für Weiterbildungsstudiengänge (zwischen 27% und 33% bezeichnen dies als positiv oder eher positiv). Eine Promotion halten dagegen vor allem die Typ I- und Typ III-Stellen (24% bzw. 23%) für positiv.

Abbildung 13: Welche der folgenden Möglichkeiten halten Sie für geeignet, um sich im Rahmen Ihrer derzeitigen Tätigkeit weiter zu entwickeln? Als positiv oder eher positiv wahrgenommene Aspekte



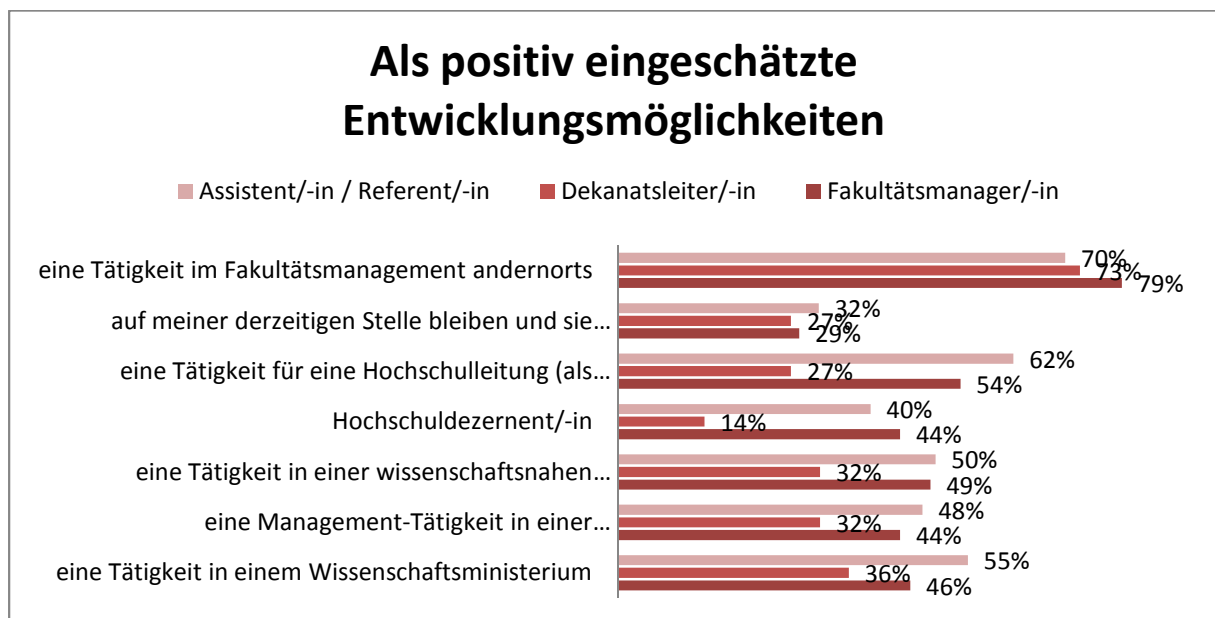
Als weitere Aspekte wurden genannt:

- Austausch mit Kollegen,
- Kontakt zu ausländischen Kollegen,
- Kontakt zu Ministerien und Förderorganisationen,
- Sichtbarkeit des Berufsbildes Fakultätsmanagement,
- Spezialkenntnisse selbstorganisiert vertiefen.

Über ein Viertel der Befragten würde es als eine positive berufliche Weiterentwicklung betrachten, auf der derzeitigen Stelle zu bleiben und sie weiterzuentwickeln. Darüber hinaus

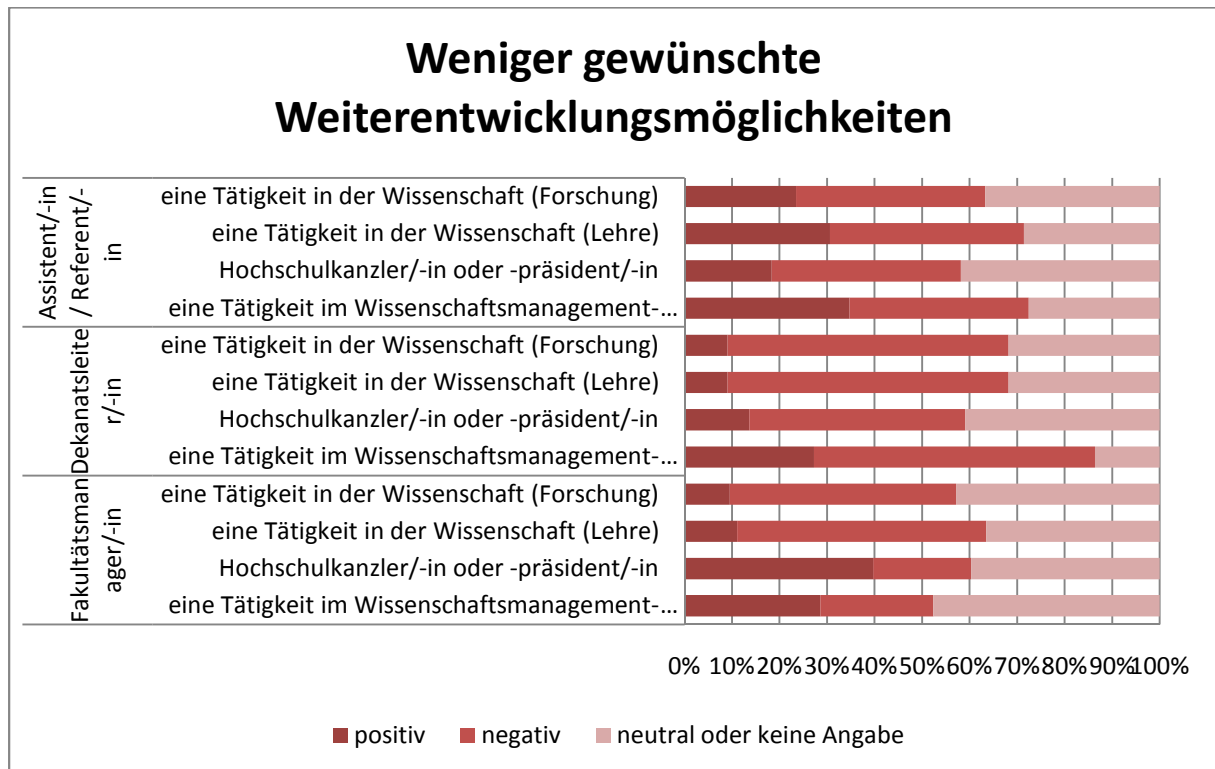
sehen die Befragten vor allem eine ähnliche Tätigkeit an einer anderen Fakultät als positive Entwicklungsmöglichkeit (zwischen 70% bei Typ I und 80% bei Typ III). Die Typ II-Stellen sehen außerhalb des Fakultätsmanagements nur wenige Entwicklungsmöglichkeiten; den höchsten Wert erhält eine Tätigkeit in einem Wissenschaftsministerium mit 36%. Die Typ I-Stellen dagegen sind weniger festgelegt auf den Fakultätsbereich; auch eine Tätigkeit in der Hochschulleitung (62%), in einem Wissenschaftsministerium (55%), einer wissenschaftsnahen Organisation (50%) oder einer Forschungseinrichtung als Manager/-in (48%) werden von einem hohen Anteil als positiv eingeschätzt. Auch die Typ III-Stellen halten sich für vielseitig einsetzbar, scheinen jedoch eine Tätigkeit an einer Fakultät zu bevorzugen (79%).

Abbildung 14: Was würden Sie persönlich als eine positive berufliche Weiterentwicklung einschätzen? Als positiv oder eher positiv eingeschätzte Entwicklungsmöglichkeiten



Die Befragten sehen vier der genannten Entwicklungsmöglichkeiten als (eher) negativ an: eine Tätigkeit in der Forschung, eine Tätigkeit in der Lehre, als Hochschulkanzler/-in oder -präsident/-in sowie eine Tätigkeit als Wissenschaftsmanager/-in im Ausland. Allerdings unterscheiden sich die Gruppen wiederum untereinander. So sind die Typ II-Stellen diesen Optionen besonders abgeneigt, während es doch einige Typ I-Stellen gibt, die gerne in die Wissenschaft – bevorzugt in die Lehre – gehen würden. Und während diese beiden Gruppen die Übernahme einer Tätigkeit in der Hochschulleitung (als Kanzler/-in oder Präsident/-in) überwiegend ausschließen, gibt es unter den Typ III-Stellen doch einen erheblichen Anteil (40%), der einen solchen Karriereschritt gerne gehen würde.

Abbildung 15: Was würden Sie persönlich als eine positive berufliche Weiterentwicklung einschätzen? Mehrheitlich als negativ oder eher negativ angesehene Aspekte

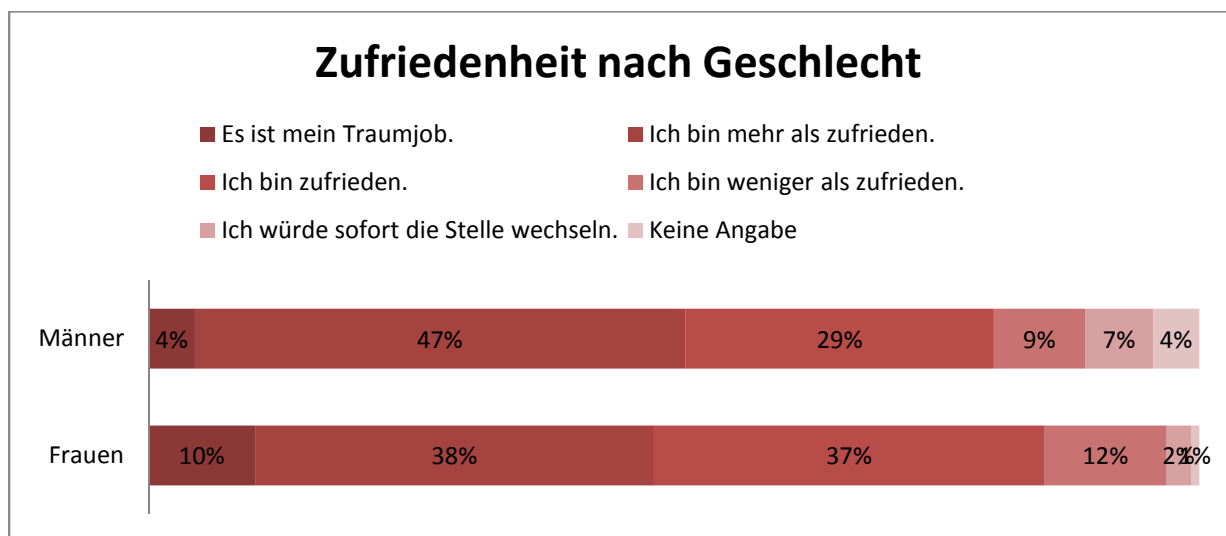


Vermutlich muss man diese Daten auch dahingehend deuten, dass eine klare Karriereperspektive für das Fakultätsmanagement innerhalb der Hochschulen bisher fehlt. Berücksichtigt man dabei, dass es für die Kanzlerpositionen keine gradlinige Vorqualifikation gibt und dass gerade die verschiedenen Positionen im Fakultätsmanagement ein großes Reservoir darstellen könnten, da sie mit sehr ähnlichen Aufgaben befasst sind, dann ist es doch recht erstaunlich, wie wenig diese Option für die Befragten bisher interessant erscheint. Bezeichnend bleibt dann gleichwohl, dass Befragten, die sich selbst dem Stellentyp III zuordnen, diesen Gedanken relativ mehr goutieren.

Andererseits bleibt festzustellen, dass diese Stellen inzwischen immerhin so viel eigenes Profil gewonnen haben, dass ein Wechsel in Richtung Wissenschaft eher negativ bewertet wird. Insofern nehmen die Befragten diese Positionen also zunehmend nicht als eine Verlegenheitslösung wahr, die sie nur bekleiden, weil es in der Wissenschaft gerade nicht weiter geht oder dort gerade keine Stelle frei war. Auch dies bestätigt erneut, dass wir es hier mit einem neuen Berufsbild zu tun haben, das nun zwischen den klassischen Stellenformen und Aufgabenbereichen in der Wissenschaft und der Verwaltung entsteht.

Wie auch in den letzten Befragungen erklärt die überwiegende Mehrheit der Befragten, zufrieden oder sehr zufrieden mit der derzeitigen Tätigkeit zu sein. Nach Geschlecht⁹ aufgeschlüsselt zeigt sich, dass der Anteil sehr von ihrer Arbeit begeisterter Männer weniger halb so groß ist wie der bei den Frauen (4% vs. 10%), und dass umgekehrt der Anteil der Frustrierten unter den Männern mehr als doppelt so groß ist wie der bei den Frauen (7% vs. 2%), dass aber insgesamt der Anteil der zufriedenen oder sehr zufriedenen Männer nur um 5 Prozentpunkte niedriger ist als bei den Frauen (80% vs. 85%).

Abbildung 16: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Zufriedenheit nach Geschlecht.



Weniger zufrieden sind insgesamt 20 Personen, darunter 16 Typ I-Stellen und vier Typ II-Stellen. Nur vier Personen – eine zum Typ III und drei zum Typ I gehörig – geben an, dass sie die Stelle lieber wechseln würden. In der Begründung ist zu lesen, dass die Aufgabenfülle und damit die Beanspruchung durch die Stelle nicht angemessen vergütet wird – zum Teil mit der Begründung, dass die Ausbildung (FH-Studium) eine höhere Eingruppierung nicht erlaube.¹⁰

Als Begründung werden in den Anmerkungen zu dieser Frage die Gestaltungsmöglichkeiten, die Eigenständigkeit und die Abwechslung, die das vielfältige Aufgabenfeld mit sich bringt, besonders hervorgehoben. Einige der Anmerkungen aus dem Kreis der Typ I-Stellen weist zudem deutlich darauf hin, dass vielfach die Strukturen und die Anerkennung für diese neuen, zum Teil stark spezialisierten Stellen noch nicht gut genug entwickelt sind: So wird

⁹ An der Befragung der Fakultätsmanager/-innen haben sich 129 Frauen und 92 Männer beteiligt.

¹⁰ Dieses Argument dürfte allerdings mit der Einführung des TVL an Überzeugungskraft verloren haben, da nun ein Antrag auf Überprüfung der Eingruppierung zu einer Höhergruppierung führen kann, wenn tatsächlich höherwertige Tätigkeiten ausgeführt werden.

mehrfach die Problematik benannt, neben der Arbeit die Promotion fertigzustellen; die zeitliche Belastung auch bei Teilzeitstellen wird als zu groß beschrieben; organisatorische Strukturen, die ein effektives Arbeiten ermöglichen würden, fehlen. Ein Kampf, dem alle Befragte mehr oder weniger stark ausgesetzt sind, ist der zwischen zeitraubenden operativen Aufgaben, sozialen und kommunikativen Anforderungen und dem Wunsch und Bedürfnis, konzeptionell arbeiten zu können. Zwischen diesen die richtige Balance zu schaffen, gelingt den Typ III-Stellen offenbar am besten. Von den Typ II-Stellen kommt dagegen vereinzelt die Aussage, dass der Job bereits zur langweiligen Routine geworden sei, während die Typ I-Stellen zum Teil Schwierigkeiten haben, über das operative Geschäft hinaus noch Zeit und Energie für Konzeption und Strategie aufzubringen.

Abbildung 17: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Berufliche Zufriedenheit nach Stellentypen.

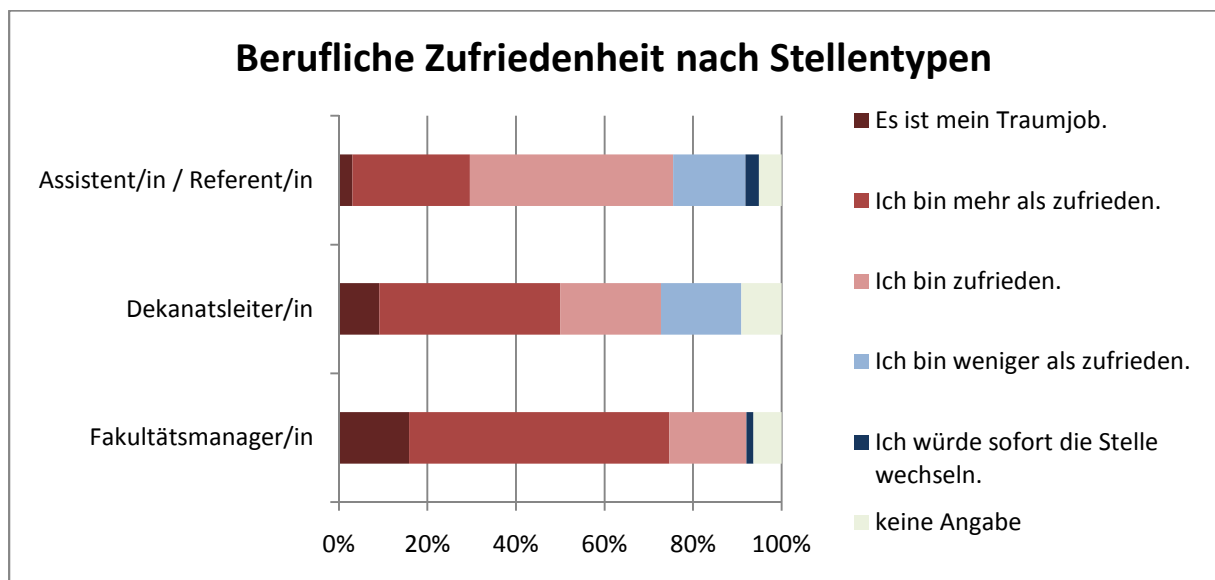


Tabelle 3: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Begründungen zur Frage nach Zufriedenheit (Auswahl, nach Stellentypen)

Typ I: Assistent/in / Referent/in	Typ II: Dekanatsleiter/in	Typ III: Fakultätsmanager/in
<i>Die Befristung macht es unmöglich, bestimmte Positionen gegenüber Weisungsempfängern auch durchzusetzen.</i>	<i>bin zufrieden, habe aber derzeit keine Perspektive (Befristung) --> kontraproduktiv</i>	<i>ausfüllende, interessante Aufgabe, mehr Eigenständigkeit, mehr Anerkennung durch Dekan und Professor/innen der Fakultät und Bezahlung nach Ib wünschenswert</i>
<i>...(zu) schlechte Vergütung für die sehr umfangreichen Aufgaben, zu schlechte Unterstützung (strukturell) durch Sekretariat.</i>	<i>abwechslungsreich, wichtig, Anerkennung der Tätigkeit in der Fakultät</i>	<i>Der Job ist noch in der Entwicklung zum Traumjob begriffen. Ich gehe davon aus, dass dieser Prozess sehr weitgehend in meiner Hand liegt (Strukturelle Veränderungen, Arbeitsprozesse, Rollenausbau). Das bisher Geschaffte stützt diese Sicht.</i>
<i>Es fehlen transparente Entscheidungsverfahren auf der Basis</i>	<i>Aufgrund der eher schlechten Ausstattung (Stellenstreichungen) der Verwaltung nehmen</i>	<i>Ein kleiner Nachteil ist die relativ große Fremdbestimmung und praktisch inexistente Reisetätigkeit (bzw.</i>

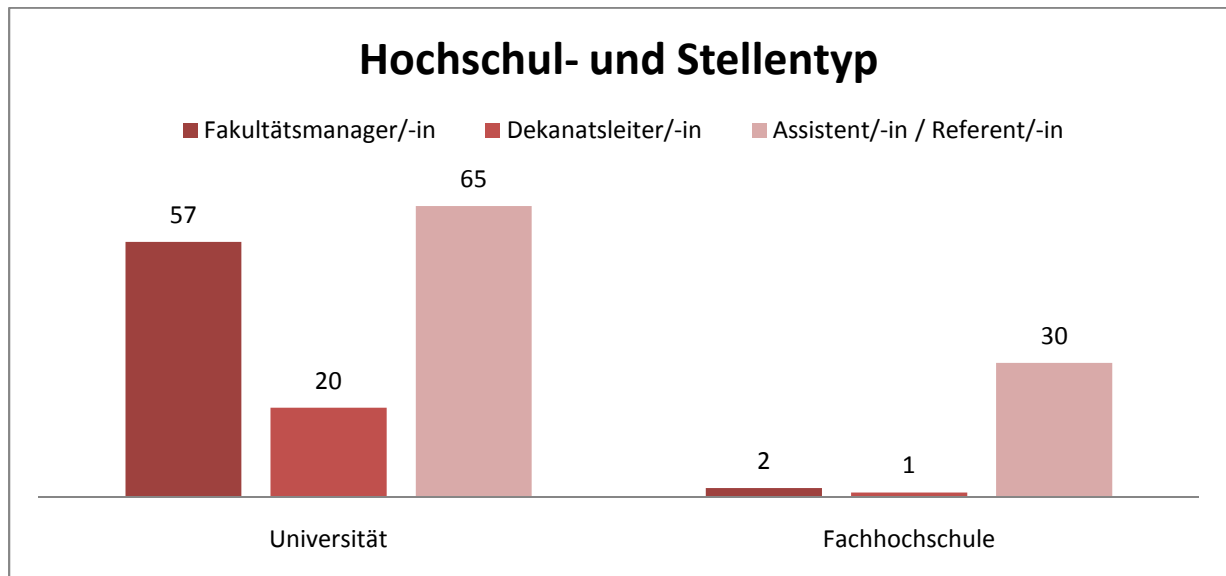
Typ I: Assistent/in / Referent/in	Typ II: Dekanatsleiter/in	Typ III: Fakultätsmanager/in
<i>Die Befristung macht es unmöglich, bestimmte Positionen gegenüber Weisungsempfängern auch durchzusetzen.</i>	<i>bin zufrieden, habe aber derzeit keine Perspektive (Befristung) --> kontraproduktiv</i>	<i>ausfüllende, interessante Aufgabe, mehr Eigenständigkeit, mehr Anerkennung durch Dekan und Professor/innen der Fakultät und Bezahlung nach Ib wünschenswert</i>
<i>...(zu) schlechte Vergütung für die sehr umfangreichen Aufgaben, zu schlechte Unterstützung (strukturell) durch Sekretariat.</i>	<i>abwechslungsreich, wichtig, Anerkennung der Tätigkeit in der Fakultät</i>	<i>Der Job ist noch in der Entwicklung zum Traumjob begriffen. Ich gehe davon aus, dass dieser Prozess sehr weitgehend in meiner Hand liegt (Strukturelle Veränderungen, Arbeitsprozesse, Rollenausbau). Das bisher Geschaffte stützt diese Sicht.</i>
<i>klarer Arbeitsteilung.</i>	<i>Sachbearbeitertätigkeiten zuviel Raum ein.</i>	<i>inexistenten Kontakte außerhalb der Fakultät).</i>
<i>Derzeit konzentriert sich die Arbeit auf 'Zuarbeiten'.</i>	<i>Der Arbeitsplatz bietet vielfältige, abwechslungsreiche, anspruchsvolle Tätigkeiten mit Kontakten zu allen Statusgruppen der Universität.</i>	<i>Die Tätigkeit ist sehr abwechslungsreich und bietet einen großen Gestaltungsspielraum. Dafür kann man eine starke Beanspruchung (bzw. eine z.T. übermäßige Belastung) in Kauf nehmen.</i>
<i>Aufgrund der ständigen Neuerungen, für die kein Personal zur Verfügung steht oder gestellt wird, ist der Beruf (zusammen mit dem Team) kaum noch befriedigend auszuführen.</i>	<i>Die Stelle bietet ein hohes Gestaltungs- und Selbstverwirklichungspotential (positiv). Birgt aber auf der anderen Seite auch ein hohes Stresspotential (negativ).</i>	<i>Die Arbeit ist inhaltlich befriedigend, Teilzeit und Befristung erscheinen aber kontraproduktiv.</i>
<i>Die überwiegende Verwaltung verhindert das Fortkommen des eigentlichen Projektes: der Dissertation!</i>		<i>Ich kann in einem Team wissenschaftsnah arbeiten und meine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen.</i>

2.4. Fakultätsmanagement an Fachhochschulen

33 der 183 befragten Fakultätsmanager/-innen (18%) gaben an, an einer Fachhochschule tätig zu sein. Differenziert man diese Gruppe nach Stellentypen, wird deutlich, dass an den Fachhochschulen fast ausschließlich Stellen des Typs I geschaffen wurden, während umgekehrt Typ II und Typ III fast ausschließlich an Universitäten zu finden sind. Dafür ist sicherlich die geringere Größe der Fakultäten an Fachhochschulen ein wichtiger Grund.

Dies führt jedoch dazu, dass die Unterschiede zwischen den Einschätzungen an Fachhochschule und Universität bei den Fakultätsmanager(inne)n sich nur in bestimmten Aspekten unterscheiden. Da die Gruppe der an der Fachhochschule Tätigen mit 33 Personen vergleichsweise klein ist und sich daher Einzelmeinungen in dieser Gruppe in der Gesamtsicht stärker niederschlagen, ist ein direkter Vergleich nur in solchen Fällen sinnvoll, wo sich erhebliche Differenzen auf tun. Diese Unterschiede sollen im Folgenden zusammenfassend dargestellt werden.

Abbildung 18: Die Mitarbeiter/-innen im Fakultätsmanagement nach Hochschul- und Stellentyp



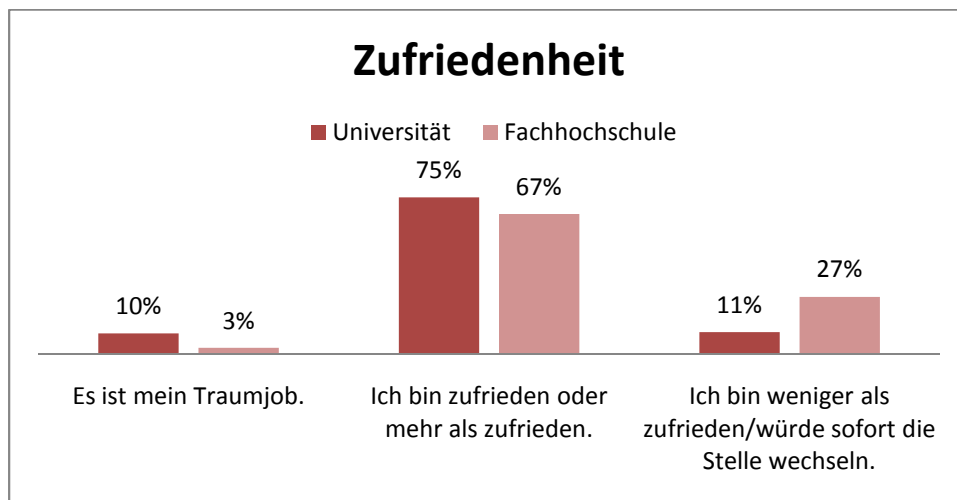
Vor dem Hintergrund eines vergleichsweise hohen Frauenanteils in der Gruppe der Typ I-Stellen ist auch der Frauenanteil an den Fachhochschulen deutlich höher als an den Universitäten: 73% der Fakultätsmanager/-innen an den Fachhochschulen sind weiblich, während das Verhältnis an den Universitäten mit 51% ausgeglichen ist. Bei der Stellengestaltung gibt es nur geringe Unterschiede: 78% der Beschäftigten an der Fachhochschule sind unbefristet beschäftigt (gegenüber 73% an der Universität). Ein etwas höherer Anteil als an der Universität ist vollzeit beschäftigt (84%, statt 78%).

Nur in wenigen Aspekten unterscheiden sich die Befragten von Fachhochschulen von ihren Kolleg(-inn)en an den Universitäten dahingehend, was von Seiten der Fakultät von ihnen erwartet wird. Die wichtigsten Unterschiede liegen darin, dass von den Fakultätsmanager(inne)n an den Fachhochschulen die Beratung der Hochschullehrer/innen und der Gremien deutlich weniger Gewicht hat (36% nennen dies als (eher) wichtig, im Vergleich zu 62% an den Universitäten). Umgekehrt sind die Manager/-innen an den Universitäten deutlich seltener mit der verantwortlichen Koordination in Lehre und Studium befasst (29% im Vergleich zu 52% an den Fachhochschulen). In anderen Hinsichten unterscheiden sich die Anforderungen der Fakultäten offenbar kaum.

Erhebliche Unterschiede dagegen gibt es naturgemäß im Hinblick auf die Eingruppierung: Unter den Befragten an den Fachhochschulen wird niemand höher als BAT II eingruppiert, 84% in dieser Gruppe allerdings niedriger. Zwar entspricht ihre Ausbildung der der Fakultätsmanager/-innen an Universitäten – 85% haben ein Hochschulstudium absolviert – doch vermutlich handelt es sich dabei zumeist um Fachhochschulabschlüsse, die im öffentlichen Dienst nach wie vor nicht als gleichwertig anerkannt sind.

Sicherlich ist dies auch ein Grund dafür, warum unter den Fakultätsmanager(inne)n an den Fachhochschulen eine größere Unzufriedenheit mit ihrer derzeitigen Stelle herrscht als unter denen der Universitäten: Die erheblichen Anforderungen, die an die Stelleninhaber/-innen gestellt werden, stehen offenbar in einem gewissen Missverhältnis zur Anerkennung, wie sie sich auch durch die Bezahlung ausdrückt.

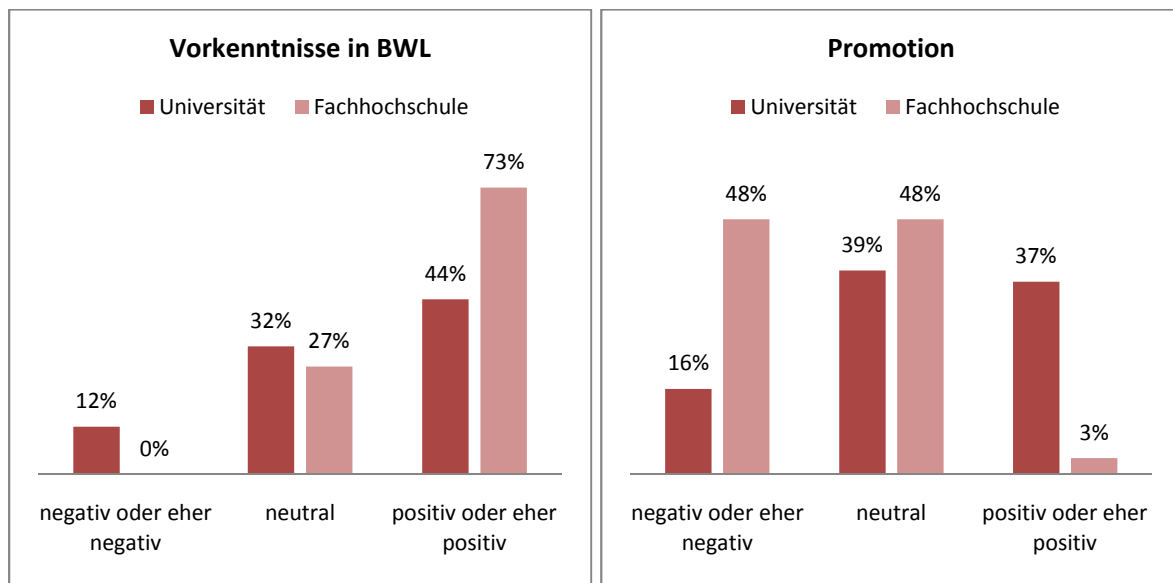
Abbildung 19: Zufriedenheit der Fakultätsmanager/-innen an Fachhochschulen



Auch die Fakultätsmanager/-innen an Fachhochschulen wollen überwiegend gerne auf ihrer Stelle bleiben und sie weiterentwickeln (57% antworten positiv oder eher positiv). Sie sehen für sich aber kaum eine Zukunft im Fakultätsmanagement an einer anderen Hochschule, in einer Tätigkeit in Forschung oder Lehre oder als Hochschuldezernent/-in (nur zwischen 20% und 33% sehen dies positiv oder eher positiv). Diese Gruppe sieht vor allem in Tätigkeiten des wissenschaftsnahen Managements eine positive berufliche Entwicklung: Tätigkeiten als Referent/-in für eine Hochschulleitung (73%), in einem Wissenschaftsministerium (61%), in einer wissenschaftsnahen Organisation wie der DFG u.a. (54%) oder im Management an einer Forschungseinrichtung (48%). Es zeigt sich, dass diese Gruppe eher nicht auf eine Leitungsfunktion aus ist, sondern in einer Referententätigkeit, allerdings außerhalb des FH-Fakultätsmanagements, verbleiben möchte. Möglicherweise versprechen sich die Befragten hier eine Tätigkeit mit weniger operativem Geschäft und verstärkt konzeptionellen Aufgaben (dies sind oft genannte Gründe für Unzufriedenheit mit der derzeitigen Stelle), vielleicht aber auch eine bessere berufliche Situation, was das Verhältnis von Beanspruchung und Bezahlung angeht.

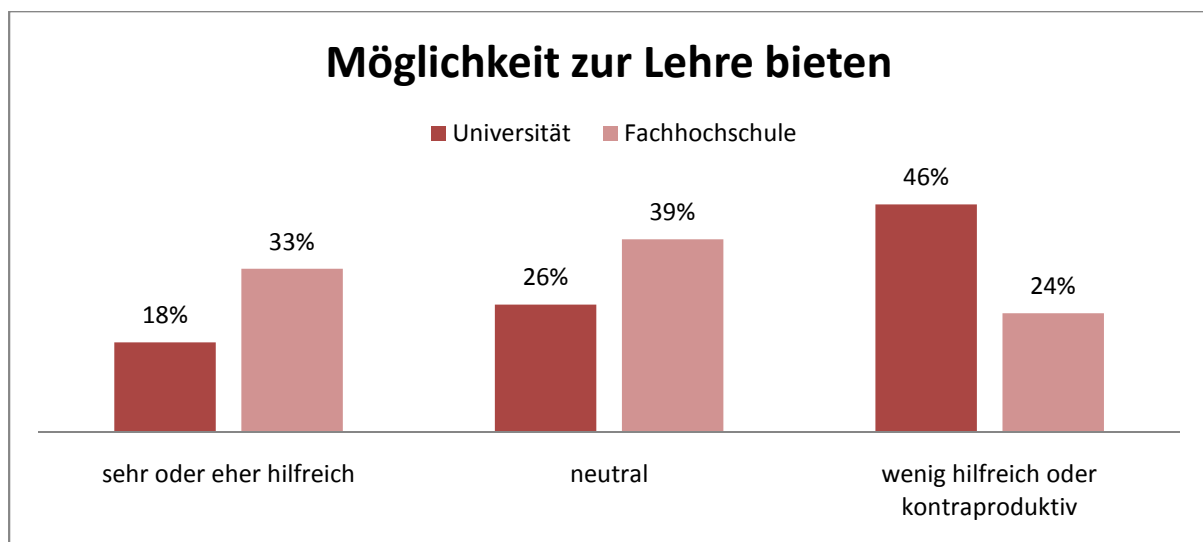
Bei einer eventuellen Neubesetzung ihrer jetzigen Stelle empfehlen die Fachhochschul-Manager/-innen, auf Vorkenntnisse in BWL zu achten (73% sehen dies als (eher) positiv, im Vergleich zu 44% an der Universität). Ein weiterer Punkt ist, dass naturgemäß Promotionen als Einstellungsvoraussetzung an der Fachhochschule deutlich weniger Gewicht haben.

Abbildung 20: Bedeutung von Vorkenntnissen in BWL und von einer Promotion als Einstellungsvoraussetzungen für die Neubesetzung der eigenen Stelle



In der Empfehlung, wie eine Stelle wie die ihre bei einer Neueinrichtung gestaltet werden sollte, unterscheiden sich die Fakultätsmanager/-innen von Fachhochschulen und Universitäten nur in einer Hinsicht: Die an der Fachhochschule Tätigen empfehlen zu einem Drittel, den Stelleninhaber(inne)n die Möglichkeit einzuräumen zu lehren, während dies an der Universität von 46% als eher negativ oder gar kontraproduktiv eingeschätzt wird.

Abbildung 21: Möglichkeit zur Lehre bei der Neugestaltung einer Stelle wie der eigenen



Die Einsetzung eines nicht-professoralen Fakultätsmanagements ist zwar nicht an die Größe der Fakultät gebunden – die oben erläuterte Zunahme an Verwaltungs- und Managementaufgaben betrifft ja auch kleinere Einheiten – allerdings fällt die Legitimation der Einrichtung einer solchen Stelle umso leichter, je größer die Fakultät ist. Auch Aspekte wie zusätzlicher Organisationsaufwand durch große Forschungsprojekte spielen hier eine starke

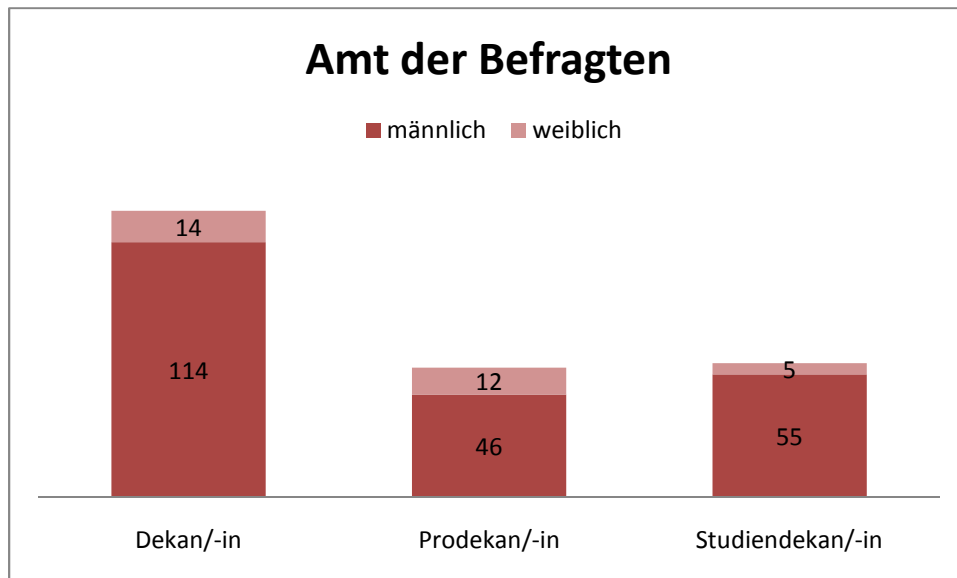
argumentative Rolle und begünstigen damit die Einrichtung von Managementstellen an den Universitäten. An den Fachhochschulen tritt also ein spezifischer, möglicherweise stärker lehrebezogener Managementbedarf auf, und an den Hochschulen haben sich mittlerweile ganz unterschiedliche Modelle entwickelt, wie damit umgegangen wird. Bspw. setzt die Fachhochschule Bielefeld an ihren sechs Standorten sog. Büroleiter/-innen ein. Dabei handelt es sich um speziell geschultes Verwaltungspersonal, das den Fachbereichen für alle verwaltungsbezogenen Anforderungen zur Verfügung steht. Diese Stellen wurden mittlerweile um Fachbereichsreferent(inn)en ergänzt, die vor allem im Bereich Studium und Lehre koordinierende und organisierende Funktionen einnehmen.

An den Fachhochschulen verlief die Entwicklung dieser Stellen etwas anders als an den Universitäten, wo ja sehr häufig die wissenschaftliche Assistenzstelle einer Professur bei Amtsantritt in eine Dekanatsassistentenstelle umgewidmet wurde. Bei dem recht schwach ausgeprägten Mittelbau an den Fachhochschulen ist der Einsatz dieses Personals im Management statt in Lehre und Forschung noch schwieriger zu begründen. Doch auch die Fachhochschulen weisen Strukturen und Anforderungen auf, die einen erheblichen Organisations- und Koordinationsbedarf verursachen – bspw. mehrere Standorte der Hochschule oder aufwändige Lehr-/Lernformen (Projektlehre, Duale Studiengänge u.a.), neben allgemeinen Entwicklungen wie der Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge und Akkreditierung, die ja die Fachhochschulen ebenso betrifft wie die Universitäten. Die Ergebnisse der Befragung deuten allerdings darauf hin, dass solche Stellen, je nachdem wie sie im Einzelnen ausgestaltet sind, wenig Entwicklungsmöglichkeiten offen lassen: Ein Fortkommen in der Wissenschaft ist neben der Managementtätigkeit sehr schwierig, diese wiederum ist sehr stark auf Lehre und Studium ausgerichtet und mit deutlich weniger Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten ausgestattet, als dies bspw. bei den Typ III-Stellen der Fall ist.

3. Die Wahlämter

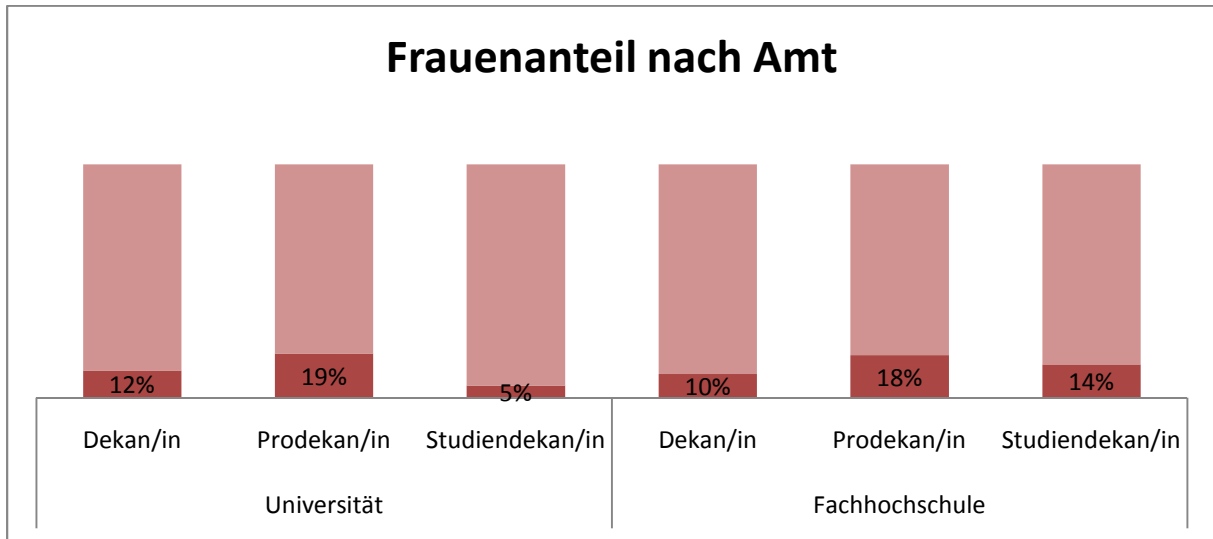
Unter den insgesamt 283 Befragten, die ein Wahlamt in der Fakultätsleitung innehaben, sind 53% Dekaninnen, 24% Prodekaninnen und 24% Studiendekaninnen bzw. –Dekane. 39% der Befragten aus dieser Gruppe arbeiten an einer Fachhochschule. Die Verhältnisse verschieben sich etwas, wenn man die Art der Wahlämter nach Hochschultypen unterscheidet: Unter den an den Universitäten Tätigen sind nur 48% Dekane, 26% Prodekane und 27% Studiendekane respektive –Dekaninnen. Die Befragten, die an der Fachhochschule tätig sind, sind fast zu 60% ins Amt einer Dekanin bzw. eines Dekans gewählt (22% Prodekane/-innen, 21% Studiendekane/-innen).

Abbildung 22: Amt der Befragten nach Geschlecht.



Die Frauenquote unter den Befragten beträgt an den Universitäten 12%, an den Fachhochschulen 13%, und ist damit gemessen am Frauenanteil der Professorenschaft, der bei etwa 16% liegt, also etwas unterdurchschnittlich. Der Frauenanteil ist wie folgt nach Ämtern und Hochschultypen verteilt:

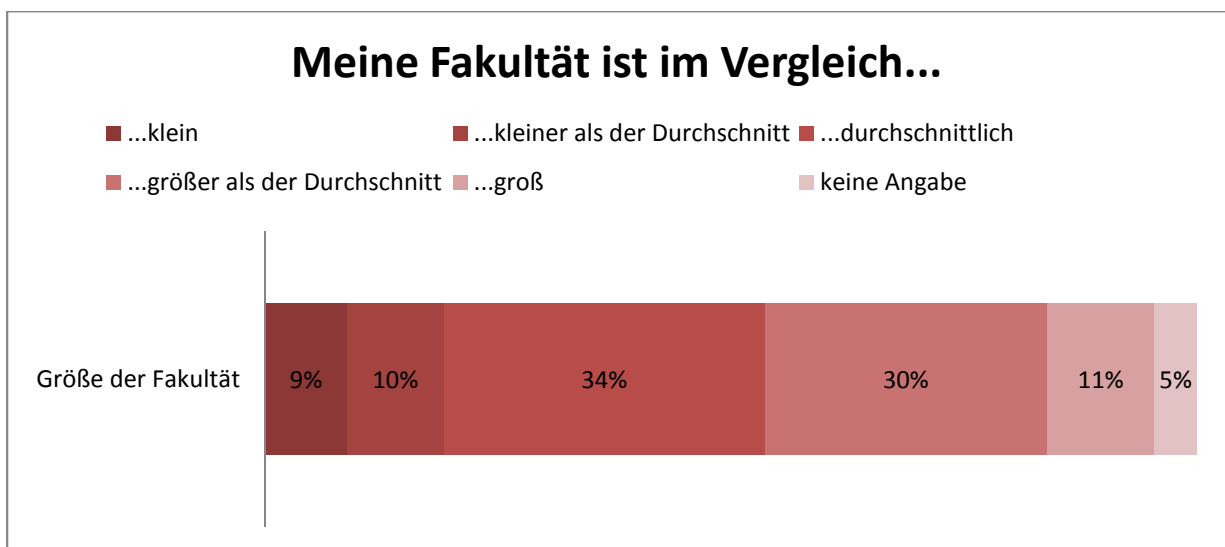
Abbildung 23: Frauenanteil unter den Befragten nach Amt und Hochschultyp.



Wie bereits oben bei den Fakultätsmanager/-innen gestaltet sich die Einschätzung der Größe der Fakultät anhand von Zahlen als schwierig, weil sie nicht zwischen unterschiedlichen Fächergruppen verglichen werden können, aber auch in einer Fächergruppe sowohl die Einschätzungen als auch die Zahl der Professuren stark divergieren können.

In der eigenen Einschätzung sind 19% der befragten Amtsinhaber/-innen an einer eher kleinen Fakultät tätig, etwas über ein Drittel schätzt die eigene Fakultät als durchschnittlich groß ein, und 41% halten ihre Fakultät für überdurchschnittlich groß. Das bedeutet, dass aus Sicht der Befragten die Fakultäten der hier befragten Amtsinhaber/-innen eher noch größer sind als die, an denen die befragten Fakultätsmanager/-innen tätig sind (vgl. oben Seite 16).

Abbildung 24: Einschätzung der Größe der Fakultät der Amtsinhaber/-innen.



Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass in der Fakultätsleitung drei Wahlämter eingerichtet sind, bei fast einem Drittel sind es vier und mehr Personen. 85% der Befragten geben an, dass ihre Fakultät darüber hinaus eine oder mehrere Stellen im Fakultätsmanagement geschaffen hat. Dabei können 38% der Befragten auf eine Stelle des Typs I (vgl. oben Seite 13) zurückgreifen, 16% auf eine Stelle des Typs II und 20% auf eine Typ III-Stelle (Rest: andere). Für zwei Drittel der Befragten ist das eine zusätzliche Stelle im Fakultätsmanagement, bei 18% sogar zwei oder mehr Stellen. 43% können noch über eine weitere Stelle verfügen, 27% über zwei und 28% über drei oder mehr, wobei diese sehr unterschiedlich gestaltet sein können: Genannt werden Schreibkraft, studentische Hilfskraft, Verwaltungsangestellte über technische Mitarbeiter/-innen, Studiensekretariat und Prüfungsamt bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit, Studiengangskoordinator/-innen und Mitarbeiter/-innen für Internationalisierung alle möglichen Stellen- und Aufgabenzuschnitte.

3.1. Das Amt der Befragten

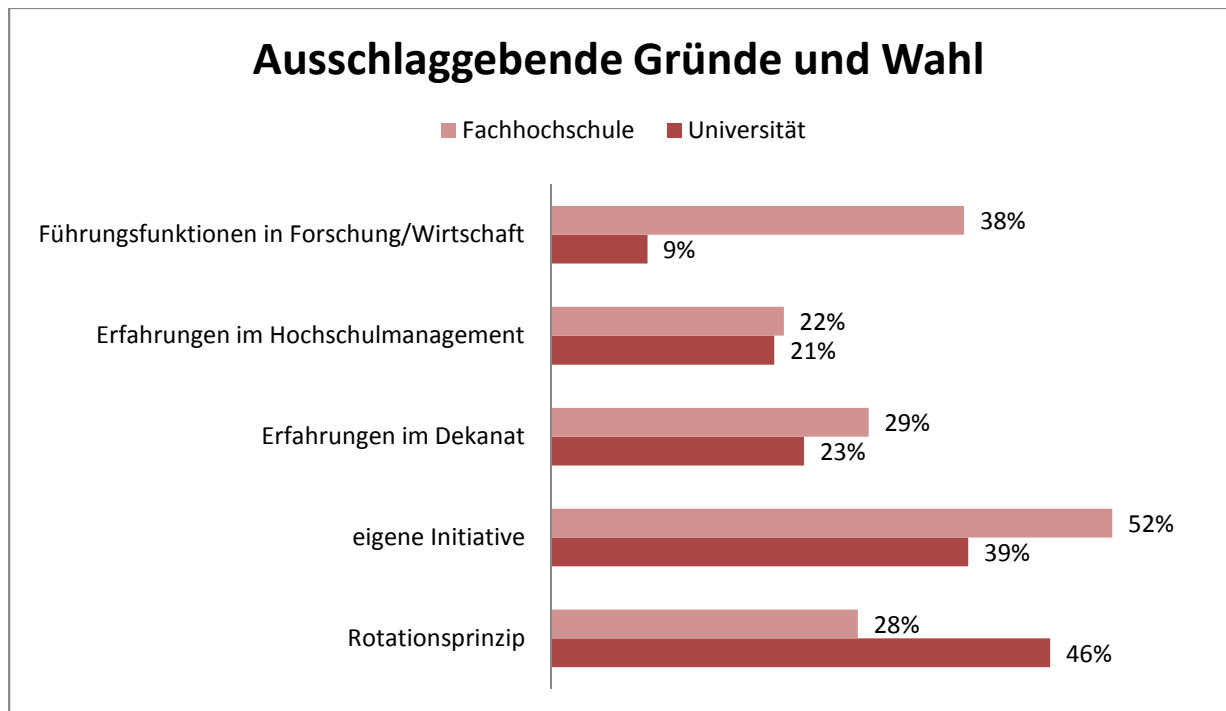
Insgesamt sind 16% der Befragten (41 Personen) hauptamtlich im Wahlamt tätig; an den Universitäten sind es nur 12%, an den Fachhochschulen 20%. Die Amtsdauer ist sehr unterschiedlich und beträgt zwischen einem und acht Jahren. Bei den Nebenämtern wird besonders häufig eine Dauer von zwei Jahren angegeben (13 Nennungen). Bei Hauptamtlichen ist die Dauer zumeist auf zwischen 6 und 8 Jahren festgelegt. Es ist aber sowohl eine vorzeitige Beendigung als auch eine Wiederwahl möglich.

Insgesamt geben nur zwei Befragte an, derzeit nicht in der Lehre tätig zu sein, und beide sind an einer Universität. 44 Befragte sind derzeit nicht in der Forschung aktiv (6% an der Universität, darunter kein/-e Prodekan/-in, 35% an der Fachhochschule und dort vor allem Studiendekane/-innen: Neun von 21 Personen in dieser Gruppe forschen nicht. Eine Ursache könnte darin liegen, dass die Umstellung im Rahmen des Bologna-Prozesses für dieses Amt derzeit besonders viel Arbeit verursacht. Eine andere Erklärung könnte sein, dass sich für dieses Amt insbesondere solche Personen interessieren, die selbst stärker auf die Lehre als auf die Forschung hin orientiert sind.

Eine weitere Frage war, wie es dazu kam, dass die Befragten in ihr Amt gewählt wurden, und was (aus Sicht der Befragten) die ausschlaggebenden Gründe waren, weshalb sie gewählt wurden. In einem Vergleich zwischen den Befragten der Universitäten und der der Fachhochschulen zeigt sich, dass sich die Wege ins Amt zwischen den Hochschultypen offenbar deutlich unterscheiden. So spielt das Rotationsprinzip, nachdem jede/-r Professor/-in einmal ein Amt übernehmen soll und gerne die neu dazu gekommenen Professor/-innen zur Kandidatur aufgefordert werden, an den Universitäten eine erheblich stärkere Rolle als

an den Fachhochschulen: Während an den Universitäten dies bei 46% der Befragten der Fall war, gilt dies nur für 28% der an Fachhochschulen Tätigen. Umgekehrt haben sich 52% der an Fachhochschulen Tätigen aus eigener Initiative zur Wahl gestellt, während dies an der Universität nur 39% taten. Dies ist vor allem auf eine hohe Rate bei den Studiendekan(inn)en zurückzuführen, die zu 51% angeben, aus eigener Initiative das Amt angestrebt zu haben (vgl. unten Abbildung 26).

Abbildung 25: Was waren ausschlaggebende Gründe für die Wahl Ihrer Person? Wie kam es dazu, dass Sie in Ihr Amt gewählt wurden? Mehrfachnennungen waren möglich.



Für die Wahl spielte an den Fachhochschulen außerdem die vorhergehende Führungserfahrung in Forschung oder Wirtschaft eine ausschlaggebende Rolle (genannt von 38%), während dieser Aspekt bei den Universitätsdekan(inn)en mit 9% kaum eine Rolle spielt – und das, obwohl 41% aus dieser Gruppe angeben, Führungserfahrung in der Forschung an Hochschulen gewonnen zu haben (vgl. unten Abbildung 27) und immerhin 27% im Hochschulmanagement (vgl. unten Abbildung 28). Offenbar wird diese Erfahrung an den Universitäten nicht als ausschlaggebender Grund angesehen – vor dem Hintergrund der Bedeutung des Rotationsprinzip kein überraschender Befund.

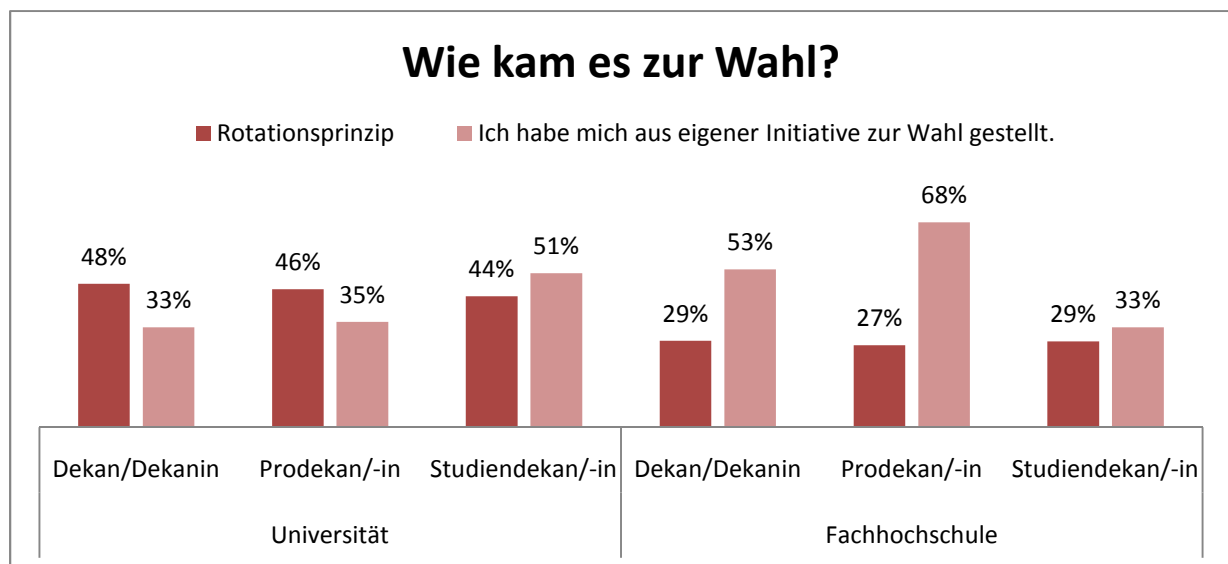
Die Befragten erläuterten ihre Angaben zum Teil noch und nennen dort insbesondere vier Aspekte:

- war der/die einzige/-r Kandidat/-in; ich war „dran“.
- persönliche Merkmale wie Integrationsfähigkeit, Engagement
- eigenes Interesse an Hochschulmanagement

- besondere Qualifikation durch die Forschung

Erfahrungen im Dekanat oder im Hochschulmanagement spielen an beiden Hochschultypen für 20-30% der Befragten eine Rolle. Unterscheidet man hier jedoch nach Art des Wahlamts, so wird deutlich, dass als ausschlaggebender Grund für die Wahl der Dekane/-innen an Fachhochschulen die vorherige Erfahrung im Dekanat genannt wird (37%). Auffällig ist auch, dass vor allem die Prodekane/-innen an der Fachhochschule sich aus eigener Initiative zur Wahl gestellt hatten. Die zweithöchste Rate weisen hier die Dekane/-innen an Fachhochschulen (53%) auf, gefolgt von den Studiendekan(inn)en an den Universitäten (51%).

Abbildung 26: Wie kam es dazu, dass Sie in Ihr Amt gewählt wurden? Mehrfachnennungen waren möglich. Dargestellung nach Amt und Hochschultyp.



Dies lässt den Schluss zu, dass die Fachhochschulen nicht nur stärker auf vorhandene Führungskompetenzen zurückgreifen können, sondern dass dort auch Professionalisierungspotentiale besser genutzt werden, indem die zukünftigen Dekane/-innen zuvor als Prodekane/-innen auf ihr Amt vorbereitet werden.

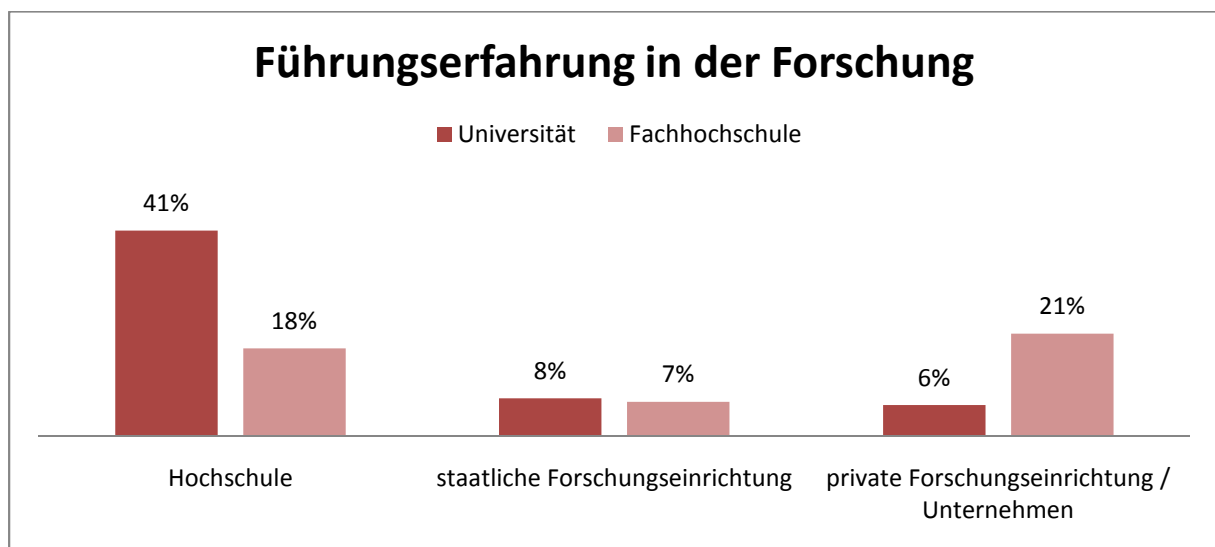
Der Eindruck drängt sich auf, dass Fakultätsmanagement von den Fachhochschulprofessor(inn)en ernster genommen wird als an den Unis: Obwohl sie personell meist schlechter ausgestattet sind und häufiger auf eigene Forschung verzichten müssen, melden sich die Professor(inn)en aus eigenem Interesse als Kandidat/-in für ein Amt, während zugleich das Rotationsprinzip – das ja Gerechtigkeitsaspekte und weniger Leistungs- oder Qualifikationsaspekte in den Vordergrund stellt – spielt eine deutlich geringere Rolle spielt.

Eine weitere Vermutung, die sich hier ergibt, ist die, dass eine Wahl ins Amt aus quasi personenunabhängigen Gründen, wie das im Rotationsprinzip ja der Fall ist, dazu führen kann, dass die Zufriedenheit mit der Tätigkeit geringer ist als in Situationen, in denen die Erfahrungen und Kompetenzen der Kandidat(inn)en gewürdigt werden.

3.2. Vorerfahrung und Weiterbildung

Wie oben bereits gezeigt (vgl. Abbildung 25), haben insbesondere Fachhochschul-Dekaninnen bzw. Dekane in ihrem Berufsleben häufig bereits Führungserfahrung sammeln können. Fragt man spezifisch nach Führungserfahrung, die in der Forschung erworben wurde, nennen 21% der Befragten Unternehmen oder privaten Forschungseinrichtungen, 18% die Hochschule und 7% staatliche Forschungseinrichtungen als vorherige Tätigkeitsbereiche. Nur 12% können auf keinerlei Führungserfahrung im Forschungskontext verweisen.

Abbildung 27: Haben Sie Führungserfahrung außerhalb Ihrer jetzigen Fakultät erworben? Führungserfahrung in der Forschung. Nach Hochschultyp. Mehrfachnennungen waren möglich.



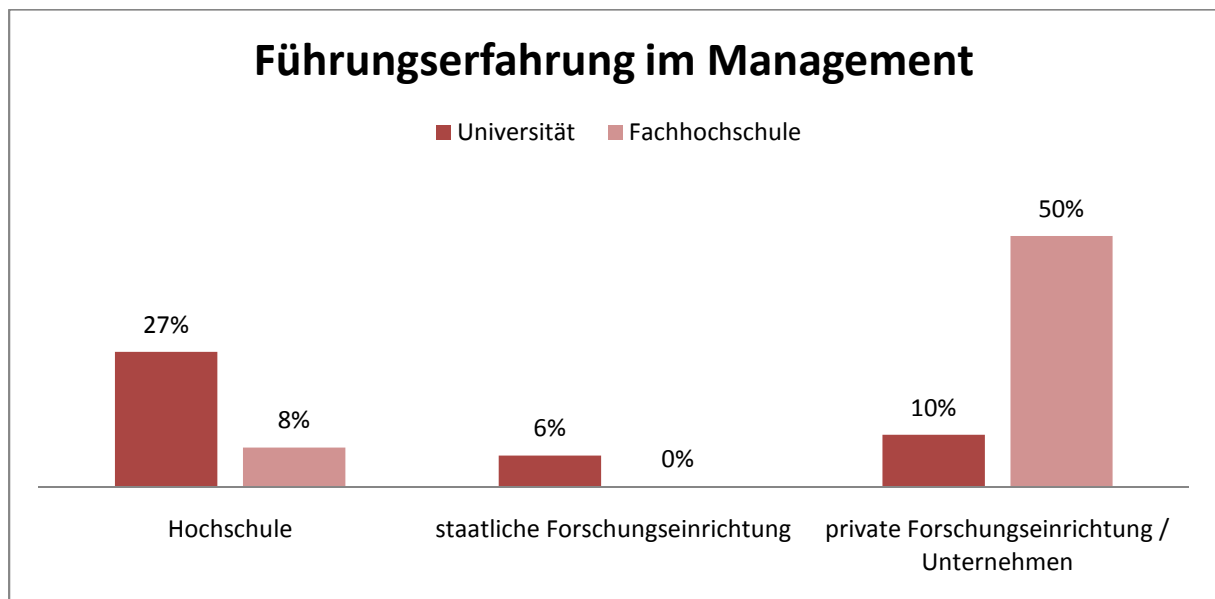
Umgekehrt geben 28% der Universitäts-Dekaninnen bzw. -Dekane an, dass sie zuvor keine Führungserfahrung im Forschungskontext erwerben konnten. Wenn sie solche Erfahrung gesammelt haben, dann vor allem an der Hochschule (41%), kaum an staatlichen oder privaten Forschungseinrichtungen bzw. Unternehmen (8 bzw. 6%).

Fragt man nach Führungserfahrung im Management, so fallen die Unterschiede nach Hochschultypen noch stärker aus: 50% der befragten Fachhochschulprofessor(inn)en nennen Managementenerfahrung in der privaten Forschung oder im Unternehmen (keine an staatlichen Forschungseinrichtungen, 8% an Hochschulen). An der Universität dagegen sind

es 27% mit Erfahrung im Hochschulmanagement, 6% an staatlichen und 10% an privaten Forschungseinrichtungen (bzw. Unternehmen).

Ein hoher Anteil (38%) der an Fachhochschulen Tätigen gibt an, anderweitig Führungserfahrung erworben zu haben, dagegen nur 9% der an Universitäten Tätigen. Das können Erfahrungen durch Tätigkeiten in internationalen Verbänden, in der beruflichen Praxis bzw. der beruflichen Selbständigkeit, in der Geschäftsführung bzw. Projektleitung in der Forschung oder auch in verschiedenen Ehrenämtern sein.

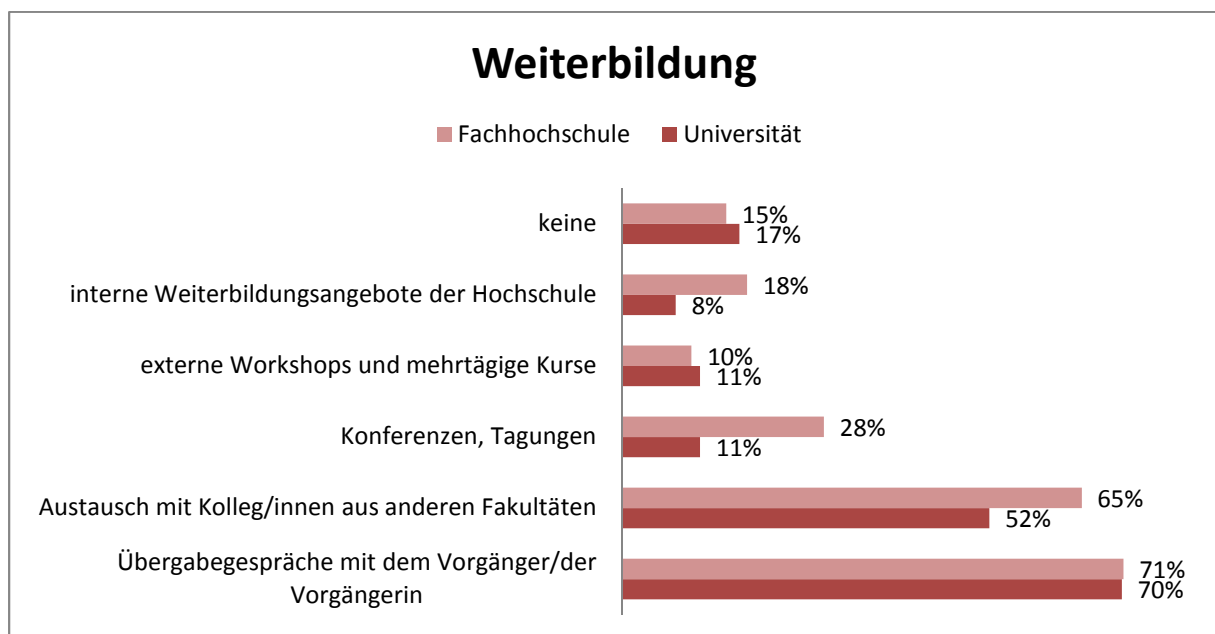
Abbildung 28: Haben Sie Führungserfahrung außerhalb Ihrer jetzigen Fakultät erworben? Führungserfahrung in der Forschung. Nach Hochschultyp. Mehrfachnennungen waren möglich.



Die oben bereits konstatierte größere Sorgfalt in Bezug auf die Besetzung der Fakultätsleitung, was die Kandidatur und den internen Kompetenzaufbau betrifft, lässt sich in gewisser Weise auch an der Frage ablesen, wie stark die Befragten an Weiterbildung partizipieren. Zwar gibt es nach Hochschultypen kaum Unterschiede in der Zahl derjenigen, die angeben, bisher keine Weiterbildung in Anspruch genommen zu haben (17% an den Universitäten, 15% an den Fachhochschulen, vgl. Abbildung 29), oder derjenigen, die die Übergabegespräche mit dem/der Vorgänger/-in nutzen (70 bzw. 71%). Auch in Bezug auf den Besuch externer Workshops und mehrtägiger Kurse unterscheiden sich die Amtsinhaber/-innen an Fachhochschule und Universität kaum (10 bzw. 11%). Allerdings nutzen die Fakultätsleitungen an den Fachhochschulen hochschulinterne Angebote, Tagungen und Konferenzen sowie den Austausch mit Kolleg(inn)en deutlich stärker zur Weiterbildung als ihre Kolleg(inn)en an den Universitäten: Der Unterschied beläuft sich auf 10 Prozentpunkte und mehr.

Erstaunlicherweise spielt der Austausch mit Kolleg(inn)en an anderen Fakultäten an den Universitäten ausgerechnet für die Studiendekane/-innen die geringste Rolle (nur 36% nutzen diese Möglichkeit), was vor dem Hintergrund der Studienstrukturreform überrascht. Diese Gruppe nutzt dagegen am stärksten Tagungen und Konferenzen zur Weiterbildung (23%, im Vergleich zu 5 bzw. 7% bei Prodekan(inn)en und Dekan(inn)en an Universitäten). Auch an den Fachhochschulen die Gruppe der Studiendekane/-innen diejenige, die am häufigsten angibt, keine Weiterbildungsmöglichkeit in Anspruch genommen zu haben (24%, im Vergleich zu 14 bzw. 12% bei Prodekan(inn)en und Dekan(inn)en).

Abbildung 29: Weiterbildung im Bereich Fakultätsmanagement - Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie als Vorbereitung auf Ihre jetzige Funktion bzw. begleitend zu Ihren Aufgaben im Fakultätsmanagement durchlaufen? Mehrfachnennungen waren möglich.



Als weitere Aspekte, die als Vorbereitung oder zur Begleitung der Amtsausübung dienen, wurden genannt:

- eigene Forschungen zur Hochschulgovernance
- frühere Ämter in der Fakultät
- Coaching
- (Hochschul-)Management war Teil der Ausbildung

3.3. Erwartungen an die Amtsinhaber/-innen

Die vier wichtigsten Erwartungen, die die Amtsinhaber/-innen von Seiten der Fakultätsmitglieder an sich gestellt sehen, sind

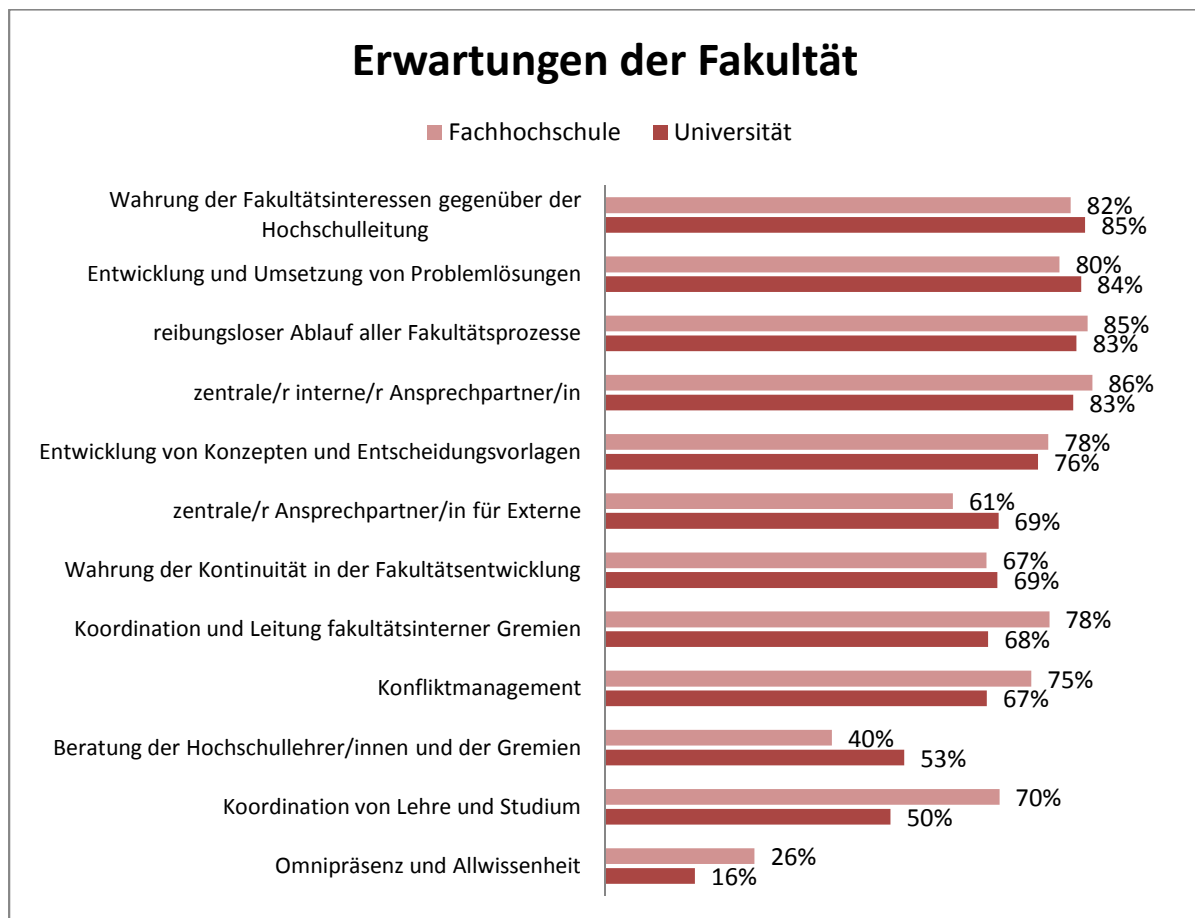
- die Wahrung der Fakultätsinteressen gegenüber der Hochschulleitung

- die Entwicklung und Umsetzung von Problemlösungen
- der reibungslose Ablauf aller Fakultätsprozesse und
- die Funktion als zentrale/-r interne/-r Ansprechpartner/-in.

Hierin unterscheiden sich offenbar Universitäts- und Fachhochschulfakultäten nur marginal, die Befragten zu 80-86% als wichtig oder eher wichtig. Am größten ist der Unterschied beim Aspekt „Koordination und Leitung fakultätsinterner Gremien“ (für 78% an der Fachhochschule und 68% an der Universität wichtig oder eher wichtig). Umgekehrt sehen es die Fakultätsleitungen der Universitäten dagegen oft als ihre Aufgabe an, Hochschullehrer/-innen und Gremien zu beraten (53% wichtig oder eher wichtig, im Vergleich zu 40% an den Fachhochschulen). Anders als an den Fachhochschulen ist man an der Universität weniger mit der Koordination von Studium und Lehre befasst (50% an der Universität, 70% an der Fachhochschule antworten mit „wichtig“ oder „eher wichtig“), und die Rolle der Konfliktmanager/-innen ist etwas weniger stark ausgeprägt (75% an den Fachhochschulen, 68% an den Universitäten). Dies könnte erklären, warum die Amtsinhaber/-innen an den Universitäten weniger den Anspruch von „Omnipräsenz und Allwissenheit“¹¹ an sich gestellt sehen als die an den Fachhochschulen: Ihre Rolle ist offenbar etwas stärker auf individuellen, bilateralen Austausch ausgelegt und unterliegt – jedenfalls in den Erwartungen der Fakultät – etwas weniger stark einer strukturellen Einbindung in Fakultätsprozesse. Inwiefern sich möglicherweise das Rollenverständnis der jeweiligen Amtsinhaber/-innen in ähnlicher Weise danach unterscheidet, an welchem Hochschultyp sie tätig sind, wäre Gegenstand weiterer Untersuchungen.

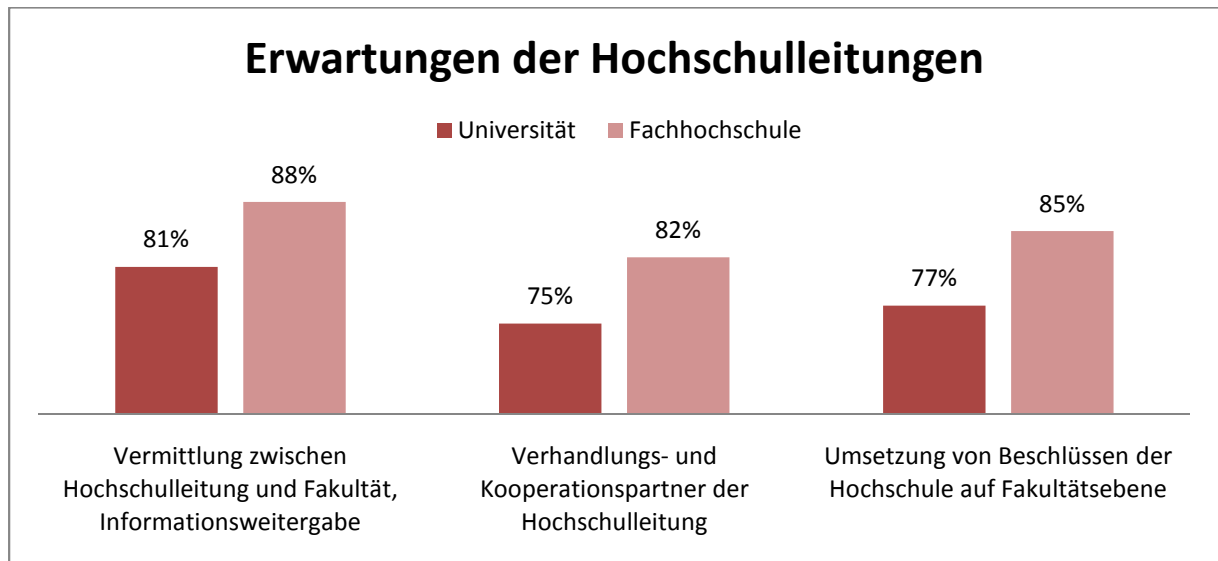
¹¹ Diese etwas ironisierende Formulierung stammt aus der Befragung zum Fakultätsmanagement 2006 (vgl. Leichsenring (2007)), wo diese oder ähnliche Formulierungen sehr häufig genutzt wurden, um die Ansprüche zu charakterisieren, denen sich in diesem Fall die Fakultätsmanager/-innen von Seiten der Fakultät ausgesetzt sahen.

Abbildung 30: Welche Erwartungen stellen die Mitglieder der Fakultät an Sie? Einschätzung vorgegebener Aspekte als „wichtig“ oder „eher wichtig“, Anteile nach Hochschultyp.



Auch bei der Einschätzung, welche Erwartungen die Hochschulleitung an die Fakultätsleitungen stellt, unterscheiden sich die Befragten danach, an welchem Hochschultyp und in welchem Amt sie tätig sind. Grundsätzlich sehen sich die Fakultätsleitungen an den Fachhochschulen etwas stärker Erwartungen von Seiten der Hochschulleitung ausgesetzt als an den Universitäten. Dasselbe gilt für die Dekane/-innen im Vergleich zu Pro- und Studiendekan(inn)en. An beiden Hochschultypen besteht aber eine Übereinstimmung dahingehend, dass der Aspekt „Vermittlung zwischen Hochschulleitung und Fakultät; Informationsweitergabe“ der wichtigste ist (insgesamt 88% an der Fachhochschule, 81% an der Universität schätzen diesen Aspekt als wichtig oder eher wichtig ein).

Abbildung 31: Welche Erwartungen stellt die Hochschulleitung resp. die zentrale Verwaltung an Sie? Antworten wichtig und eher wichtig als Anteile nach Hochschultyp.



Auffällig ist, dass der Aspekt „Verhandlungs- und Kooperationspartner der Hochschulleitung“ (trotz insgesamt hoher Werte) am wenigsten häufig als wichtige Erwartung der Hochschulleitung angesehen wird (an den Fachhochschulen insgesamt von 82%, an den Universitäten von 75% als (eher) wichtig eingeschätzt). Dies ist möglicherweise als Hinweis darauf zu verstehen, dass sich manche Fakultätsleitungen in dieser Hinsicht weniger als Partner der Hochschulleitung gewürdigt sehen, als angemessen wäre.

3.4. Zufriedenheit

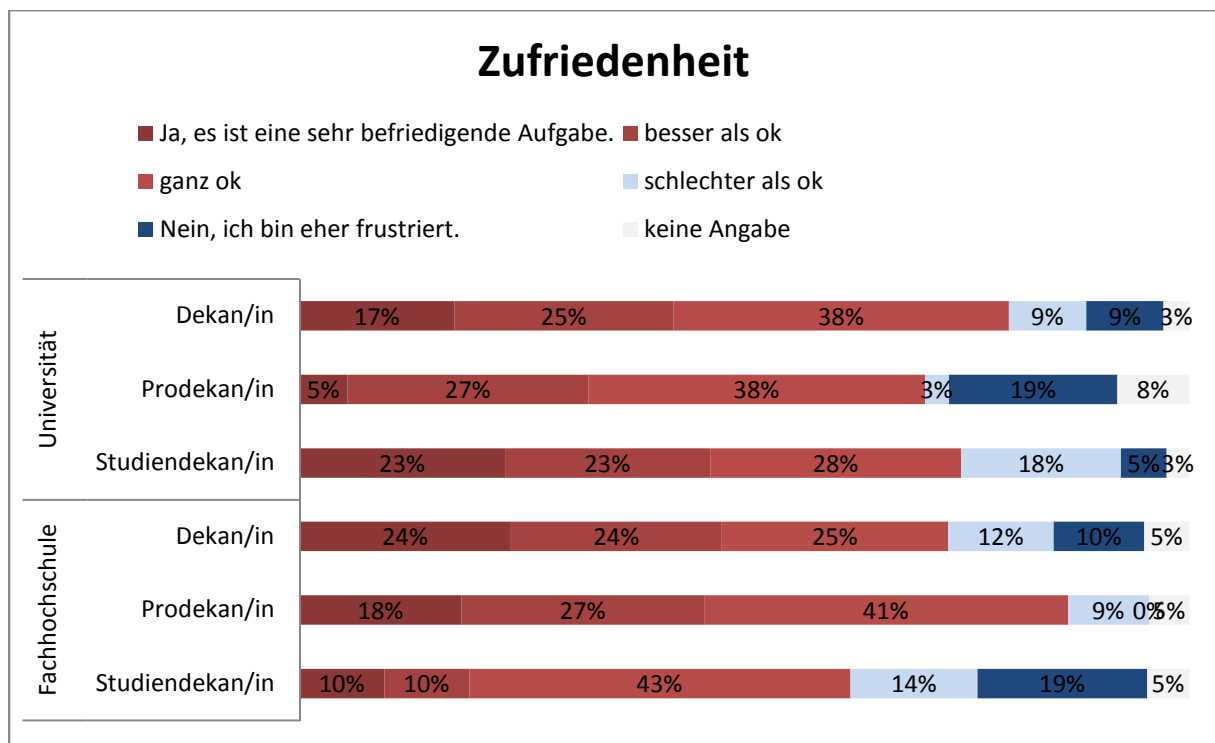
Zuletzt wurden die Amtsinhaber/-innen – ebenso wie die Fakultätsmanager/-innen – nach ihrer Zufriedenheit mit der Tätigkeit in der Fakultätsleitung gefragt. Auch hier wurde eine Skala verwendet, die durch eine sehr starke Formulierung bei den Extremen darauf aus ist, zwischen Zufriedenheit und Begeisterung bzw. zwischen Unzufriedenheit und Frustration unterscheiden zu können. Es erweist sich, dass auch der professorale Teil des Fakultätsmanagements überwiegend zufrieden ist mit seiner Tätigkeit. Interessant sind hier jedoch auch wieder die Details, wenn nach Ämtern, Hochschultyp und nach Geschlecht unterschieden wird.

Die Gruppe mit dem höchsten Anteil an Personen, die von ihrem Amt begeistert sind, sind die Prodekane/-innen an den Fachhochschulen: Fast ein Viertel wählt die Antwortmöglichkeit „Ja, es ist eine sehr befriedigende Aufgabe.“ Hier ist der Anteil derjenigen, die sich aus eigener Initiative für das Amt zur Verfügung stellen, wie oben gezeigt, besonders hoch. Darüber hinaus hat offenbar ein Großteil dieser Gruppe das Amt im Bewusstsein übernommen, dass es auf das Amt des Dekans vorbereitet. Möglicherweise ist diese

Mischung aus eigenem Engagement, Perspektive und Teamarbeit der Grund für die überaus große Zufriedenheit in dieser Gruppe.

Die am wenigsten begeisterte (wenn auch überwiegend zufriedene) Gruppe ist die der Prodekane/-innen an den Universitäten: Hier sind es nur 5%, die das Amt als sehr befriedigende Aufgabe einschätzen, und hier findet sich der höchste Anteil derer, die ihrem Amt gegenüber eher frustriert sind – auch wenn insgesamt 70% dieser Gruppe mehr oder weniger zufrieden ist mit der Tätigkeit. Diese Gruppe zeichnet sich, wie oben beschrieben, dadurch aus, dass sie offenbar am wenigsten durch ihr Amt belastet ist (so haben bspw. alle Amtsinhaber/-innen Gelegenheit zu forschen). Oft besteht die Tätigkeit – gerade an den Universitäten – vor allem in einer Vertretung des Dekans bzw. der Dekanin bei Abwesenheit. Möglicherweise führt gerade diese Nebensächlichkeit dazu, dass so viele in dieser Gruppe sich frustriert fühlen oder aber zwar zufrieden sind, aber nur selten Begeisterung für ihr Amt empfinden.

Abbildung 32: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Antworten in Anteilen nach Art des Amtes und Hochschultyp.



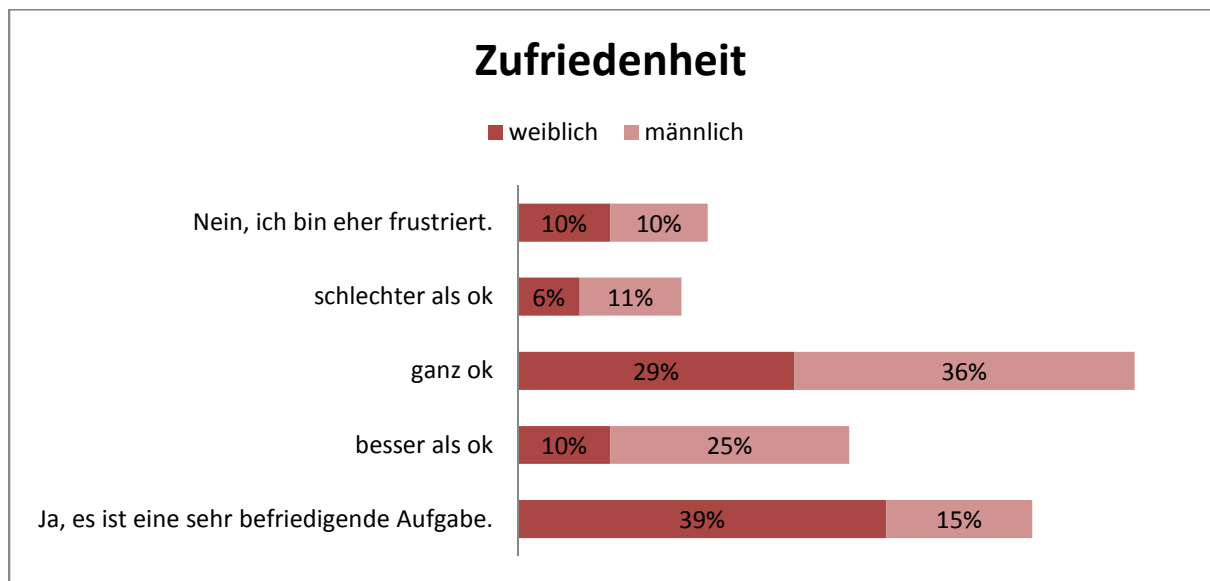
An den Universitäten sind die Studiendekane/-innen diejenigen, unter denen die Begeisterung für ihr Amt am weitesten verbreitet ist – mithin die Gruppe an der Universität, die sich am häufigsten aus eigener Initiative zur Wahl stellte.

An den Fachhochschulen ist die Gruppe der Studiendekane/-innen diejenige, die insgesamt am wenigsten zufrieden ist (63% sind mehr oder weniger zufrieden), deren Anteil an

Begeisterten mit 10% besonders klein ist und der der Frustrierten am höchsten – 19%, genauso hoch wie der bei den Prodekan(inn)en der Universitäten. Es ist auffällig, dass dies mit der Tatsache korrespondiert, dass diese Gruppe sich auch seltener aus eigener Initiative zur Wahl stellt. Eine Erklärung könnte sein, dass dieses Amt in Zeiten der Bachelor/Master-Umstellung besonders undankbar ist. Eine andere wäre, dass hier ein Effekt von nicht gelingender Teambildung zu beobachten ist: Während es zwischen Dekan/-in und Prodekan/-in wie oben beschrieben eine Vernetzung dahingehend gibt, dass oft Prodekane/-innen anschließend an ihre Amtszeit das Dekaneamt übernehmen, ist eine solche Verknüpfung für den/die Studiendekan/in nicht gegeben. Dazu kommt, dass an vielen Fachhochschulen erst kürzlich Studiendekanate eingerichtet wurden, und in vielen Fällen eine Rollenfindung erst noch stattfinden muss – hiermit erklärt sich auch die starke Einbindung der Dekanate in die Koordination von Lehre und Studium. Ein weiterer Aspekt ist aber, dass sich, wie oben gezeigt, Dekan/-in und Prodekan/-in auch stark in ihren vorangegangenen beruflichen Erfahrungen ähneln, während der/die Studiendekan/-in ein etwas anderes Profil aufzuweist. Wenn dies den Effekt verstärkt, dass die Fakultätsleitung in die Leitung einerseits und das Studiendekanat andererseits auseinanderfällt, kann dies leicht zu Frustrationen auf Seiten des Studiendekanats führen.

Sehr interessant ist die Auswertung der Angaben zur Zufriedenheit nach Geschlecht. Zwar sind die zugrundeliegenden Zahlen sehr niedrig, doch immerhin liegt der Frauenanteil in der Befragung mit 12 bzw. 13% nur knapp unter dem Frauenanteil in der Professorenschaft. Im Vergleich der Geschlechter zeigt sich, dass nicht nur die Unzufriedenheit unter den Frauen geringer ist (16% sind unzufrieden oder sogar frustriert, im Vergleich zu 21% der Männer), sondern darüber hinaus die Begeisterung für das Amt unter den Frauen weiter verbreitet ist als unter den Männern: 39% der Frauen (das sind zwölf Personen) halten ihre jetzige Tätigkeit für sehr befriedigend, im Vergleich zu 15% bei den Männern.

Abbildung 33: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Antworten in Anteilen nach Geschlecht.



Möglicherweise sind die aus Studien bekannten Unterschiede im Führungsstil¹² hier ein relevanter Faktor, der dafür sorgt, dass die Amtsinhaberinnen Gestaltungsmöglichkeiten gut nutzen können. Wenn man jedenfalls von der Hypothese ausgeht, dass man vor allem von solchen Aufgaben besonders begeistert ist, bei denen man Erfolge erzielen kann und positive Rückmeldung erfährt, könnte sich die Wahl einer Frau in die Fakultätsleitung für die Fakultäten doppelt lohnen: Sie profitieren nicht nur von zufriedenen Amtsinhaberinnen, sondern auch von einer guten und erfolgreichen Amtsausführung.

3.5. Zwischenfazit

Zu den wichtigsten Zielen von Fakultätsmanagement muss es gehören, die Reaktions- und Innovationsfähigkeit der Fakultät zu stärken und zugleich die zusätzlichen Belastungen für Wissenschaftler/-innen bzw. Hochschullehrer/-innen, die durch die unterschiedlichen Reformen der vergangenen Jahre entstanden ist, zu senken, um diesen mehr Raum für ihre eigentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre zu geben. Ein Mittel dazu ist der personelle Ausbau des Fakultätsmanagements um zusätzliche Wahlämter oder Wissenschaftsmanager/-innen. Die vorliegende Befragung weist darauf hin, dass hier das Professionalisierungspotential in der Fakultätsleitung genutzt und die unterschiedlichen Zielsetzungen oder auch Profile der Amtsinhaber/-innen stärker beachtet werden sollten. Dazu gehört beispielsweise die Erkenntnis, dass das Rotationsprinzip offenbar wenig

¹² vgl. MacKinsey & Company: Women matter 2 – Female leadership, a competitive edge for the future, 2008. Die Studie zeigt, dass Frauen drei Arten von Führungsverhalten signifikant häufiger aufweisen als Männer („People development“, „Expectations and rewards“ sowie „Role model“) und zwei weitere Arten etwas häufiger („Inspiration“ und „Participative decision making“).

geeignet ist, Begeisterung für das Amt zu wecken, und dass daher eine Aufforderung zur Kandidatur lieber aus Sachgründen und nicht aus pragmatischen Gründen der Reihenfolge erfolgen sollte. Und auch die großen Unterschiede bei der Stellengestaltung von Fakultätsmanagementstellen gehört dazu: Wenn einerseits der Gestaltungsfreiraum und die Vielfalt der Aufgaben als der zufriedenstellende Teil der Arbeit genannt werden, andererseits jedoch deutlich wird, wie leicht daraus Überforderung und ausbeutungsähnliche Verhältnisse resultieren können, markiert dies den Grat, den nicht nur die einmal niedergelegte Stellenbeschreibung, sondern auch das Anforderungsprofil im Alltag nicht verlassen sollte. Hier muss die zunehmende Bedeutung von Personalentwicklung genannt werden, die sowohl die Wahlämter als auch, und das in besonderem Maße, das Fakultätsmanagement betrifft. Bei den Wahlämtern spielen Aspekte wie Einarbeitung und Weiterbildung, insbesondere mit Bezug auf Kenntnisse in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, eine Rolle, aber auch die gezielte Nutzung vorhandener Kompetenzen und die mittelfristige Planung zur Besetzung von Ämtern in Fakultät und Hochschule. Die größtenteils neu entstehende Gruppe der Fakultätsmanager/-innen stellt an eine Personalentwicklung noch ganz andere Anforderungen: Denn bisher gibt es im Wissenschaftsmanagement – jenseits von Verwaltung und jenseits von Wissenschaft – kaum planbare Karrierewege. Und auf diese müsste sich sowohl die Stellengestaltung als auch die Weiterbildung ausrichten, einerseits um die Potentiale der Stelleninhaber/-innen bestmöglich zu nutzen und andererseits um weiterhin qualifiziertes und motiviertes Personal zu bekommen und zu halten.

Eine der möglichen Quellen für Unzufriedenheit und Frustration sind naturgemäß die Erwartungen der Fakultätsmitglieder an Fakultätsleitung und Fakultätsmanagement. Hier wiederum spielen die Veränderungen aufgrund der Reformen der letzten Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, eine erhebliche Rolle: Die Verlagerung von Kompetenzen in die Dezentrale im Sinne des „New Public Management“ erweist sich aus Sicht der dort Betroffenen vor allem als massiver Zuwachs an neuen, zeitfressenden Aufgaben, insbesondere im Bereich des Berichtswesens, deren Zielsetzungen oft nicht leicht einleuchten und die daher als ärgerliches Hindernis bei der Erledigung der eigentlichen Aufgaben in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung erscheinen müssen.

Ausgehend von der These, dass Wahlämter und Fakultätsmanager/-innen zwei Perspektiven repräsentieren und sich im Leitungsteam der Fakultät gegenseitig ergänzen, soll im Folgenden dargelegt werden, wie diese Entwicklung an den Fakultäten jeweils beobachtet wird und wie dies möglicherweise den Blick auf die Aufgaben des Fakultätsmanagements verändert.

4. Herausforderung Fakultätsmanagement: Professionalisierung, Veränderungen und Reformen

Professionalisierung ist aus Sicht der im Fakultätsmanagement Tätigen kein Selbstzweck, sondern zugleich Qualitätstreiber und Überlebensstrategie: Notwendig, um gute Ergebnisse zu erzielen, aber auch, um die zunehmende Aufgabenvielfalt zu bewältigen. Professionalisierung wird aber auch durch neue Hochschulgesetze und andere externe, aber auch interne Veränderungen gefördert. In der Befragung wurden verschiedene Aspekte zur Beurteilung vorgelegt und die Befragten darum gebeten, deren Bedeutung für ein besseres, professionelleres Fakultätsmanagement einzuschätzen. In der Darstellung der Ergebnisse wird jeweils zwischen vier Personengruppen unterschieden: Den Wahlämtern der Fakultätsleitung und dem Fakultätsmanagement sowie zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Die Prozentangaben im Folgenden beziehen sich jeweils auf den Anteil an der jeweiligen Personengruppe.

4.1. Aspekte der Professionalisierung

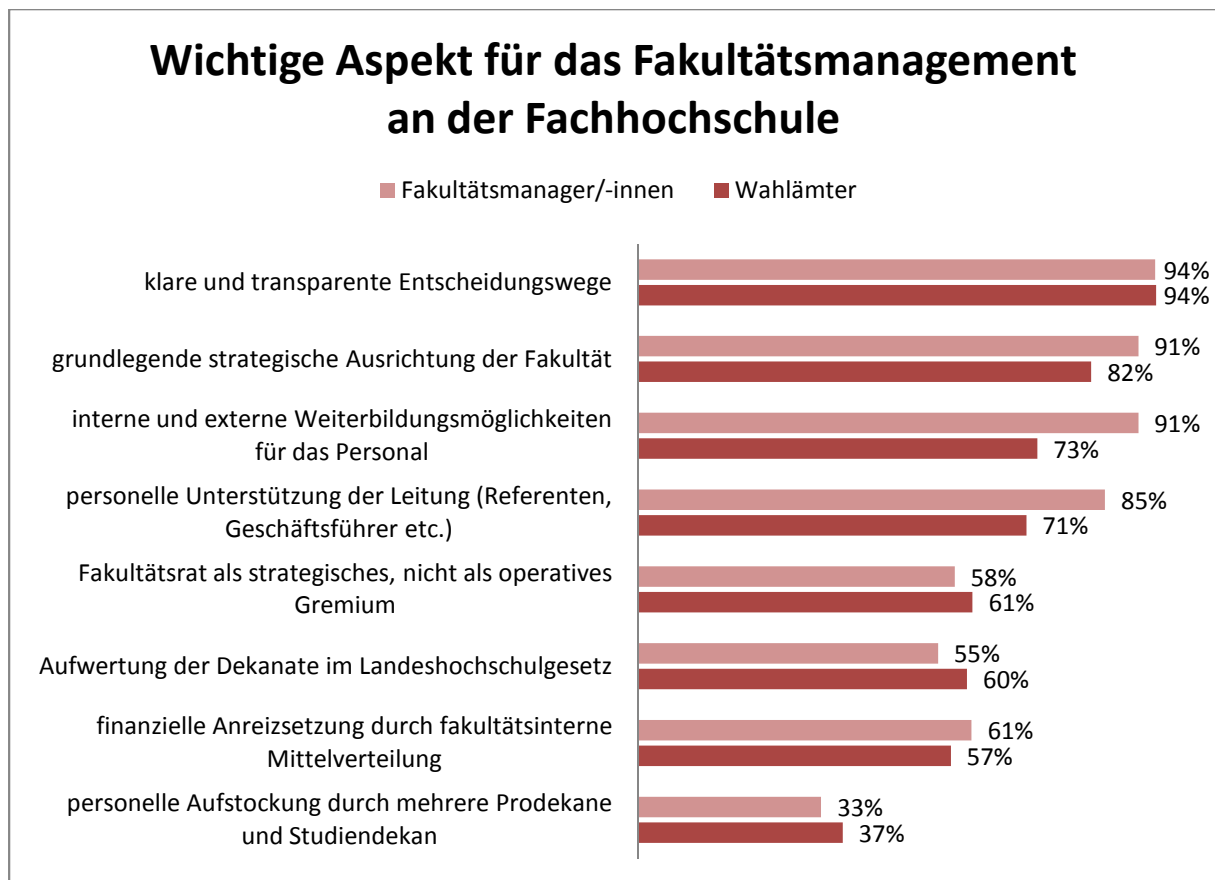
Alle Befragten stimmen darin überein, dass klare und transparente Entscheidungswege, eine grundlegende strategische Ausrichtung der Fakultät zu den wichtigen Aspekten gehören, um ein besseres Fakultätsmanagement zu erreichen. An den Universitäten wird darüber hinaus eine personelle Unterstützung der Leitung für wichtig erachtet, während eine personelle Aufstockung durch weitere Wahlämter nur ein Drittel der Universitätsangehörigen für wichtig hält – was im Übrigen auch an der Fachhochschule ähnlich gesehen wird (vgl. Abbildung 35). Unterschiede zwischen Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen bestehen in der Frage der finanziellen Anreizsetzung durch eine fakultätsinterne Mittelverteilung und bei den internen und externen Weiterbildungsmöglichkeiten für das Personal, was die Fakultätsmanager/-innen jeweils für deutlich wichtiger halten als die Wahlämter. Insbesondere bei Letzterem wird natürlich ein Interessenskonflikt deutlich: Die Fakultätsmanager/-innen sind auf die Wahlämter angewiesen, wenn es darum geht, diesen für sie sehr wichtigen Aspekt (70% halten dies für wichtig oder eher wichtig) in Aktivitäten umzusetzen. Und diese halten Weiterbildung nur zu 52% für (eher) wichtig.

Abbildung 34: Für wie wichtig halten Sie die folgenden Aspekte, um zu einem besseren, professionelleren Fakultätsmanagement zu gelangen? Universitätsangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten wichtig und eher wichtig.



An den Fachhochschulen genießt Weiterbildung unter den Fakultätsmanager/-innen eine noch größere Bedeutung (91% nennen dies als (eher) wichtig), stehen aber auf Seiten der Wahlämter ebenfalls einem deutlich geringeren Interesse gegenüber (73%). Auch die personelle Aufstockung der Leitung halten die Fakultätsmanager/-innen für dringender (85% (eher) wichtig) als die Wahlämter (71%).

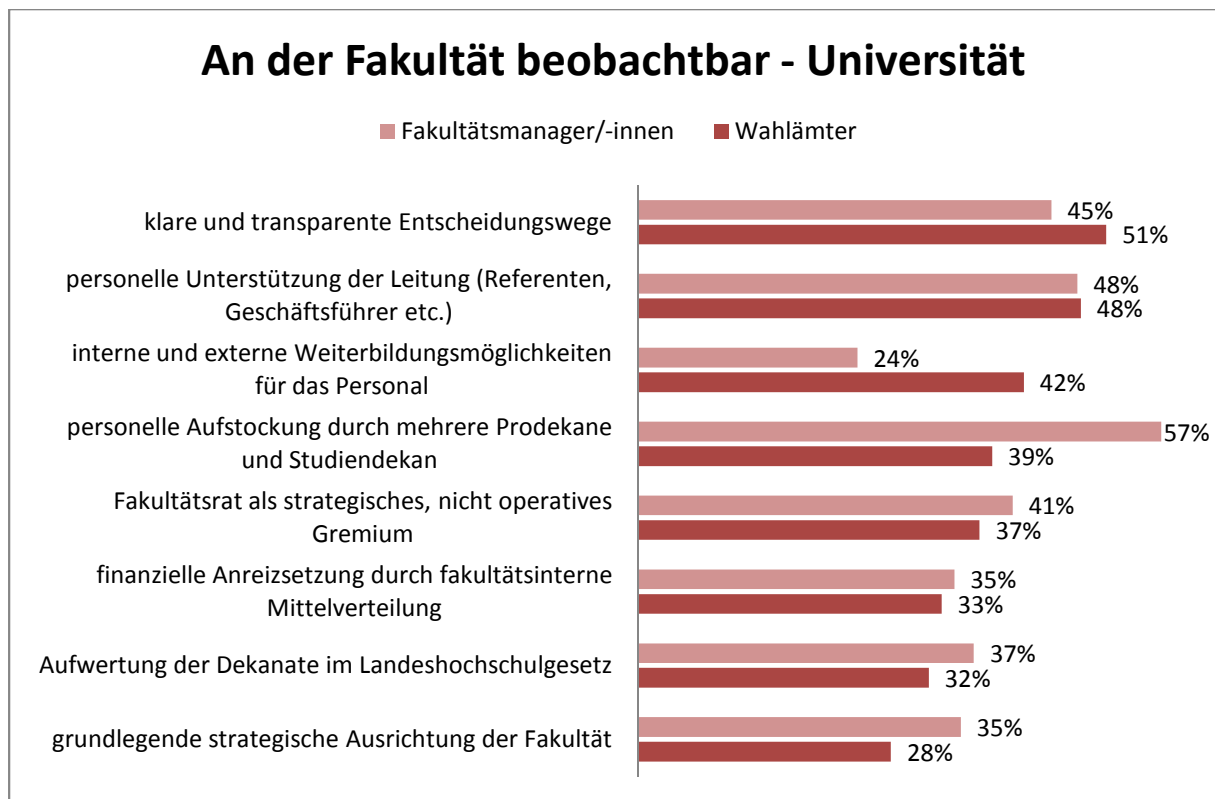
Abbildung 35: Für wie wichtig halten Sie die folgenden Aspekte, um zu einem besseren, professionelleren Fakultätsmanagement zu gelangen? Fachhochschulangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten wichtig und eher wichtig.



Fragt man aber danach, welche Veränderungen an der Fakultät tatsächlich eingetroffen sind, nennen die Fakultätsmanager/innen an den Universitäten nichts so häufig wie die Schaffung weiterer Wahlämter (58% trifft zu oder trifft eher zu). Dagegen können nur 40% der Wahlämter eine solche Entwicklung bestätigen. Eine weitere Diskrepanz entsteht wiederum beim Aspekt Weiterbildung: Während nur 24% der Fakultätsmanager/-innen diesen Aspekt an ihrer Fakultät umgesetzt sehen, sind es 42% der Wahlämter.

Insgesamt kann jeweils nur ein Viertel bis die Hälfte der Befragten bestätigen, dass eine Veränderung wie die genannte an ihrer Fakultät tatsächlich eingetroffen ist.

Abbildung 36: Welche dieser Aspekte können Sie an Ihrer Fakultät beobachten? Universitätsangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten trifft zu und trifft eher zu.



An den Fachhochschulen können die Wahlämter fast alle genannte Aspekte eher bestätigen als die Fakultätsmanager/-innen. Das gilt insbesondere für die klaren und transparenten Entscheidungswege, die 51% der Wahlämter, aber nur 21% der Fakultätsmanager/-innen realisiert sehen, und auch für die strategische Ausrichtung (39% der Wahlämter und 24% der Fakultätsmanager/-innen bestätigen eine solche für ihre Fakultät). Umgekehrt sehen 55% der Fakultätsmanager/-innen an den Fachhochschulen eine personelle Unterstützung der Leitung als realisiert an, aber nur 12% der Wahlämter. Dies überrascht angesichts des Befunds, dass immerhin 85% der befragten Wahlämter an Fachhochschulen angaben, dass mindestens eine weitere Person als Mitarbeiter/-in im Fakultätsmanagement tätig sei (vgl. oben). Entweder diese Unterstützung ist noch nicht ausreichend, oder aber die vorhandenen Personalkapazitäten werden nicht so eingesetzt, dass es zu einer Entlastung der Fakultätsleitung kommt.

Abbildung 37: Welche dieser Aspekte können Sie an Ihrer Fakultät beobachten? Fachhochschulangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten trifft zu und trifft eher zu.



Ein weiterer Aspekt der Professionalisierung ist die Frage, welche Stellung der/die Dekan/-in in der Fakultätsleitung einnimmt und welche Arten der Gestaltung dieses Amtes auf Zustimmung und Akzeptanz stoßen. Tatsächlich sind sich hier die Fakultätsmanager/-innen und Wahlämter an beiden Hochschultypen weitgehend einig: Insbesondere die Schaffung von Transparenz bei Entscheidungen und Verfahren und die Repräsentation der Fakultät in der Hochschule sind Bestandteile einer guten Amtsführung (Zustimmung von 92-98% der Befragten). An den Fachhochschulen ist darüber hinaus der Aspekt des Interessensausgleich sehr wichtig (95 bzw. 97%). Nicht ganz einig sind sich die Wahlämter und die Fakultätsmanager/-innen bei der Frage, ob ein/-e gute/-r Dekan/-in die Fakultätsprozesse koordinieren sollte: An beiden Hochschultypen stimmen die Fakultätsmanager/-innen dem um 9 bzw. 10 Prozentpunkte weniger zu.

Abbildung 38: Über welche Eigenschaften sollte ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin Ihrer Meinung nach verfügen? Universitätsangehörige, Antworten stimme eher zu und stimme stark zu.

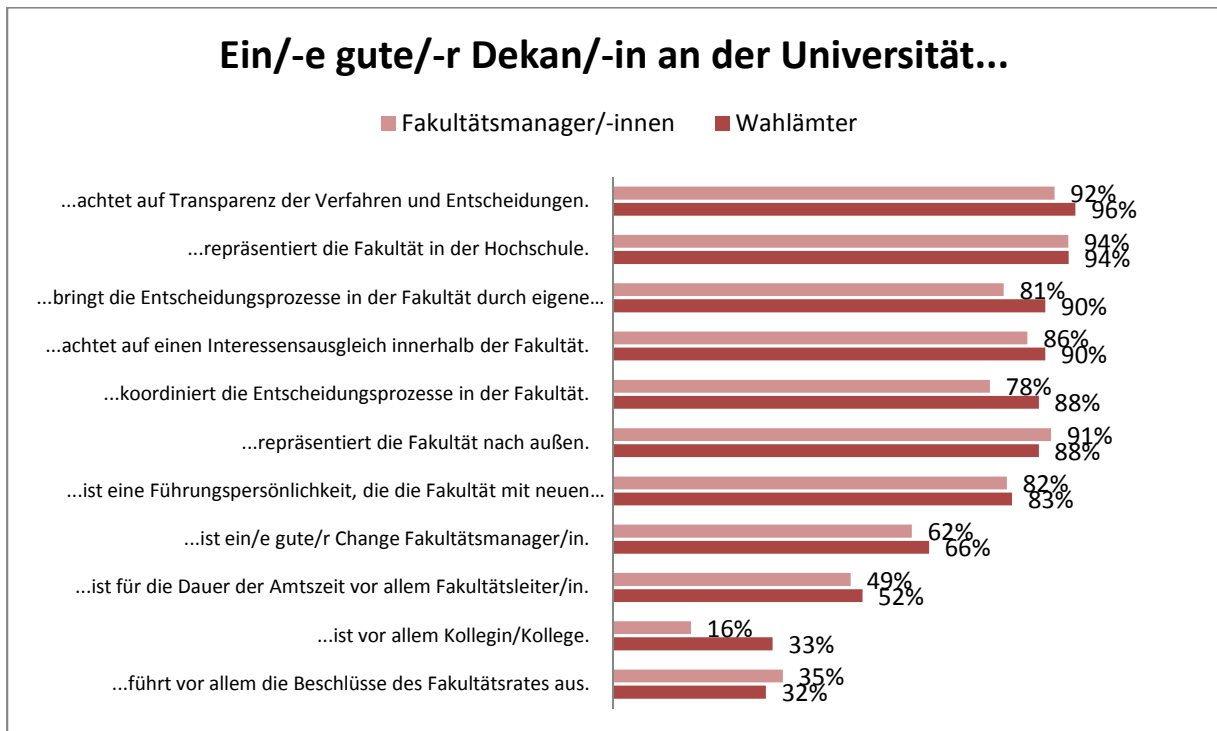
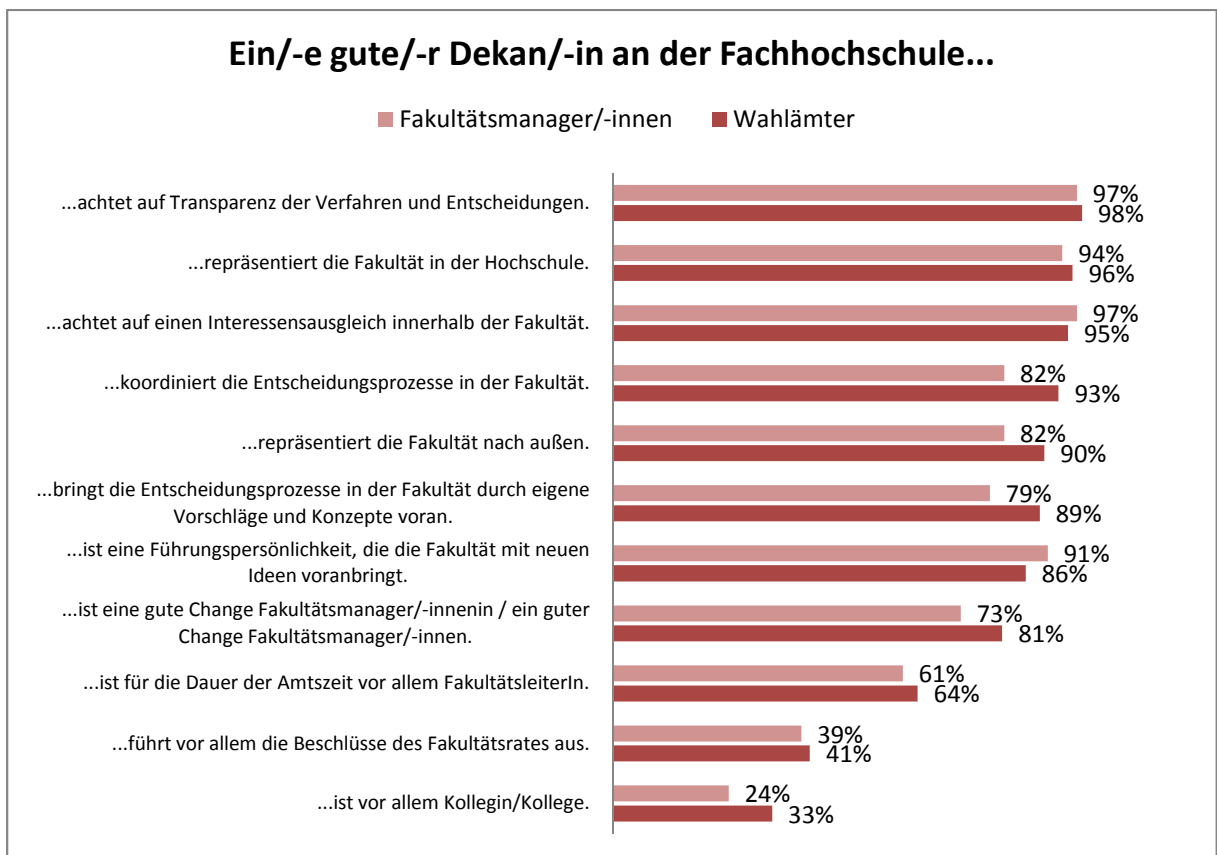


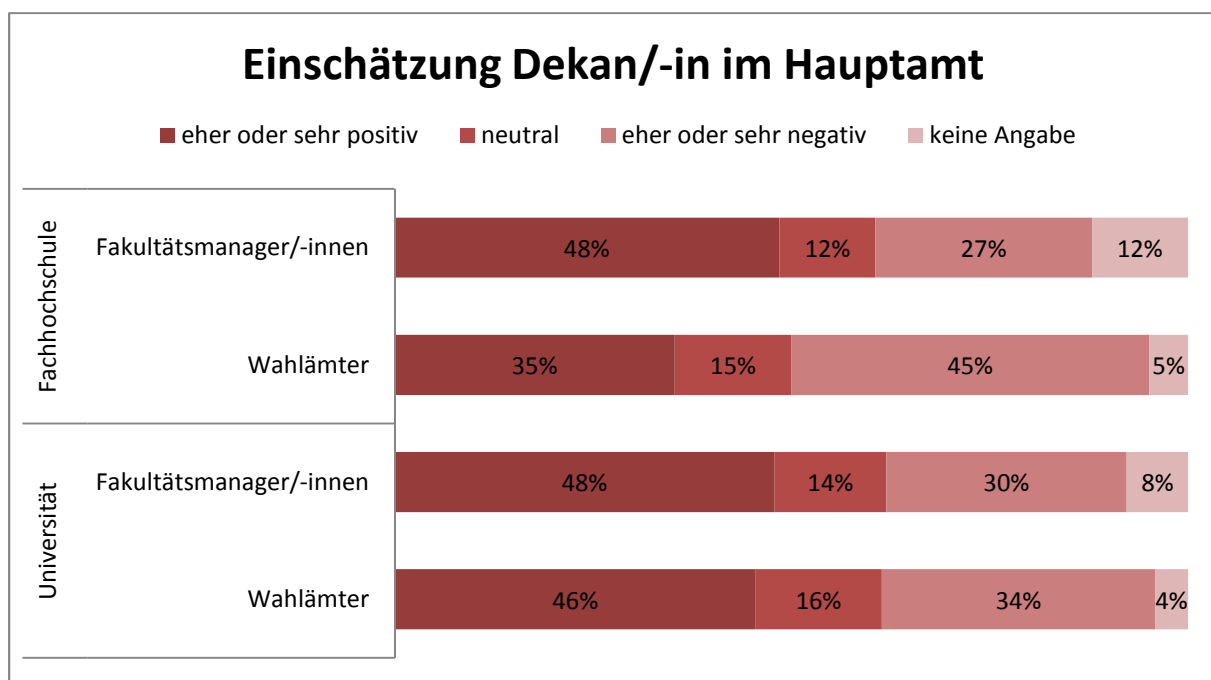
Abbildung 39: Über welche Eigenschaften sollte ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin Ihrer Meinung nach verfügen? Universitätsangehörige, Antworten stimme eher zu und stimme stark zu.



An der Frage, ob ein Dekan bzw. eine Dekanin für die Dauer der Amtszeit vor allem Kolleg/-in sein sollte, scheiden sich die Geister: Es antworten jeweils ca. 20% bis ein Drittel mit Zustimmung, mit Ablehnung oder „neutral“.

Ebenfalls schwierig ist die Beurteilung der Einrichtung hauptamtlicher Dekanstellen. Ein Drittel bis die Hälfte der verschiedenen Gruppen von Befragten hält die Einrichtung solcher Stellen für eher oder sehr positiv, ein Viertel bis ein Drittel sind dagegen, bei den Wahlämtern an der Fachhochschule sind es sogar 45%.

Abbildung 40: Eine Möglichkeit, den steigenden Anforderungen an das Amt des Dekans zu begegnen, ist die Einrichtung hauptamtlicher Dekanstellen. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein? Zusammenfassung der Antwortmöglichkeiten „sehr positiv“ und „eher positiv“ sowie „sehr negativ“ und „eher negativ“.



In den Kommentaren zu dieser Frage nennen die Befragten eine ganze Bandbreite von dafür und dagegen sprechenden Aspekte. So wird als positiver Aspekt und Begründung für die Einrichtung dieser Stellen genannt, dass bereits heute zu viele Aufgaben anfielen, so dass eine Vereinbarkeit mit den Aufgaben in Lehre und Forschung kaum zu leisten sei. Als ein weiterer Punkt wird genannt, dass die Stärkung der Entscheidungsbefugnisse des Dekanats mit mehr Professionalität und Verantwortung gekoppelt sein müsse, was in einem gewissen Widerspruch zu einer nur zweijährigen Amtsdauer stehe, und dass insgesamt die Ausübung als Nebenamt einer Professionalisierung eher entgegenstehe. Weiterhin erwähnen die Befragten, dass es gute und schlechte Dekane bzw. Dekaninnen ganz unabhängig von Haupt- oder Nebenamt gebe – und dass die Ergänzung einer solchen Stelle durch eine/-n Geschäftsführer/-in empfehlenswert sei.

Zu den Zweifeln an der Sinnhaftigkeit von hauptamtlichen Dekanstellen gehört die Überlegung, eine solche Stelle häufe zu viel Macht an und verändere die Hochschule zum Schlechten. Als problematisch wird auch angesehen, dass ein/-e Dekan/-in ohne Verankerung in der Forschung an Respekt unter den Kolleg(inn)en verlieren muss, und dass eine solche „Abkopplung“ von Forschung und Lehre sich negativ auf die Amtsausübung auswirke. Weiter wird die Schwierigkeit thematisiert, wie eine solche Stelle bei heterogenen Fakultäten denkbar sei, wenn doch der Dekan/die Dekanin automatisch Partei sei. Die Einrichtung einer Geschäftsführungsstelle wird als mögliche Alternative zum hauptamtlichen Dekan genannt. Gewarnt wird davor, Lebensstellen einzurichten, davor, dass Kontinuität offenbar von manchen Professor(inn)en als Machtzuwachs gefürchtet wird, und davor, dass mögliche Karrierewege hauptamtlicher Dekane/-innen derzeit völlig unklar seien. Es wird empfohlen, das Hauptamt von einem strategisch denkenden Fakultätsrat führen zu lassen, und darauf hingewiesen, dass ein regelmäßiger Dekane-Wechsel Vorteile mit sich bringe, wie z.B. ein regelmäßiger Wechsel des Führungsstils oder ein Motivationsschub für den/die neue Amtsinhaber/-in.

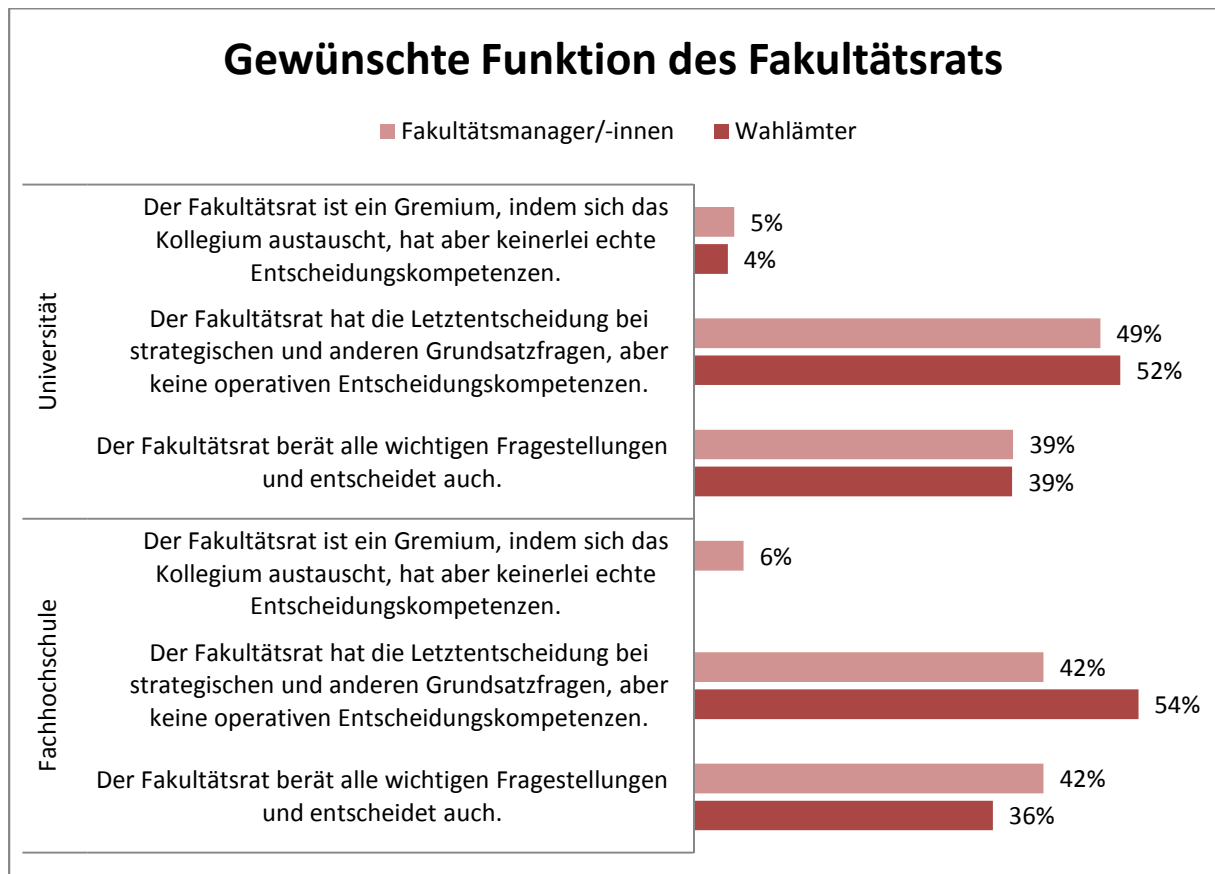
4.2. Funktion des Fakultätsrats

In der neuen Konstellation an den Hochschulen, in denen die Hochschul- und Fakultätsleitungen immer mehr Befugnisse und Kompetenzen erhalten, wird die Frage nach der zukünftigen Funktion von partizipativen Gremien immer wichtiger. Einerseits muss deutlich und transparent gemacht werden können, welchen Stellenwert die Gremien künftig haben sollen. Andererseits ist die kontinuierliche Einbindung der Fakultätsangehörigen über solche Gremien auch in der „neuen Zeit“ des Fakultätsmanagement nicht nur wünschenswert, sondern notwendig, um gute und von der Fakultät mitgetragene Entscheidungen treffen zu können.

Unter den vier Gruppen von Befragten sind jeweils um die 40% dafür, die Funktion des Fakultätsrats nicht grundlegend zu ändern, sondern ihn weiterhin als Diskussionsplattform der Fakultät beizubehalten und ihm die zentrale Entscheidungskompetenz für wichtige Fragestellungen der Fakultät zu überlassen. Kaum Zuspruch (maximal 6%) findet der Vorschlag, die Funktion des Fakultätsrats radikal auf den eines Forums zum Austausch und zur Diskussion ohne jede Entscheidungskompetenz zurückzusetzen. Größte Zustimmung – wenn auch jeweils kaum mehr als die Hälfte der Befragten aus jeder der vier aufgeführten Personengruppen – gilt dem Konzept, dem Fakultätsrat Letztentscheidungen und Grundsatzfragen zu überlassen, ihn aber dem operativen Geschäft zu entheben – und diese Entscheidungskompetenzen letztlich auf das Fakultätsmanagement zu übertragen. Auffällig ist hier die recht große Differenz von 12 Prozentpunkten zwischen den

Fachhochschulangehörigen: Während die hohe Zustimmung der Wahlämter der oben geschilderten höheren Professionalitätserwartung entspricht (vgl. oben Vorerfahrung und Weiterbildung), überrascht die Skepsis auf Seiten der Fakultätsmanager/-innen, die der traditionellen Funktion des Fakultätsrats ebenso große Zustimmung (42%) spendet wie dieser leicht veränderten Form.

Abbildung 41: Welche Funktion wünschen Sie sich zukünftig für den Fakultätsrat? Fehlende Angaben auf 100%: andere, keine Angabe, Ich habe hierzu keine Meinung.



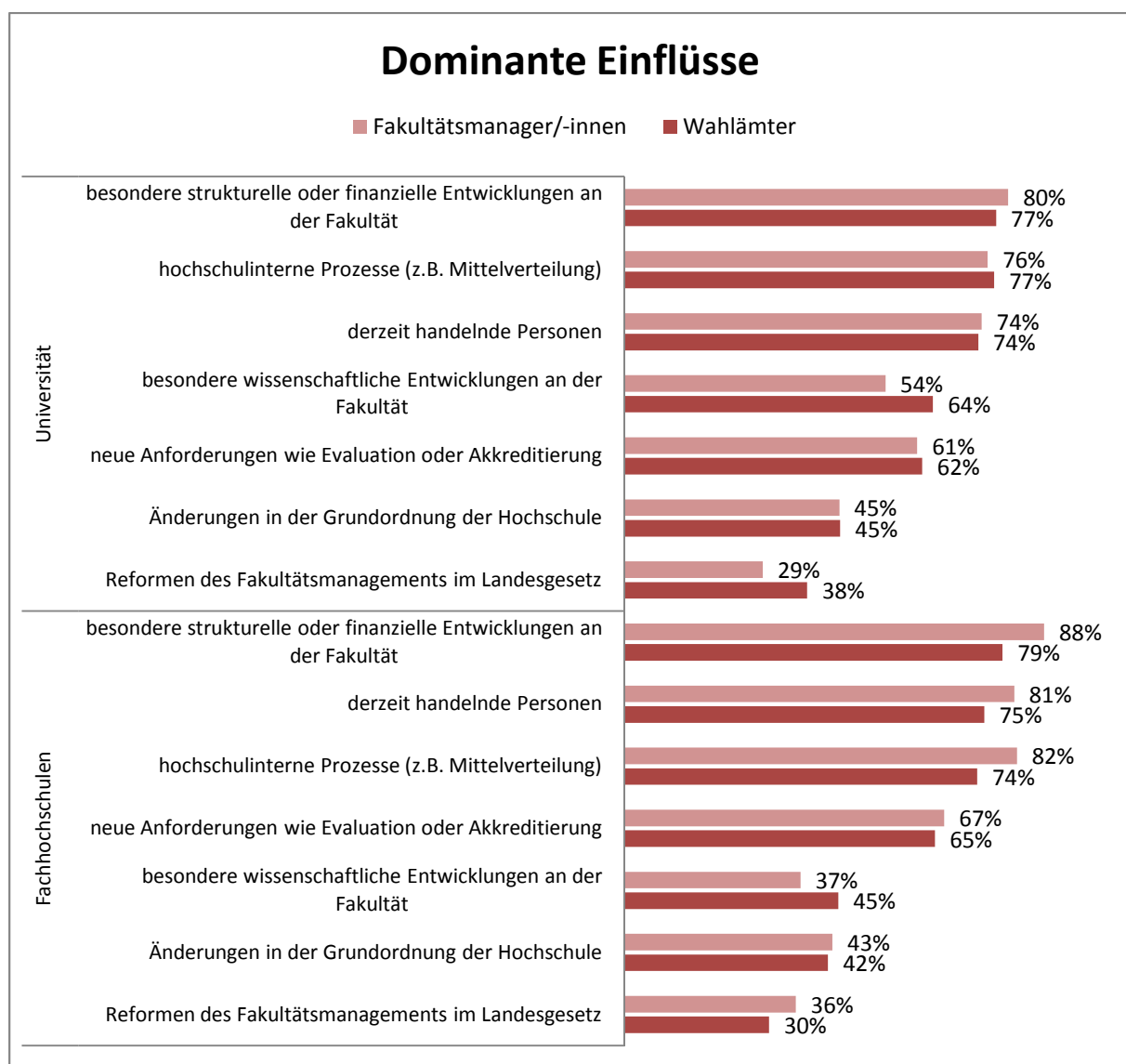
4.3. Dominante Einflüsse im Fakultätsmanagement

Die Gestaltung, die Strukturen und auch die Aufgaben des Fakultätsmanagements sind in hohem Maße von den jeweiligen Umständen der Fakultät und externen Entwicklungen abhängig. Für etwa 30-45% der Befragten spielen aktuell Änderungen in der Grundordnung der Hochschule oder entsprechende Reformen im Landesgesetz eine Rolle. Die Änderungen in den Landesgesetzen sind an den Universitäten für die Wahlämter, an den Fachhochschulen für die Fakultätsmanager/-innen etwas wichtiger. Jeweils um die zwei Drittel sehen Evaluationen und Akkreditierung als Einflussfaktoren. Die wissenschaftlichen Entwicklungen an der Fakultät sind im Fakultätsmanagement an der Universität von größerer

Bedeutung als an den Fachhochschulen (54 bzw. 64% der Befragten an Universitäten vs. 37 bzw. 45% an den Fachhochschulen).

Höchste Bedeutung als Einflussfaktoren für das Management der Fakultät sind aus Sicht der Befragten die jeweilige besondere strukturelle oder finanzielle Situation der Fakultät, hochschulinterne Prozesse wie die Mittelverteilung und die jeweils handelnden Personen (genannt von jeweils 74-88% der befragten Personengruppen). Dabei sind kaum Unterschiede zwischen Universität und Fachhochschule, wohl aber an den Fachhochschulen zwischen den unterschiedlichen Beteiligten zu beobachten: Die Fakultätsmanager/-innen an den Fachhochschulen nennen diese Einflüsse öfter als die Wahlämter.

Abbildung 42: Welche Einflüsse halten Sie für Entwicklungen im Bereich Fakultätsmanagement derzeit an Ihrer Fakultät für dominant?



Als weitere Einflüsse wurden folgende Faktoren genannt:

Tabelle 4: Nennung weiterer Einflüsse für die Entwicklungen im Fakultätsmanagement, nach Hochschultyp und

Universität		Fachhochschule	
Wahlämter	Fakultätsmanager/-innen	Wahlämter	Fakultätsmanager/-innen
Bürokratie, Aktionismus, Regelungs- und Reformwahnsinn	Änderungen der Fachbereichsstruktur, Fakultätsordnungen	Abstimmung zwischen Lehre (Fak.) und Forschung (zentral organ. Institute + Labore) bei Doppelunterstellung der Professoren	Forschung und Weiterbildung
	Die Gewinnung qualifizierter künftiger Studenten	Anspruch an professionelles Management	Klärung von Kompetenzen zw. Hochschule und Fakultäten
	Exzellenzprogramme	Bologna	Stärkung der Selbstverwaltung ohne personelle Aufstockung
	Landesformel, Hochschulgesetz, Vorgaben des Landes	neue Einflüsse / Eingriffe durch Hochschulrat / Rektorat mit hoher Weisungsbefugnis haben extreme Bedeutung für die Position einer Fakultät	
	Strategieprozess der Universität und ein neues Präsidium	Reform der Raumverteilung	
	Unklare Entwicklung der Landeszuschüsse sowie der durch die Hochschulen zu tragenden Lasten	Wir haben kein Geld.	

4.4. Auswirkungen der Reformen und Veränderungen an den Fakultäten

Die Befragten wurden gebeten, verschiedene Aspekte der internen Struktur, der Entscheidungswege und Entscheidungsfindung sowie der Kommunikation nach zwei Gesichtspunkten zu beurteilen: Zunächst ging es darum festzustellen, ob dieser Aspekt an der eigenen Fakultät beobachtbar ist, und dann in einem zweiten Schritt darum, diesen Aspekt, wie er sich an der Fakultät darstellt, einzuschätzen.¹³

4.4.1. Interne Struktur

Folgende Aspekte der Gestaltung der internen Struktur der Fakultät wurden zur Beurteilung vorgelegt:

- Es gibt eine klare, entscheidungsleitende Strategie.
- Die Fakultät wirkt integrierend und identifikationsstiftend.
- Zusammenlegungen/Fusionen bestimmen die interne Zusammenarbeit bzw. wirken nach.
- Kleinere Abteilungen verlieren an Einfluss.

¹³ Im zweiten Schritt wurden den Befragten nur noch die Aspekte zur Einschätzung vorgelegt, die sie zuvor als an ihrer Fakultät beobachtbar beschrieben hatten. Die Grafiken zur Darstellung der Antworten finden Sie im Anhang.

- Größere Abteilungen müssen abgeben.
- Die Zusammenarbeit mit der Zentrale wurde neu geordnet.

An den Universitäten stimmen viele Befragten den Aussagen zu, dass mittlerweile klare, entscheidungsleitende Strategien vorliegen (54% der Wahlämter und 42% der Fakultätsmanager/-innen), und dass die Fakultät integrierend und identifikationsstiftend wirkt (54% der Wahlämter und 47% der Fakultätsmanager/-innen). Jeweils etwa ein Viertel der Befragten kann von den Folgewirkungen von Zusammenwirkungen oder Fusionen berichten (24% der Wahlämter und 27% der Fakultätsmanager/-innen). Überwiegend als nicht zutreffend wird die Aussage bezeichnet, größere Abteilungen müssten abgeben (64% der Wahlämter und 51% der Fakultätsmanager/-innen geben „trifft nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“ als Antwort an, nur 8 bzw. 15% können eine solche Entwicklung bestätigen). Bei den Aussagen zu dem Status kleinerer Abteilungen und zur Zusammenarbeit mit der Zentrale geben die Befragten unterschiedliche Erfahrungen wider: Um die 40% (+/- 4%) verneinen eine solche Entwicklung, zwischen 20 und 29% bestätigen sie.

Die Befragten, die an Fachhochschulen tätig sind, können bestätigen, dass auch hier die Aussage, größere Abteilungen müssten abgeben, nicht zutrifft (56% der Wahlämter, 55% der Fakultätsmanager/-innen). Auch die Zusammenarbeit mit der Zentrale hat hier kaum eine Neuordnung erfahren (44% der Wahlämter, 55% der Fakultätsmanager/-innen nennen „trifft nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“). Jeweils knapp 30% können auf Erfahrungen mit Zusammenlegungen oder Fusionen verweisen. Auffällig ist jedoch, dass die Wahlämter und die Fakultätsmanager/-innen an den Fachhochschulen in ihrer Einschätzung der Aspekte „entscheidungsleitende Strategie“ und „Integrierende und identifikationsstiftende Fakultät“ stark divergieren. So sehen 43% der Wahlämter, aber nur 24% der Fakultätsmanager/-innen eine entscheidungsleitende Strategie an ihrer Fakultät, umgekehrt vermissen ein Drittel der Fakultätsmanager/-innen, aber nur 21% der Wahlämter eine solche Strategie. Die Integrationsfähigkeit der Fakultät ist aus Sicht von 61% der Wahlämter gegeben, aber nur 21% der Fakultätsmanager/-innen sehen dies so (verneint wird dies von 27% der Fakultätsmanager/-innen und 10% der Wahlämter).

Fragt man nur diejenigen, die die genannten Aspekte an ihrer Fakultät beobachten können, nach der Einschätzung dieser Entwicklungen, werden sowohl an den Fachhochschulen als auch an den Universitäten die entscheidungsleitende Strategie und die Integrationsfähigkeit der Fakultät als positiv oder eher positiv erlebt (zwischen 80 und 89% an der Fachhochschule, zwischen 89 und 93% an der Universität). Auch eine Neuordnung der Zusammenarbeit mit der Zentrale hat offenbar überwiegend positive Auswirkungen (an den Fachhochschulen um die 50%, an den Universitäten vor allem die Wahlämter (61%), bei den

Fakultätsmanager(inne)n sind es nur 49%). Den Einflussverlust kleinerer Abteilungen erleben die Befragten eher als negativ (vor allem die Fakultätsmanager/-innen an der Universität erleben dies als (eher) negativ (54%)), andererseits erscheint als eher positiv, wenn größere Abteilungen abgeben müssen (auch hier vor allem die Fakultätsmanager/-innen an Universitäten (45%)). Gespalten sind die Befragten in ihrer Beurteilung der Folgewirkungen von Fusionen. Sowohl an den Fachhochschulen ist der Anteil derjenigen, die die Entwicklung als positiv erleben, fast genau so groß wie die, die sie negativ sehen (wobei an den Fachhochschulen die Wahlämter sie als etwas negativer erleben als die Fakultätsmanager/-innen, an den Universitäten umgekehrt).

4.4.2. Entscheidungswege und –findung

Folgende Aspekte, die die Entwicklung von Entscheidungswegen und Entscheidungsfindung betreffen, wurden zur Beurteilung vorgelegt:

- Die Aufgabenverteilung innerhalb der Fakultätsleitung ist klarer geworden.
- Das Sitzungs- und Gremienmanagement ist intensiver geworden.
- Entscheidungen werden durch die Leitung weitgehend vorbereitet.
- Die Entscheidungsfindung ist stringenter (schneller, zielorientierter) geworden.
- Berichtsaufgaben und andere Routinetätigkeiten haben zugenommen.
- Das Projektmanagement ist professioneller geworden.
- Die Transparenz bei Entscheidungen wurde erhöht.

Die Befragten stellen – unabhängig vom Hochschultyp – fest, dass der Aufwand für Berichtsaufgaben und andere Routinetätigkeiten zugenommen hat (80-88% nennen „trifft zu“ oder „trifft eher zu“). Zudem beurteilen sie diese Entwicklung überwiegend als (eher) negativ (79-90%). Die an einer Universität Tätigen bestätigen darüber hinaus, dass Entscheidungen mittlerweile weitgehend durch die Leitung vorbereitet werden (70% bei den Wahlämtern, 63% bei den Fakultätsmanager/-innen), dass das Sitzungs- und Gremienmanagement intensiver geworden ist (59 bzw. 52%), dass die Aufgabenverteilung in der Fakultätsleitung klarer wurde (48 bzw. 49%) und dass die Entscheidungsfindung stringenter wurde (48 bzw. 40%).

An den Fachhochschulen bestätigen zwar die Wahlämter diese Auffassungen weitgehend, allerdings relativieren die Fakultätsmanager/-innen diese Einschätzungen oder widersprechen ihr sogar. So sind 36% der Fakultätsmanager/-innen der Auffassung, dass die Aufgabenverteilung innerhalb der Fakultätsleitung nicht klarer wurde (im Vergleich zu 18%, die dieser Auffassung sind, und im Vergleich zu 51% der Wahlämter, die dies so sehen). Auch die Entscheidungsfindung ist aus Sicht dieser Gruppe nicht stringenter geworden (33%, im Vergleich zu 15% zustimmenden Fakultätsmanager/-innen und 43% zustimmenden

Wahlämtern), und auch die Professionalität von Projektmanagement sieht keine Gruppe so kritisch wie die Fakultätsmanager/-innen an Fachhochschulen (36% nennen „trifft nicht zu“ oder „trifft eher nicht zu“).

Bei denjenigen jedoch, die ein professionelleres Projektmanagement, eine erhöhte Transparenz der Entscheidungen, eine stringenterer Entscheidungsfindung, eine weitgehende Vorbereitung von Entscheidungen durch die Leitung oder eine klarere Aufgabenteilung innerhalb der Fakultätsleitung beobachten können, kann diese Entwicklung als Erfolg gesehen werden: zwischen 72 und 95% der befragten Gruppen an den unterschiedlichen Hochschultypen wird sie als positiv oder eher positiv beschrieben. Als (eher) negativ gilt den Befragten allerdings das intensivere Gremien- und Sitzungsmanagements, wobei die Wahlämter dies als um bis zu 25 Prozentpunkte häufiger negativ einschätzen als die Fakultätsmanager/-innen. Unter Letzteren gibt es eine nicht kleine Gruppe (25% an der Universität, 30% an der Fachhochschule), die mit dieser Entwicklung eher einverstanden sind.

4.4.3. Kommunikation

Aspekte der Kommunikation, die in der Befragung genannt wurden, sind die folgenden:

- Die Kommunikationsstrukturen sind transparenter geworden.
- Es wurden neue Kommunikationformen (z.B. über Intranet) etabliert.
- Es gibt weniger Gelegenheiten zum Austausch.
- Die Diskussionsbereitschaft in der Fakultätsleitung ist gesunken.
- Die Leitungsgruppe im Dekanat tendiert zur Abschottung.
- Innerhalb der Fakultät gibt es eine Tendenz zur Abschottung bestimmter Gruppen.

Mit der Änderung von Kompetenzen und Aufgaben verändert sich auch die Kommunikation innerhalb der Fakultät, und muss daher von den Verantwortlichen mit besonderer Sorgfalt behandelt werden. Die Befragten geben an, dass negative Kommunikationseffekte überwiegend nicht beobachtet werden: Die Gelegenheiten zum Austausch werden nicht seltener, die Diskussionsbereitschaft in der Fakultätsleitung ist nicht gesunken, die Leitungsgruppe im Dekanat tendiert nicht zur Abschottung und auch andere Gruppen weisen keine Abschottungstendenzen auf. Wie auch bei den Aspekten zuvor sehen vor allem die Fakultätsmanager/-innen an den Fachhochschulen mehr Probleme in Bezug auf diese Aspekte: 45% beobachten durchaus eine Abschottung bestimmter Gruppen in der Fakultät (im Vergleich zu 30%, die das nicht beobachten); 18% beobachten dies sogar bei der Leitungsgruppe im Dekanat. Immerhin 30% geben an, dass aus ihrer Sicht durchaus weniger Gelegenheiten zum Austausch bestehen als früher.

Zwei Aspekte, transparente Kommunikationsstrukturen und die Einführung neuer Kommunikationsformen wie Internet, werden uneinheitlich beantwortet: An den Universitäten sehen 34% der Wahlämter und 32% der Fakultätsmanager/-innen transparentere Kommunikationsstrukturen realisiert, zugleich ist dies aber bei 22 bzw. 25% nicht der Fall. 31% der Wahlämter und 34% der Fakultätsmanager/-innen geben an, dass neue Kommunikationsformen implementiert wurden, bei 44 bzw. 34% scheint dies aber nicht umgesetzt worden zu sein. Wieder ist die Einschätzung an den Fachhochschulen sehr divergent: Nur 15% der Fakultätsmanager/-innen beobachten transparentere Kommunikationsstrukturen, aber 37% der Wahlämter. Fast genauso viele, nämlich 33% der Wahlämter, können diese Entwicklung nicht bestätigen – bei den Fakultätsmanager/-innen sind es sogar 48%. Beim Aspekt neue Kommunikationsformen verhält es sich ganz ähnlich.

Interessant ist jedoch die Einschätzung derer, die den jeweiligen Kommunikationsaspekt an ihrer Fakultät beobachten können. Eine überwältigende Mehrheit von 85% und mehr sieht die zunehmende Transparenz der Kommunikationsstrukturen mit großem Wohlwollen. Auch die neuen Kommunikationsformen werden überwiegend positiv eingeschätzt – von den Fakultätsmanager/-innen an den Universitäten noch stärker (83%) als von denen an der Fachhochschule (58%), wo immerhin 18% diese Entwicklung kritisch sehen. Wenig überraschend, werden die übrigen vier Aspekte stark negativ eingeschätzt: Die mangelnden Gelegenheiten zum Austausch und die sich abschottenden Gruppierungen in der Fakultät von 81% der Befragten und mehr, die sinkende Diskussionsbereitschaft der Fakultätsleitung und ihre Tendenz zur Abschottung von 50% und mehr. Hier gibt es auch kaum Unterschiede in der Beurteilung, weder nach Hochschultyp noch nach Stelle bzw. Amt.

4.5. Fazit

Die Befragung hat ergeben, dass auch im Bereich Fakultätsmanagement ein Gender-Problem schlummert. Die häufige Beschäftigung von Frauen auf eher weniger Verantwortung tragenden Typ I-Stellen, die damit einhergehende geringere Bezahlung und die insgesamt bisher kaum vorhandenen Karrierewege im Wissenschaftsmanagement müssen als problematisch angesehen werden vor dem Hintergrund einer Diskussion, die gerade hier gute Chancen für Frauen in der Hochschule sehen will. Umgekehrt zeigt die Befragung jedoch auch, dass es sich lohnen kann, Frauen ins Fakultätsmanagement zu holen, sind sie doch nicht nur zufriedener, sondern zu einem höheren Anteil geradezu begeistert von ihrer Aufgabe – und zwar sowohl im Wahlamt als auch als Mitarbeiter/-in im Fakultätsmanagement.

Fakultätsmanagement als Teamarbeit scheint an den Universitäten auf einem recht guten Weg zu sein – immerhin stimmen die dort Tätigen sehr weitgehend in ihren Einschätzungen verschiedener Entwicklungen überein. Die häufigen Diskrepanzen zwischen den Wahlämtern und den Fakultätsmanager/-innen an den Fachhochschulen sind schwierig zu erklären. Eine Ursache könnte darin zu sehen sein, dass Fachhochschulen mit und ohne Fakultätsmanagement sich relativ stark unterscheiden, sodass die Beurteilungen nicht vor demselben Hintergrund abgegeben werden. Eine andere Erklärung könnte sein, dass gerade in den Fachhochschulen eine relativ professionelle Fakultätsleitung (gemessen an der Vorerfahrung, an den internen Strukturen, die dafür sorgen, dass Dekane Erfahrungen als Prodekanen sammeln konnten, vgl. oben Vorerfahrung und Weiterbildung) auf Mitarbeiter/-innen im Fakultätsmanagement trifft, die sich – für Typ I-Stellen auch angemessen – in einer Zuarbeitsfunktion sehen, und die sich offenbar eher der Wissenschaft bzw. der Hochschullehre als dem Management verpflichtet sehen (vgl. oben die Empfehlungen der Fakultätsmanager/-innen zur Stellengestaltung, Seite 34). In diesem Fall müssten die Differenzen und zum Teil sogar widersprüchlichen Beurteilungen, die sich in der Befragung an zahlreichen Stellen offenbarten, zunächst einmal als problematisch angesehen werden, denn sie gehören zu den Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit.

Eine Professionalisierung des Fakultätsmanagements muss den Ausgleich finden zwischen der Hochschul- und Wissenschaftskultur, die von Partizipation, kritischer Auseinandersetzung und dem Wettbewerb der Ideen lebt, und der Notwendigkeit zu Kontinuität und Spezialisierung, die für eine Weiterentwicklung der Fakultät und zur Bewältigung der vielfältigen und komplexen Aufgaben benötigt werden. Ein wichtiger Aspekt in diesem Prozess ist die Frage, ob es gelingt, das Wissenschaftsmanagement als anerkannte und in ihrer Bedeutung gewürdigte Profession zu entwickeln. Daran wird sich auch entscheiden, ob sich für die Stellen- und Amtsinhaber/-innen attraktive Karrierewege auftun und sich der gewonnene Professionalisierungsgrad somit an anderer Stelle wieder einsetzen lässt. Dies sollte zukünftig sowohl bei der Gestaltung und Besetzung der Stellen wie auch der Ämter Beachtung finden. Die Beurteilungen in der Befragung zu den hauptamtlichen Dekanstellen oder auch zum Fakultätsrat zeigen, dass es sich dabei um einen langwierigen Prozess handelt, der zum Teil von starken Emotionen begleitet wird, geht doch der Macht- und Bedeutungszuwachs auf der einen mit einem Verlust desselben auf der anderen Seite einher.

Literaturverzeichnis

Berthold, Christian: Akademikerquote erhöhen. Die Antwort auf den demographischen Wandel heißt Bildung, in: Personal. Zeitschrift für Human Resource Management, 59 / 4, 2007.

Berthold, Christian; Hener, Yorck; von Stuckrad, Thimo: Demographische Entwicklung und Hochschulen - Pilotprojekt Sachsen, Bestandsaufnahme und politische Empfehlungen, Arbeitspapier Nr. 104, 2008.

Berthold, Christian; Leichsenring, Hannah: Politische Implikationen des Neuen-Steuerungs-Modells, in: Christian Berthold, Günter Scholz, Hanns N. Seidler, Brigitte Tag (Hrsg.): Handbuch Praxis Wissenschaftsfinanzierung, Berlin, 2006.

Berthold, Christian; Leichsenring, Hannah; Kirst, Sabine; Voegelin, Ludwig: Demographischer Wandel und Hochschulen - Der Ausbau des Dualen Studiums als Antwort auf den Fachkräftemangel, Gütersloh, 2009.

Berthold, Christian; Ziegele, Frank; Gabriel, Gösta Ingvar: Aktivierende Hochschul-Finanzierung (AktiHf). Ein Konzept zur Beseitigung der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen, Gütersloh, 2007.

Leichsenring, Hannah: Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements - Bericht zur Befragung 2006. Arbeitspapier Nr. 87, 2007.

MacKinsey & Company: Women matter 2 – Female leadership, a competitive edge for the future. 2008.

Müller-Böling, Detlef: Studierendenhoch als Managementaufgabe, in: Wissenschaftsmanagement, Heft 4, 12, 2006.

von Stuckrad, Thimo; Gabriel, Gösta Ingvar: Die Zukunft vor den Toren - Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020, CHE Arbeitspapier 100, 2007

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Funktion der Befragten nach Fachlichkeit der Fakultät	12
Abbildung 2: Einschätzung der Größe der Fakultät der Fakultätsmanager/-innen.	16
Abbildung 3: Eingruppierung nach Stellentyp und Geschlecht (Anzahl).....	17
Abbildung 4: Jahr der Einrichtung der Stelle.....	18
Abbildung 5: Jahr der eigenen Einsetzung auf der Stelle.....	19
Abbildung 6: Studienfach des absolvierten Studiums	20
Abbildung 7: Wichtige und sehr wichtige Aspekte bei der Besetzung der Stelle	21
Abbildung 8: Weiterbildung.....	22
Abbildung 9: Wichtige oder sehr wichtige Erwartungen der Fakultät.....	23
Abbildung 10: Wichtige oder sehr wichtige Erwartungen der Hochschulleitung	24
Abbildung 11: Positive oder eher positive Merkmale für eine Neubesetzung der eigenen Stelle	26
Abbildung 12: Sehr oder eher hilfreiche Kriterien für die Stellen-Neueinrichtung	28
Abbildung 13: Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf der derzeitigen Stelle (als positiv oder eher positiv wahrgenommene Aspekte).....	29
Abbildung 14: Als positiv oder eher positiv eingeschätzte Entwicklungsmöglichkeiten.....	30
Abbildung 15: Weniger gewünschte Weiterentwicklungsmöglichkeiten - mehrheitlich als negativ oder eher negativ angesehene Aspekte.....	31
Abbildung 16: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Berufliche Zufriedenheit nach Stellentypen.....	33
Abbildung 17: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Zufriedenheit nach Geschlecht.	32
Abbildung 18: Die Mitarbeiter/-innen im Fakultätsmanagement nach Hochschul- und Stellentyp	35
Abbildung 19: Zufriedenheit der Fakultätsmanager/-innen an Fachhochschulen	36
Abbildung 20: Bedeutung von Vorkenntnissen in BWL und von einer Promotion als Einstellungsvoraussetzungen für die Neubesetzung der eigenen Stelle	37
Abbildung 21: Möglichkeit zur Lehre bei der Neugestaltung einer Stelle wie der eigenen.....	37

Abbildung 22: Amt der Befragten nach Geschlecht.	39
Abbildung 23: Frauenanteil unter den Befragten nach Amt und Hochschultyp.....	40
Abbildung 24: Einschätzung der Größe der Fakultät der Amtsinhaber/-innen.....	40
Abbildung 25: Wie kam es dazu, dass Sie in Ihr Amt gewählt wurden? Und was waren ausschlaggebende Gründe für die Wahl Ihrer Person? Mehrfachnennungen waren möglich.	42
Abbildung 26: Wie kam es dazu, dass Sie in Ihr Amt gewählt wurden? Mehrfachnennungen waren möglich. Dargestellung nach Amt und Hochschultyp.....	43
Abbildung 27: Haben Sie Führungserfahrung außerhalb Ihrer jetzigen Fakultät erworben? Führungserfahrung in der Forschung. Nach Hochschultyp. Mehrfachnennungen waren möglich.....	44
Abbildung 28: Haben Sie Führungserfahrung außerhalb Ihrer jetzigen Fakultät erworben? Führungserfahrung in der Forschung. Nach Hochschultyp. Mehrfachnennungen waren möglich.....	45
Abbildung 29: Weiterbildung im Bereich Fakultätsmanagement - Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie als Vorbereitung auf Ihre jetzige Funktion bzw. begleitend zu Ihren Aufgaben im Fakultätsmanagement durchlaufen? Mehrfachnennungen waren möglich.	46
Abbildung 30: Welche Erwartungen stellen die Mitglieder der Fakultät an Sie? Einschätzung vorgegebener Aspekte als „wichtig“ oder „eher wichtig“, Anteile nach Hochschultyp.	48
Abbildung 31: Welche Erwartungen stellt die Hochschulleitung resp. die zentrale Verwaltung an Sie?Antworten wichtig und eher wichtig als Anteile nach Hochschultyp.....	49
Abbildung 32: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Antworten in Anteilen nach Art des Amtes und Hochschultyp.....	50
Abbildung 33: Empfinden Sie Ihre jetzige Tätigkeit als eine befriedigende Aufgabe? Antworten in Anteilen nach Geschlecht.	52
Abbildung 34: Für wie wichtig halten Sie die folgenden Aspekte, um zu einem besseren, professionelleren Fakultätsmanagement zu gelangen? Universitätsangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten wichtig und eher wichtig.....	55
Abbildung 35: Für wie wichtig halten Sie die folgenden Aspekte, um zu einem besseren, professionelleren Fakultätsmanagement zu gelangen? Fachhochschulangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten wichtig und eher wichtig.....	56

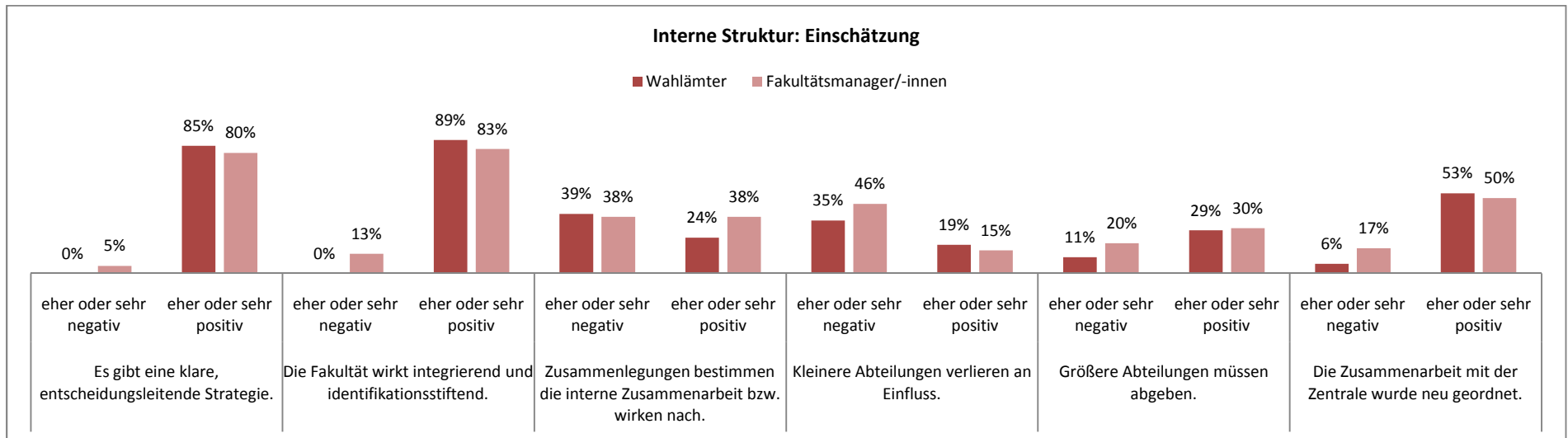
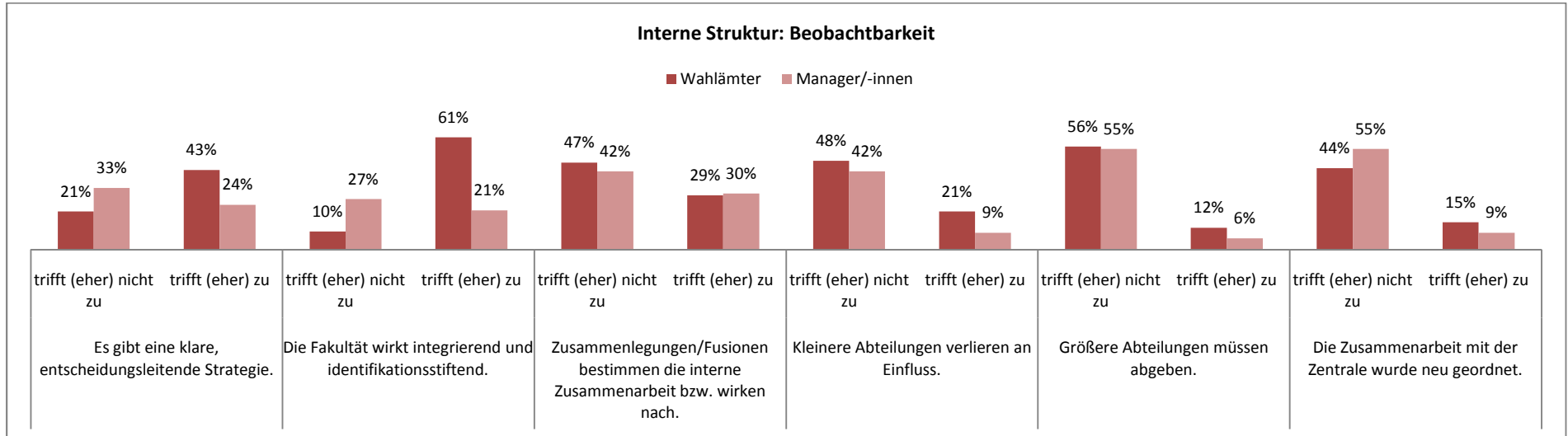
Abbildung 36: Welche dieser Aspekte können Sie an Ihrer Fakultät beobachten? Universitätsangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten trifft zu und trifft eher zu.	57
Abbildung 37: Welche dieser Aspekte können Sie an Ihrer Fakultät beobachten? Fachhochschulangehörige, nach Wahlämtern und Fakultätsmanager/-innen. Antworten trifft zu und trifft eher zu.....	58
Abbildung 38: Über welche Eigenschaften sollte ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin Ihrer Meinung nach verfügen? Universitätsangehörige, Antworten stimme eher zu und stimme stark zu.	59
Abbildung 39: Über welche Eigenschaften sollte ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin Ihrer Meinung nach verfügen? Universitätsangehörige, Antworten stimme eher zu und stimme stark zu.	59
Abbildung 40: Eine Möglichkeit, den steigenden Anforderungen an das Amt des Dekans zu begegnen, ist die Einrichtung hauptamtlicher Dekanstellen. Wie schätzen Sie diese Entwicklung ein? Zusammenfassung der Antwortmöglichkeiten „sehr positiv“ und „eher positiv“ sowie „sehr negativ“ und „eher negativ“.....	60
Abbildung 41: Welche Funktion wünschen Sie sich zukünftig für den Fakultätsrat? Fehlende Angaben auf 100%: andere, keine Angabe, Ich habe hierzu keine Meinung.	62
Abbildung 42: Welche Einflüsse halten Sie für Entwicklungen im Bereich Fakultätsmanagement derzeit an Ihrer Fakultät für dominant?	63

Anhang

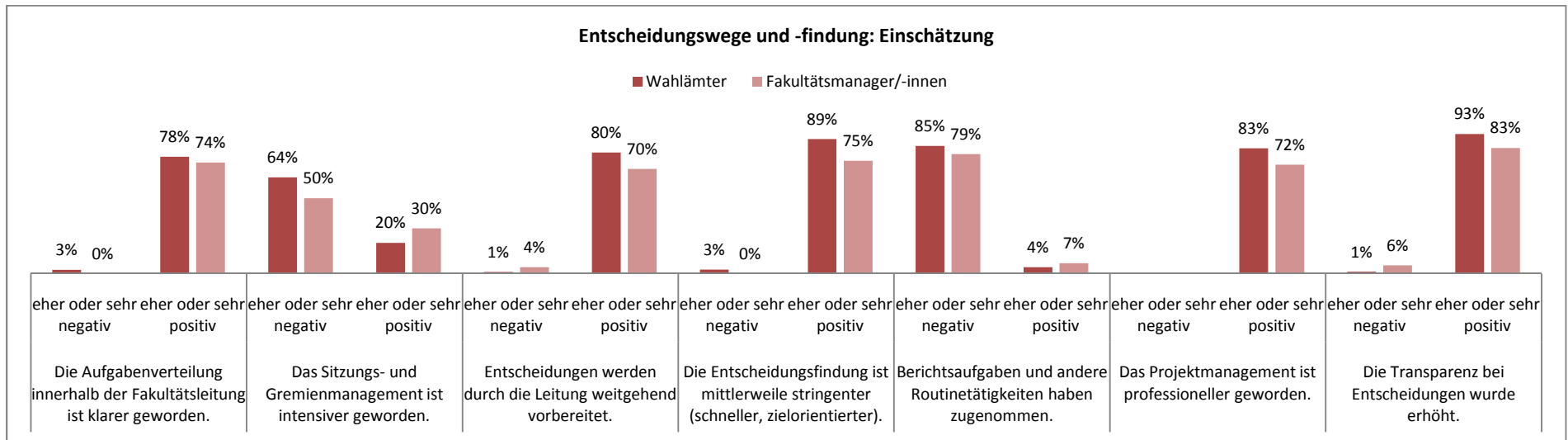
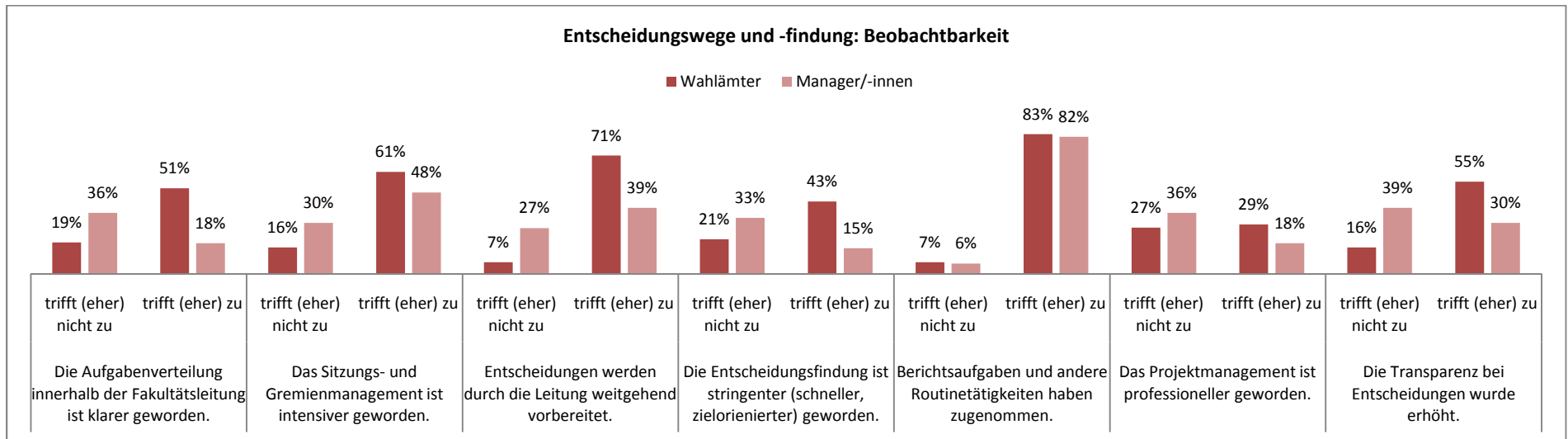
Grafische Darstellung der Einschätzung von möglichen Auswirkungen der Reformen und anderer Veränderungen an den Hochschulen (vgl. oben Kapitel Auswirkungen der Reformen und Veränderungen an den Fakultäten).

Die Befragten wurden zunächst darum gebeten auf einer fünfstufigen Skala zu benennen, ob der genannte Aspekt an ihrer eigenen Fakultät beobachtbar ist oder nicht („trifft zu“, „trifft eher zu“, „trifft zum Teil zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft nicht zu“). Dargestellt sind diese Antworten jeweils in der oberen Grafik, die Antworten „trifft zu“ und „trifft eher zu“ sowie „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ wurden zusammengefasst und in Anteilen an der jeweiligen Gruppe (Wahlämter oder Fakultätsmanager/-innen, Fachhochschule oder Universität) dargestellt (Rest auf 100%: „trifft zum Teil zu“ oder keine Angabe).

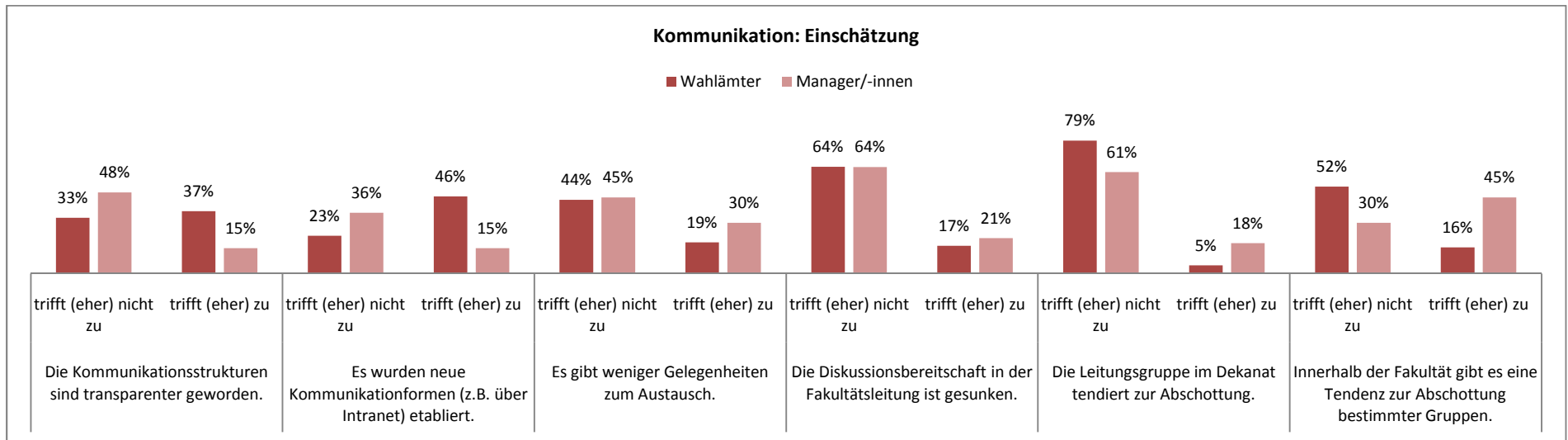
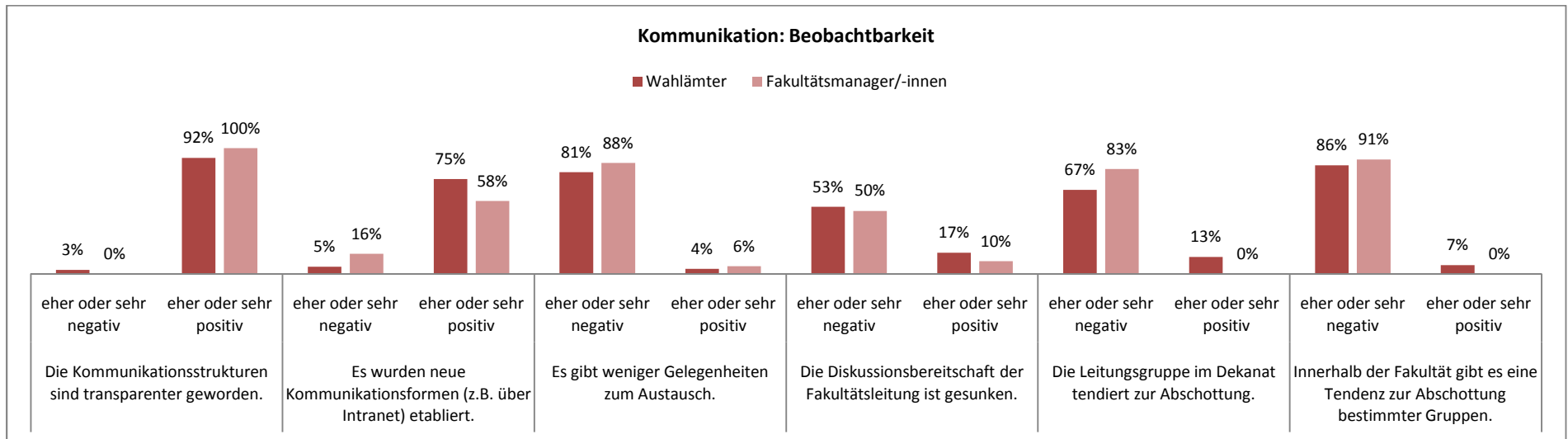
Fachhochschule: Interne Struktur



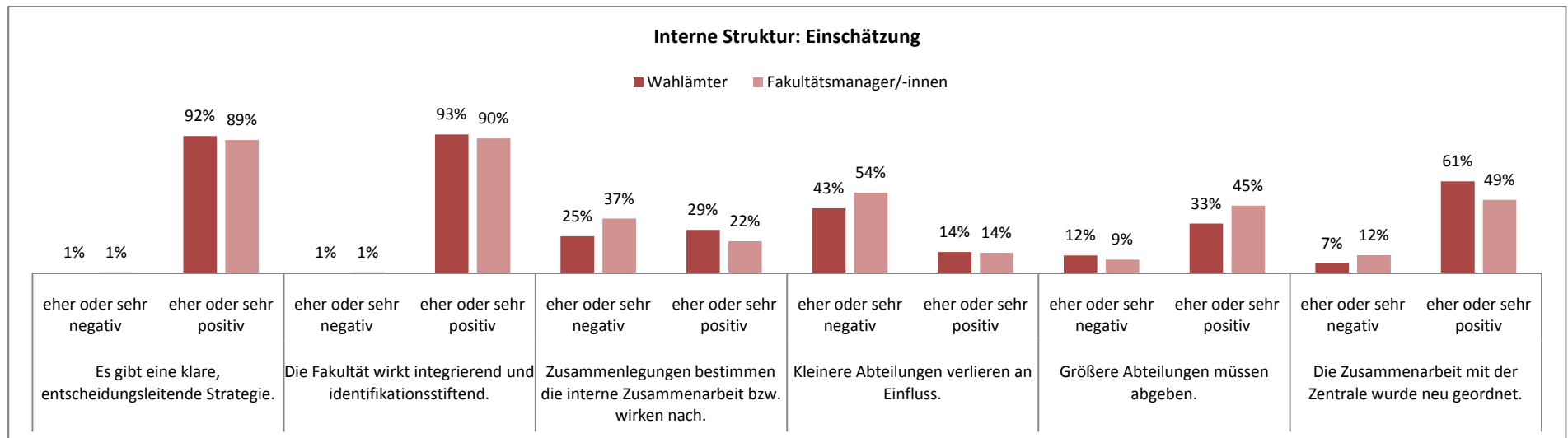
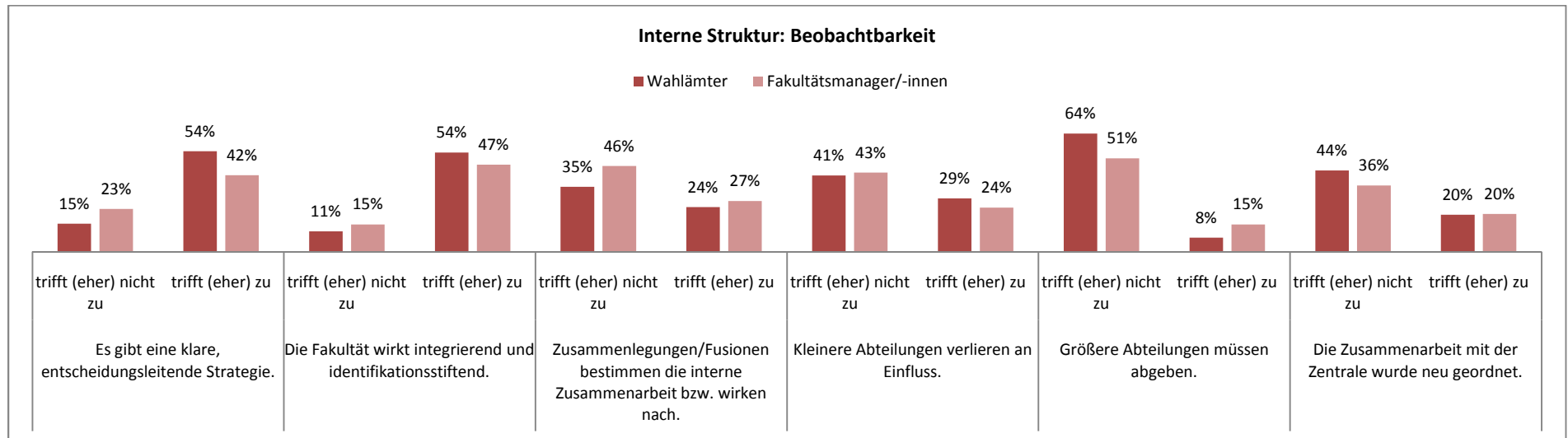
Fachhochschule: Entscheidungswege und -findung



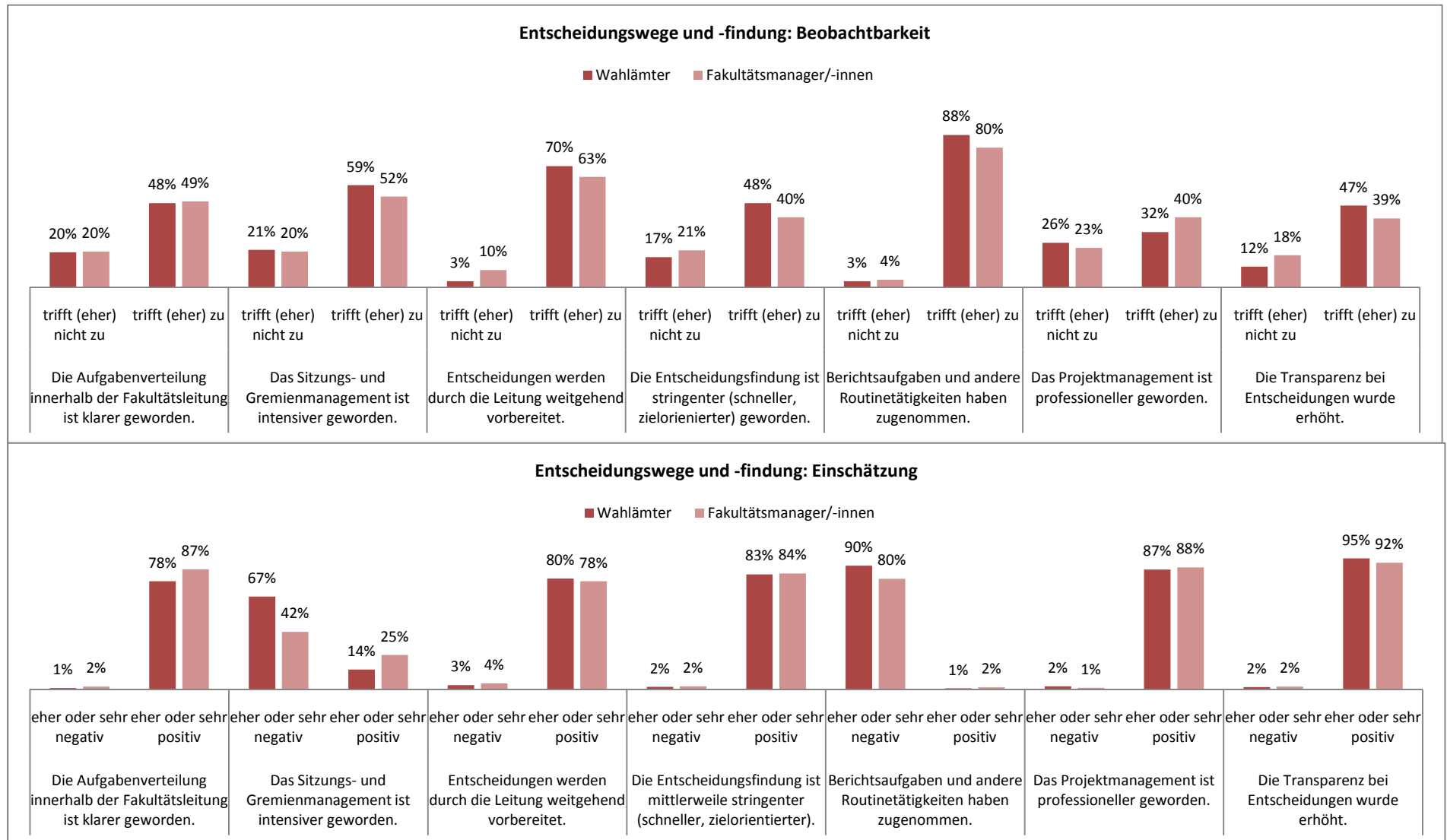
Fachhochschulen: Kommunikation



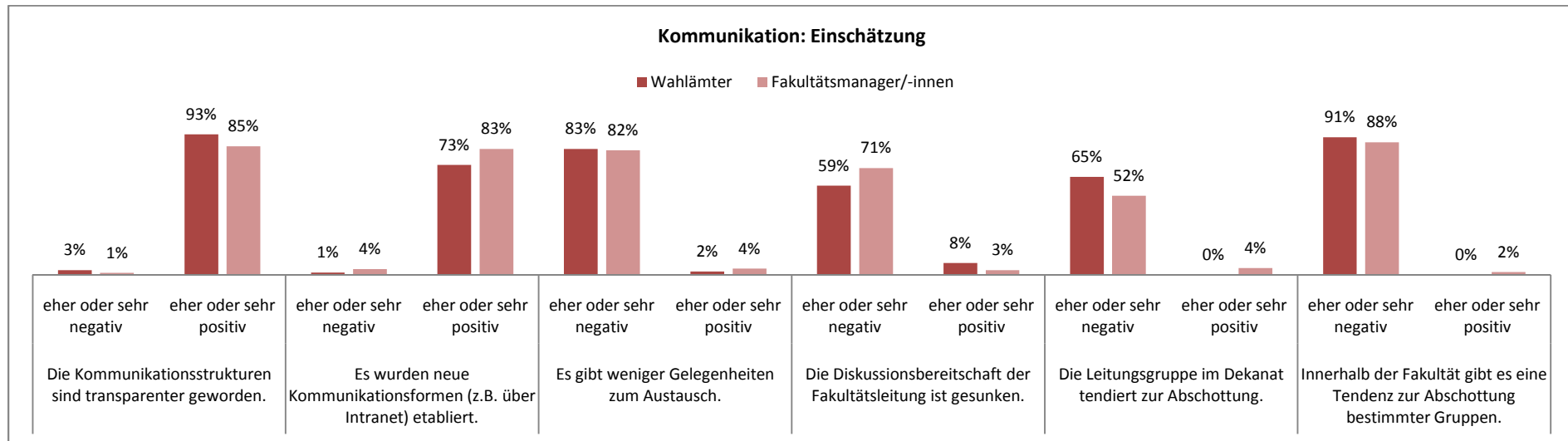
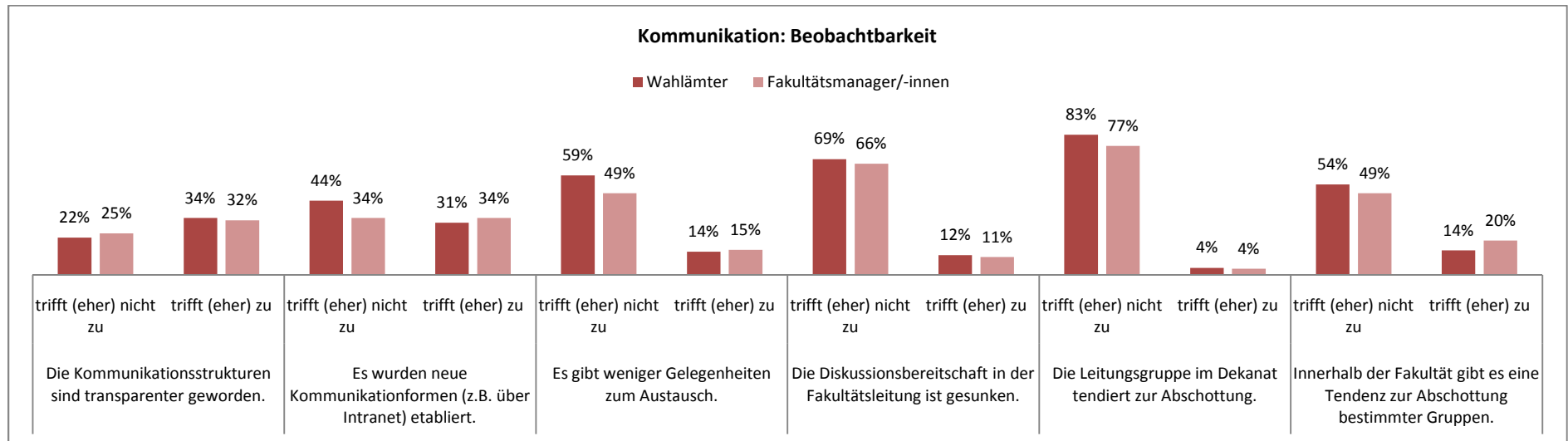
Universität: Interne Struktur



Universität: Entscheidungswege und -findung



Universität: Kommunikation



ISSN 1862-7188

ISBN 978-3-939589-98-3