

AP

**Professionalisierung ohne Profession?**  
Ergebnisbericht  
„Fakultätsmanagement-Befragung 2013“

Dr. Jutta Fedrowitz  
Hannah Leichsenring  
Thimo von Stuckrad

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung  
Verler Straße 6  
D-33332 Gütersloh

Telefon: ++49 (0) 5241 97 61 0

Telefax: ++49 (0) 5241 9761 40

E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)

Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISSN 1862-7188  
ISBN 978-3-941927-48-3

**Professionalisierung ohne Profession?  
Ergebnisbericht „Fakultätsmanagement-Befragung 2013“**

Dr. Jutta Fedrowitz  
Hannah Leichsenring  
Thimo von Stuckrad

## Abstract

In the previous years several studies were conducted, three of them by CHE, in order to assess if and how the management of subunits of Higher education institutions, such as faculties and departments, is undergoing change. These studies pursued the idea that faculty management is being professionalised. The present study aims at contributing insights to this research by investigating the kinds of professionalisation that can be observed. To that effect, we differentiate between different aspects of professionalization, namely, by creating new positions, by including experts or expert knowledge in order to fulfil specialised tasks and by “normalisation” of faculty management as a nowadays broadly accepted task of academic management. The study concludes that faculty management can be described as an aspect of the professionalisation of academia: From the perspective of those who hold such positions in the management of faculties, the professional organisation of academia in the context of a faculty structure is their primary function. External expert knowledge might be adapted to this field, but it plays a rather supportive role. The key role of faculty managers is to moderate internal discussions, and they are backed by professional structures in fulfilling this role.

## Zusammenfassung

Verschiedene Studien, darunter auch drei Befragungen des CHE, sind in den vergangenen Jahren der Frage nachgegangen, ob und wie sich das Management der dezentralen Einheiten von Hochschulen und Universitäten, mithin Fakultäten und Fachbereichen verändert. Diese Studien verfolgten insbesondere die These, dass sich das Fakultätsmanagement professionalisiert. Die vorliegende Studie will die bestehende Forschung ergänzen um Erkenntnisse darüber, welche Arten von Professionalisierung zu beobachten sind. Dabei werden verschiedene Aspekte von Professionalisierung unterschieden: Professionalisierung durch die Einführung neuer Stellen, durch die Einbeziehung von Expert(inn)en bzw. Expertenwissen zur Bewältigung spezialisierter Aufgaben und Professionalisierung durch „Normalisierung“ von Fakultätsmanagement als mittlerweile allgemein anerkannte Aufgabe im Wissenschaftsmanagement. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Fakultätsmanagement insbesondere als Professionalisierung von Wissenschaft zu beschreiben ist: Aus Sicht der Stelleninhaber(innen) ist die professionelle Organisation von Wissenschaft im Rahmen der Fakultätsstruktur ihre wichtigste Aufgabe. Externes Expertenwissen kann für diesen Bereich adaptiert werden, spielt aber eher eine unterstützende Rolle. Zentral ist für die Rolle der Fakultätsmanager(innen) die kommunikative Begleitung der fakultätsinternen Diskussionen, die dann durch professionelle Strukturen gestützt wird.

# Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Gegenstand der Befragung .....	8
2	Teilnehmer(innen) der Befragung 2013 .....	10
3	Informationen über die Stelle .....	12
4	Beruflicher Werdegang der Befragten.....	19
4.1	Ausbildungsgang .....	19
4.2	Fachliche Affinität .....	26
4.3	Bisherige Karriere.....	30
4.4	Vorbereitung auf die Position.....	34
5	Der Tätigkeitsbereich der Befragten .....	36
5.1	Größe der Fakultät und Größe des Dekanats .....	36
5.2	Disziplinäre Zuordnung der Fakultäten .....	37
6	Wahrnehmung des Entscheidungshandelns in den Fakultäten.....	40
7	Erweiterter Professionalisierungsbegriff: Professionalität der Führung und des Entscheidungshandelns.....	44
7.1	„Gute“ Rolleneigenschaften von Dekan(inn)en .....	46
7.2	Wege zu einem besseren Fakultätsmanagement .....	49
8	Elemente von Professionalisierung.....	52
8.1	Aufgaben .....	53
8.2	Alltagspraxis .....	56
8.3	Persönliche Kompetenzen .....	59
8.4	Vernetzung .....	61
8.5	Autonomie und Weisungsgebundenheit.....	64
8.6	Karriere und Bewertung der Tätigkeit im Vergleich mit einer Tätigkeit in der Wissenschaft .....	68
8.7	Berufliche Weiterentwicklung der Befragten.....	73
9	Zufriedenheit.....	75
10	Fazit .....	77
	Literatur .....	82

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Antworten auf die Frage „Welcher Kategorie ist Ihre Stelle zugeordnet?“ ...	10
Tabelle 2: Genannte Stellenkategorien unter Antwortoption „Andere“ .....	11
Tabelle 3: Beschreibung von Stellentypen und Bezeichnungen im Kontext der Studie	12
Tabelle 4: Zusammenfassung der offenen Angaben unter „andere Struktur“ zur Identifizierung von Stellentypen.....	13
Tabelle 5: Vergleich der Anzahl der Stellentypen in den Befragungen 2004, 2007, 2009 und 2013.....	14

Tabelle 6: Andere Ausbildungsgänge: offene Angaben der Befragten.....	20
Tabelle 7: Berufserfahrung an anderer Stelle, Zusammenfassung der offenen Angaben der Befragten .....	34
Tabelle 8: Unterstützung bei der Einarbeitung, Zusammenfassung der offenen Angaben.....	35

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassifizierung der Stellen im Fakultätsmanagement (absolute Werte) ...	12
Abbildung 2: Verteilung der Stellentypen nach Geschlechtszugehörigkeit.....	14
Abbildung 3: Anteil von befristeten Stellen nach Stellentypen.....	15
Abbildung 4: Dauer der Befristung, Anzahl der Nennungen nach Stellentypen.....	16
Abbildung 5: Anteil von Voll- und Teilzeitstellen nach Stellentypen .....	16
Abbildung 6: Teilzeit-Reduktion (Anteil der reduzierten Stelle in Prozent, Anzahl der Nennungen) .....	17
Abbildung 7: Anteil gehaltlicher Eingruppierung nach Stellentypen .....	18
Abbildung 8: Ausbildungsgänge aller befragten Akteure mit Aufgaben im Fakultätsmanagement nach Geschlecht.....	19
Abbildung 9: Ausbildungsgänge von Fakultätsmanager(inne)n nach Stellentyp .....	21
Abbildung 10: Fachrichtungen von Befragten mit Hochschulabschluss .....	24
Abbildung 11: Anzahl der Befragten mit Promotion nach Fachrichtung .....	26
Abbildung 12: Einschätzung der Wichtigkeit des disziplinären Wissens im Fakultätsmanagement.....	28
Abbildung 13: Bedeutung des Fachwissens für die Aufgaben im Fakultätsmanagement.....	29
Abbildung 14: Genannte Gründe für die Erreichung der Stelle im Fakultätsmanagement.....	31
Abbildung 15: Vorherige berufliche Erfahrung der Stelleninhaber(innen), Mehrfachantworten.....	33
Abbildung 16: Einarbeitung im Fakultätsmanagement nach Stellentypen. Mehrfachantworten waren möglich, außer bei Antwortoption „keinen“.....	35
Abbildung 17: Stellentypen an Universitäten und Fachhochschulen .....	36
Abbildung 18: Größe der Fakultäten/Fachbereiche der Befragten .....	37
Abbildung 19: Größe des Dekanats der Befragten .....	37
Abbildung 20: Disziplinäre Zuordnung der Fakultäten, Anzahl der Angaben.....	38
Abbildung 21: Größe des Dekanats nach Disziplin, nur Disziplinen mit mehr als fünf Nennungen.....	39
Abbildung 22: Häufigkeit der Fakultätsgröße nach Disziplin, nur Disziplinen mit mehr als fünf Nennungen .....	39

Abbildung 23: Verteilung der Stellentypen auf die Disziplinen der Fakultäten, nur Disziplinen mit mehr als 5 Nennungen. Mehrfachnennungen waren möglich. ....	40
Abbildung 24: Aussagen der Stelleninhaber(innen) über Entscheidungsfindung in der Fakultät .....	42
Abbildung 25: Kenntnis von einer Fakultätsstrategie nach Stellentypen .....	43
Abbildung 26: Einschätzung der Funktion einer Fakultätsstrategie .....	44
Abbildung 27: Eigenschaften eines guten Dekans/einer guten Dekanin aus Sicht der Fakultätsmanager(innen).....	48
Abbildung 28: Wege zu einem besseren Fakultätsmanagement aus Sicht der Befragten .....	50
Abbildung 29: Aufgaben im Fakultätsmanagement.....	54
Abbildung 30: Nutzung von Ressourcen für die Bewältigung von Aufgaben im Fakultätsmanagement.....	57
Abbildung 31: Wie überzeugen Sie Wissenschaftler(innen)? Bevorzugtes Vorgehen der Befragten.....	59
Abbildung 32: Im Alltag relevante Kompetenzen und Eigenschaften .....	60
Abbildung 33: Hilfsquellen bei Problemen mit den alltäglichen Aufgaben .....	62
Abbildung 34: Mitgliedschaft in hochschulübergreifenden Netzwerken und Verbänden.....	63
Abbildung 35: Entscheidungen über die Aufgaben der Befragten, Angaben „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ (Mehrfachnennungen) .....	65
Abbildung 36: Wie erfährt die Fakultät, wenn sich die Aufgaben der Befragten sich verändern? .....	67
Abbildung 37: Wie vermeiden die Befragten neue Aufgaben? .....	68
Abbildung 38: Zeitliche Beanspruchung im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft.....	69
Abbildung 39: Intellektuelle Herausforderung im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft .....	70
Abbildung 40: Persönlicher Einsatz im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft.....	70
Abbildung 41: Unterstützung durch Vorgesetzte im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft .....	71
Abbildung 42: Karriereaussichten im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft.....	72
Abbildung 43: Wirtschaftliche Sicherheit im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft.....	72
Abbildung 44: Arbeitsplatzsicherheit im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft.....	73
Abbildung 45: Berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten im Fakultätsmanagement	74
Abbildung 46: Bedeutung und Ansehen einer Stelle im Fakultätsmanagement .....	76
Abbildung 47: Zufriedenheit mit der jetzigen Position .....	77

# 1 Hintergrund und Gegenstand der Befragung

Durch zahlreiche Entwicklungen im Hochschul- und Wissenschaftsbereich wurden den Hochschulen in den vergangenen Jahrzehnten neue und zusätzliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten übertragen. In der Folge hat sich auch der Aufgabenbereich der dezentralen Einheiten der Hochschulen, also der Fachbereiche und Fakultäten, Departments und Institute, gewandelt und ausgeweitet. Damit ist ein interessanter architektonischer Bruch der zumeist mit abstrakten Autonomiebegriffen und Bezugnahmen auf *new public management* politisch begründeten Hochschulreformen verbunden: Mit der Übertragung formaler Entscheidungsrechte, Berichtspflichten und zusätzlicher Organisationsaufgaben (wie z.B. Controlling und Finanzmanagement) auf die Hochschulen war auch eine Umverteilung innerhalb der Hochschulen verbunden. Diese Umverteilung innerhalb der Hochschulen führte auch dazu, dass neue Ebenen in die Aufbauorganisation eingespannt wurden oder bestehende Organisationsebenen einen Aufgaben-, Verantwortungs- und Bedeutungszuwachs erlebten. Dabei waren die Auswirkungen auf die Aufgabenprofile und Leistungsanforderungen von Organisationsmitgliedern zunächst nicht Bestandteil der Überlegungen zu den Hochschulreformen und der Implementierung von *new public management*-inspirierten Steuerungsmodelle. Doch die Übertragung von Rechten und die damit verbundene Umverteilung von Aufgaben innerhalb der Organisationen hatte sichtbare Folgen für die Organisationsmitglieder. Die intraorganisationale Umverteilung von Aufgaben, Pflichten und Verantwortung impliziert, dass auf dezentralen Ebenen agierende Akteure diejenigen Kompetenzen haben, die für die Bewältigung der neuen Aufgaben erforderlich sind. Mit der professoralen Fakultätsleitung und einer administrativen Unterstützung, die meist nur aus ein bis zwei Personen bestand, waren die Zusatzaufgaben kaum zu leisten. In Reaktion auf die vertieften und ausgeweiteten Entscheidungsrechte, Berichtspflichten und Organisationsaufgaben haben daher zahlreiche Hochschulen das Fakultätsmanagement im Dekanat und auf anderen dezentralen Organisationsebenen personell aufgestockt oder der Wissenschaft zugeordnete Stellen umgewidmet. Diese neuen Stellen im Fakultätsmanagement wurden sehr häufig mit akademisch ausgebildeten, nicht selten mit promovierten Personen besetzt, die der fachlichen Ausrichtung der entsprechenden Fakultät nahe standen. Die Aufstockung der personellen Besetzung auf diesen dezentralen Organisationsebenen und die Übertragung von Organisationsaufgaben, die sich aus der internen Umverteilung von Rechten und Pflichten ergeben, wird in der Hochschulforschung als Professionalisierungsschub beschrieben (Blümel 2008; Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Blümel/Kloke/Krücken 2010; Krücken/Blümel/Kloke 2010). Dieser Professionalisierungsschub wird dabei aus der empirisch beobachteten Ausweitung von dezidiert auf das Management dezentraler Hochschuleinheiten ausgerichteten Stellen und der Beschreibung von Aufgaben- und Leistungsanforderungen an Bewerber(innen) für solche Stellen abgeleitet.

Im Anschluss an diese empirischen Befunde und deren konzeptionelle Verarbeitung (vgl. „neue Hochschulprofessionelle“ Merkator/Schneijderberg 2012) zielt dieser Beitrag darauf ab, diesen Professionalisierungsschub als ersten Schritt einer weiter reichenden Professionalisierung des Fakultätsmanagements zu beschreiben. Dabei wollen wir Professionalisierung als einen Prozess verstehen, der sich sowohl auf einer organisationsstrukturellen (z.B. sichtbar durch die Etablierung zusätzlicher Stellen und Aufgabenprofile) als auch auf einer alltagspraktischen Ebene rekonstruieren lässt. So vermuten wir, dass eine Professionalisierung des Managements dezentraler Organisationseinheiten an Hochschulen auch darin bestehen kann, dass die alltägliche Arbeit von Fakultätsmanager(inne)n sich verstärkt an gemeinschaftlich



ausgehandelten Qualitäts- und Leistungsstandards orientiert. Mit anderen Worten wird die Arbeit der Fakultätsmanager(innen) professioneller, weil sich die Kriterien für ihre eigene alltagspraktische Leistungserbringung aus dem Kontext der Disziplinen, für die sie an ihrer Fakultät, ihrem Fachbereich oder Institut arbeiten, herauslösen und stärker an gemeinschaftlich ausgehandelten Vorstellung eines „guten Fakultätsmanagements“ orientieren. Aus der Professionssoziologie wissen wir, dass solche gemeinschaftlich ausgehandelten Leistungsroutinen und Qualitätsstandards als professionelles Wissen gespeichert und im Rahmen von durch die Profession (z.B. durch Zertifizierungen) kontrollierten Aus- und Weiterbildungspfaden stabilisiert und weitergegeben wird. Wir wollen mit unserer Befragung und der Diskussion der Ergebnisse also nachzeichnen, ob und inwiefern wir empirisch Anhaltspunkte dafür finden, dass gleichsam ein zweiter Professionalisierungsschub des Fakultätsmanagements erkennbar ist. Konkret wollen wir herausfinden, ob ein gemeinschaftlich ausgehandeltes und sozial stabilisiertes Wissen als „Know-how“ und Quelle von Qualitätsstandards erkennbar wird. Ein starkes Indiz dafür wäre beispielsweise, dass Fakultätsmanager(innen) ihr Alltagshandeln in der Organisation nur schwach an den eigenen Erfahrungshorizont innerhalb dieser Organisation bzw. auf der derzeit besetzten Stelle koppeln und sich wesentlich an ihrem erfahrungsunabhängigen Expertenwissen orientieren.

Zentrale Fragestellungen der Befragung 2013 waren folglich

- die Selbstwahrnehmung von Fakultätsmanager(inn)en als Expert(inn)en,
- das spezielle Können und Wissen bzw. die Frage nach Wegen, auf denen sich dieses angeeignet wird,
- die Begründungsroutinen von Entscheidungen der Fakultätsmanager(innen) bzw. Lösungsroutinen in Konfliktsituationen,
- die vorhandenen Organisations- und Zuständigkeitsstrukturen als intervenierende Variablen für die individuelle Professionalisierung,
- Fragen nach der Professionalisierung des institutionellen Rahmens, d.h. der Bedeutung/Rolle des Fakultätsmanagements bei der Definition von Aufgaben, (Entscheidungs-) Kompetenzen, bezüglich formaler Prozessregeln, in der internen *governance* etc.

Es wurde also gefragt, inwiefern der Alltag der Fakultätsmanager(innen) durch Elemente von Professionalisierung dieses Aufgabenbereichs geprägt ist.

Der Fragebogen enthielt darüber hinaus Fragen zum Thema Reorganisation/Zuständigkeiten. Sie sollten erhellen, welche Rolle die Fakultätsgeschäftsführung in Reorganisationsprozessen spielt, wie neue Zuständigkeiten in der Fakultät verankert und alte delegiert, neu zugeschnitten oder abgeschafft werden, wie dieser Prozess durch Fakultätsleitungen angeleitet wird und wie diese ggf. mit Konflikten umgeht.

Diese Befragung ist die vierte Fakultätsmanagement-Befragung des CHE. Fakultätsmanagement-Befragungen wurden bisher dreimal (2004, 2006 und 2008) durchgeführt, jeweils mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung:

Die erste Befragung (zunächst veröffentlicht als Studie der CHE-Ausgründung HEConsult, dann wiederveröffentlicht als Anhang zur Fakultätsmanagement-Studie 2006) folgte der Vermutung, dass es nicht nur unterschiedliche Bezeichnungen für die Verwaltungs- und Management-Stellen in den Fakultäten gibt, sondern dass diese unterschiedlichen Bezeichnungen auch mit unterschiedlichen Stellenzuschnitten einher gehen. Die Richtigkeit dieser Annahme

hat sich bereits 2004 bei der relativ kleinen Stichprobe von 38 Befragten gezeigt und bei der Befragung 2006 bestätigt.

2006 wurde dann erstmals der Frage nachgegangen, inwiefern man von einer Professionalisierung des Fakultätsmanagements sprechen kann, Basis dafür war die Befragung von 111 Personen.

In die Befragung 2008 waren neben den Fakultätsmanager(inne)n auch Dekane und Dekaninnen einbezogen. Ziel der Studie (N=499, davon 53% entsprechend 264 Fakultätsmanager(innen)) war es, die Zusammenarbeit bzw. Aufgabenteilung der wissenschaftlichen und Verwaltungsleitung darzulegen.

## 2 Teilnehmer(innen) der Befragung 2013

Insgesamt haben 480 Personen die Online-Befragung aufgerufen. Sie wurden durch Anschreiben an die Fakultät, persönliches Anschreiben, über die CHE-Website und über Netzwerke von Wissenschaftsmanager(inne)n dazu eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Die Befragung selbst wurde anonym durchgeführt.

Von den 480 Antwortenden bestätigten 381 die Frage „Übernehmen Sie selbst Aufgaben, die Sie dem Fakultätsmanagement zurechnen würden?“.

Von diesen gaben wieder 73 Befragte an, eine Professur einzunehmen (vgl. Tabelle 1). Aufgrund des Zuschnitts der Fragstellung und der daraus folgenden Abgrenzung der Zielgruppe wurden diese Teilnehmer(innen) nicht in die Befragung einbezogen.

Von den verbliebenen 307 Personen bezeichnen 153 ihre Stelle als der Verwaltung zugehörig, davon, bezeichnen sich 27 als Verwaltungsdirektor(in). 95 sind als wissenschaftliche(r) Mitarbeiter(in) angestellt.

Tabelle 1: Antworten auf die Frage „Welcher Kategorie ist Ihre Stelle zugeordnet?“

<b>Nennungen</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Verwaltungsmitarbeiter(in)	153	40%
Wissenschaftliche(r) Mitarbeiter(in)	95	25%
Professor(in)	73	19%
Verwaltungsdirektor(in)	27	7%
Andere	27	7%
ist mir nicht bekannt	5	1%
<b>Gesamt</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

Fünf Personen konnten die Zuordnung ihrer Stelle nicht angeben. 27 Befragte wählten die Antwortoption „Andere“ und machen weitere Angaben, darunter:

Tabelle 2: Genannte Stellenkategorien unter Antwortoption „Andere“

<b>Nennungen „Andere“</b>	<b>Anzahl</b>
Fakultätsgeschäftsführung	7
Dekanatsmitarbeiter(in)	5
Verwaltungsleiter(in)	4
nicht-wissenschaftliche(r) / technisch administrative(r) Mitarbeiter(in) / Labormitarbeiter(in)	3
sonstige Mitarbeiter(in)	2
wissenschaftliche(r) Beamter/Beamtin	2
Referatsleitung	1
keine Angabe	3

Dieses Ergebnis demonstriert erneut die bundesweit sehr uneinheitlichen, ja sogar verwirrenden Bezeichnungen der Stellen im Fakultätsmanagement: Die im öffentlichen Dienst üblichen Stellenkategorien sind für viele der Befragten offenbar unerheblich, jedenfalls ist die Einordnung in diese Kategorien weniger bekannt und weniger eindeutig als dies in anderen Bereichen der Fall ist. Gleichzeitig wird damit aber der Befund eines ersten Professionalisierungsschubs, der in der Etablierung von solchen Stellen im Management dezentraler Hochschuleinheiten bestand, erneut bestätigt. Interessant ist dabei, dass ein hoher Anteil der Akteure und Akteurinnen, die Aufgaben des Fakultätsmanagements wahrnehmen, dennoch ihre Stellenbeschreibung an der klassischen Differenzierung zwischen Verwaltungsmitarbeiter(inne)n und wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n orientieren können, denn die Ausdifferenzierung der Handlungsfelder, Aufgaben- und Leistungsprofile der mit Fakultätsmanagement Beschäftigten hat ja bislang nicht zu einer Ausdifferenzierung der an Hochschulen üblichen Stellenkategorien geführt. Ob solche Stellen der Verwaltung oder dem wissenschaftlichen Bereich zugeordnet sind, ist oft historisch zu begründen oder Zufall, spiegelt sich aber kaum in ihren Aufgabenschnitten wider.

Für die weitere Auswertung werden wir daher auf eine Klassifizierung zurückgreifen, die auf Basis der Daten der ersten Fakultätsmanagement-Befragung entwickelt wurde, und die unabhängig von der Zuordnung zu Verwaltung oder Wissenschaft ist. Diese Klassifizierung beruht einerseits auf dem Grad der Zuarbeit für den Dekan bzw. die Dekanin und andererseits auf dem Ausprägungsgrad der Weisungsbefugnis der Stellen. Daraus ergeben sich die folgenden Stellenbeschreibungen:

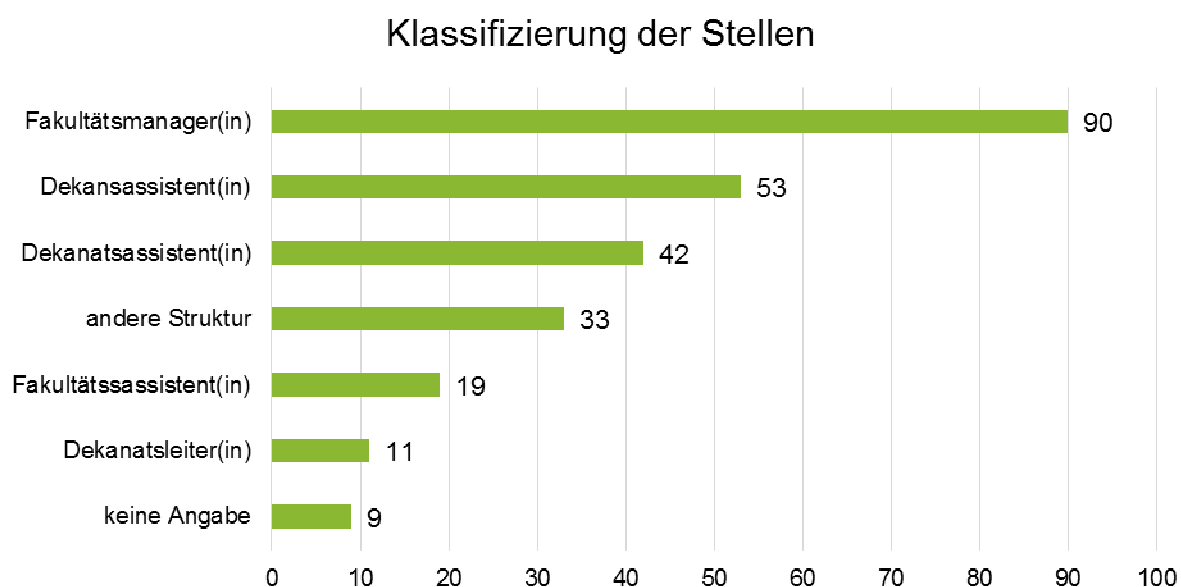
Tabelle 3: Beschreibung von Stellentypen und Bezeichnungen im Kontext der Studie

Beschreibung der Stellentypen in der Befragung	Bezeichnung im Kontext der vorliegenden Studie
Ich unterstütze die Dekanin/den Dekan und bin ihr/ihm direkt unterstellt.	Dekansassistent(in)
Meine Aufgabe besteht in der Zuarbeit, die Stelle ist den Mitarbeiter(inne)n der Fakultätsverwaltung eher gleichgestellt.	Fakultätsassistent(in)
Ich leite das Dekanat.	Dekanatsleiter(in)
Unterstellt bin ich der Dekanin/dem Dekan. Ich bin eingeschränkt weisungsbefugt.	Dekanatsassistent(in)
Mir untersteht die gesamte Fakultätsverwaltung. Ich bereite Entscheidungen der/des Dekanin/Dekans vor und bin in Diskussionen zu Grundsatzfragen und zur strategischen Ausrichtung der Fakultät eingebunden.	Fakultätsmanager(in)

### 3 Informationen über die Stelle

Die häufigste Stellenart in der Befragung ist der/die Fakultätsmanager(in), gefolgt vom Stellentyp Dekans- und Dekanatsassistent(in). Dekanatsleiter(in) ist der seltenste Stellentyp (vgl. Abbildung 1). Dies war auch in den vergangenen Befragungen der Fall (vgl. Tabelle 4). Im Zeitverlauf nehmen aber die als Dekanats- und Fakultätsassistent(inn)en einzuordnenden Stellen in ihrem Anteil zu.

Abbildung 1: Klassifizierung der Stellen im Fakultätsmanagement (absolute Werte)



Die Angaben in der Befragung 2013 unter „andere Struktur“ lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Tabelle 4: Zusammenfassung der offenen Angaben unter „andere Struktur“ zur Identifizierung von Stellentypen

<b>Andere Struktur von Stellentypen (offene Angaben)</b>	<b>Anzahl</b>
Mischung aus mehreren der genannten Stellentypen, je nach Aufgabenbereich	11
Zuordnung zu Bereichen des Dekanats (z.B. zum Studiendekanat, Prüfungsamt)	9
Teil eines Kollegiums/Teams (Beschreibung überschneidet sich mit „Zuordnung zu Bereichen des Dekanats“)	3
Zuordnung zu Bereichen der Fakultät (z.B. zu einem der Institute)	3
Beschreibung ähnlich der des Stellentyps „Fakultätsmanager(in)“ (aber bspw. dem Kanzler/der Kanzlerin und nicht dem/der Dekan(in) unterstehend)	3
Verwaltungstätigkeit in Teilzeit neben Tätigkeit in Forschung und Lehre	1
Veränderung des Aufgabenbereichs über die Zeit (in Abhängigkeit vom jeweiligen Dekanat)	1

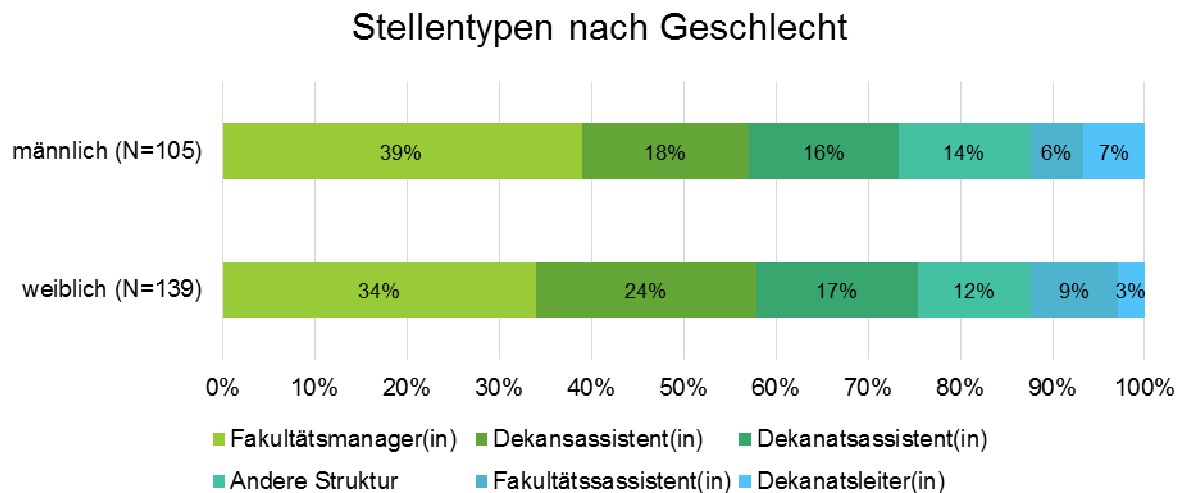
Für die Untersuchung der Professionalisierung von Stellen im Fakultätsmanagement ergeben sich aus diesen Angaben bereits erste Ansätze: Die letzten zwei Antwortkategorien verweisen auf einen eher geringen Grad an Professionalisierung. Solche Stellenbeschreibungen waren in den Befragungen sogar noch häufiger zu finden.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten kann ihre Aufgaben in den Kontext von Verwaltung und Management einordnen, was eine institutionelle Professionalisierung im Sinne des in der Hochschulforschung diskutierten Professionalisierungsschubs bei Managementaufgaben in dezentralen Organisationseinheiten von Hochschulen nahelegt. Die Hochschulen sowie die Akteure und Akteurinnen selbst haben Wege gefunden und etabliert, ihre Aufgaben strukturell (z.B. an der Fakultät und dem Dekanat) zu verorten, so dass sich die Akteure und Akteurinnen weniger zwischen den bestehenden, klassischen Organisationseinheiten verloren fühlen müssen. Hinzu kommt, dass möglicherweise eine verstärkte Wahrnehmung von Wissensmanagement als legitime und etablierte Aufgabe an Hochschulen den Legitimationsdruck auf die konkreten Akteure mindert bzw. das Selbstbewusstsein erhöht, die eigene Organisationsrolle als „Fakultätsmanager(in)“ anzugeben.

Eine weitere Entwicklung ist überdies erkennbar: Unterschiede in den Stellenverteilungen mit Blick auf *gender* scheinen im Vergleich zu den früheren Befragungen geringer ausgeprägt zu sein. Allerdings zeigt sich, dass Frauen in solchen Stellenkategorien leicht überrepräsentiert sind, die eine eher zuarbeitende Rolle übernehmen und seltener Weisungsbefugnis haben.

Insgesamt haben 139 Frauen und 105 Männer die Befragung beantwortet (der Rest machte keine Angabe zur Geschlechtszugehörigkeit).

Abbildung 2: Verteilung der Stellentypen nach Geschlechtszugehörigkeit



Für die folgenden Auswertungen fassen wir die Kategorien folgendermaßen zusammen:

1. „Fakultätsmanager(in)“: Fakultätsmanager(in) und Dekanatsleiter(in), insgesamt 101 Befragte
2. „Fakultätsreferent(in)“: Fakultätsassistent(in) und Dekanatsassistent(in), insgesamt 61 Befragte
3. „Dekansassistent(in)“: insgesamt 53 Befragte
4. „Andere“: insgesamt 33 Befragte.

Die folgende Tabelle zeigt diese Gruppen im Vergleich zu den Befragten in den vorangegangenen Befragungen.

Was 2004 noch nicht abzusehen war, ist, dass die Funktion „Dekanatsleiter(in)“ nur an wenigen Fakultäten etabliert ist. Im Vergleich zur Funktion „Fakultätsmanager(in)“ ist diese stärker auf die Verwaltung ausgerichtet und befasst sich weniger mit originär wissenschaftsbezogenen Aufgaben. Stattdessen hat aber die Funktion der „Fakultätsreferent(inn)en“ höheres Gewicht. Diese sind meistens nicht in leitender Funktion tätig, sondern verantworten Aufgabenbereiche in der Fakultät ähnlich einer Stabstelle.

Tabelle 5: Vergleich der Anzahl der Stellentypen in den Befragungen 2004, 2007, 2009 und 2013

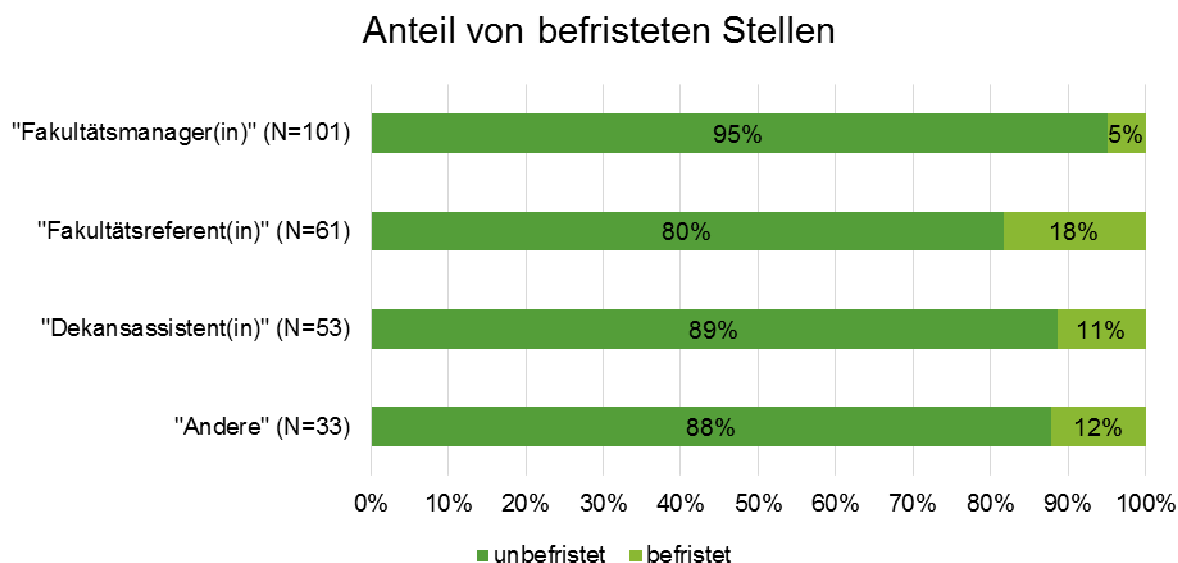
	2013	2009	2007	2004
Fakultätsmanager(in)	90	63	37	12
Dekanatsleiter(in)	11	22	22	--
Fakultätsreferent(in)	61	--	--	16
Dekansassistent(in)	53	98	52	10
Andere	33	24	--	--
Gesamt	307	207	111	38

Der Unterschied zwischen Dekansassistent(in) und der Kategorie aus Dekanats- und Fakultätsassistent(in) ist so zu verstehen, dass Dekansassistent(inn)en einer bestimmten Funktion, häufig dem Dekan oder der Dekanin, zuarbeitet, während letztere unterstützend für die Organisation tätig sind, bspw. als Referent(in) für bestimmte Aufgaben- oder Themenbereiche. Beide haben allerdings unterstützende Funktion und keine oder nur eingeschränkte Weisungsbefugnis gegenüber anderen Mitarbeitenden in der Fakultätsverwaltung.

Die Befragten, die sich einer „Anderen“ Organisationshierarchie zuordnen, könnten z.T. auch den anderen Kategorien zugeordnet werden (vgl. Tabelle 4). Da sie sich insgesamt in ihren Antworten z.T. stark von denen der übrigen Kategorien unterscheiden, bleiben sie im Folgenden als eigene Kategorie erhalten. Die Befragten in dieser Kategorie ähneln sich offenbar darin, dass sie über jeweils sehr spezifische (ggf. individuelle) Rollenverständnisse in vergleichsweise komplexen Organisationsstrukturen verfügen.

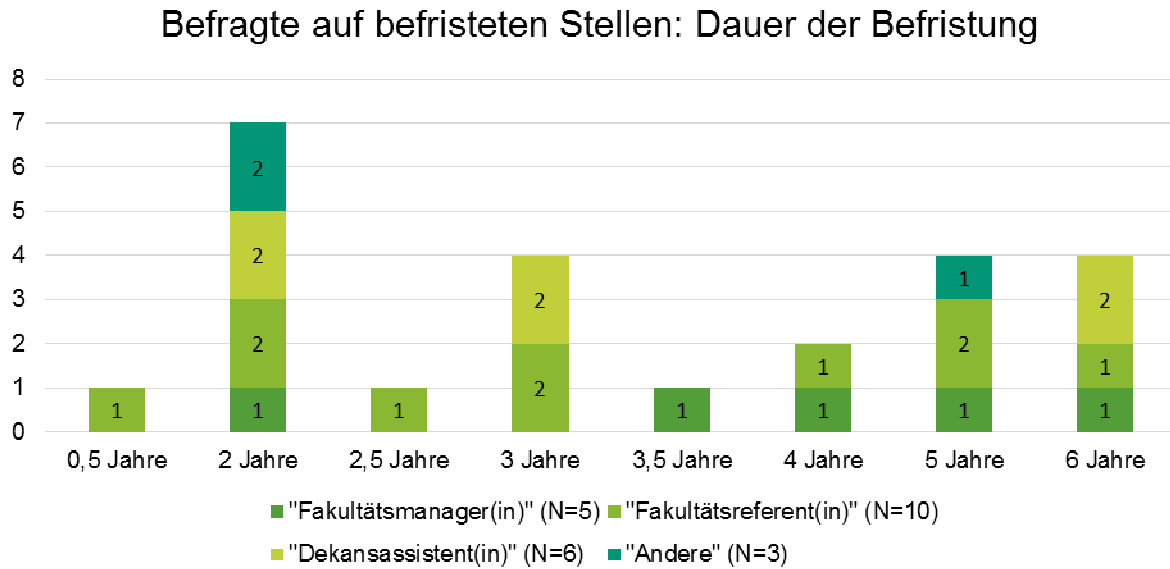
Der weit überwiegende Anteil der Befragten hat eine unbefristete Vollzeitstelle inne. „Fakultätsreferent(inn)en“ haben etwas häufiger als andere eine befristete Stelle inne (vgl. Abbildung 3), „Dekansassistent(inn)en“ arbeiten etwas häufiger als andere in Teilzeit (vgl. Abbildung 5). Im Vergleich zur Befragung 2009 sind die Stellen bei allen Stellentypen häufiger unbefristet eingerichtet (Leichsenring 2009, S. 16), z.B. zu 95% statt zu 89% bei den Fakultätsmanager(inne)n.

Abbildung 3: Anteil von befristeten Stellen nach Stellentypen



Die Befristung der „Fakultätsreferent(inn)en“ verweist möglicherweise darauf, dass diese Stellen eher projektbezogen eingerichtet werden und die Langfristigkeit der Aufgaben bzw. ihre Finanzierung aus Sicht der Fakultät noch nicht geklärt ist. Insgesamt haben 15 der 24 befristet Angestellten Stellen inne, die auf drei Jahre oder länger befristet sind (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Dauer der Befristung, Anzahl der Nennungen nach Stellentypen



Der hohe Anteil von „Dekansassistent(inn)en“ in Teilzeit kann als ein Hinweis darauf gelesen werden, dass dieses Aufgabenprofil besser in Teilzeit umgesetzt werden kann als die anderen Stellenprofile. Bei allen Stellentypen haben etwa die Hälfte der Stelleninhaber(innen) ihre Arbeitszeit auf 50 oder 60% reduziert, die übrigen weisen individuelle Reduktionen zwischen 75 und 90% auf.

Wir fanden keinen Unterschied nach Geschlecht bei der Befristung der Stellen. Allerdings sind es vor allem die unbefristet Beschäftigten, die ihre Arbeitszeit reduziert haben. Von diesen, auf einer relativ sicheren Position befindlichen Mitarbeiter(innen), sind es dann allerdings etwa dreimal so viele Frauen wie Männer, die ihren Stellenumfang reduzieren.

Abbildung 5: Anteil von Voll- und Teilzeitstellen nach Stellentypen

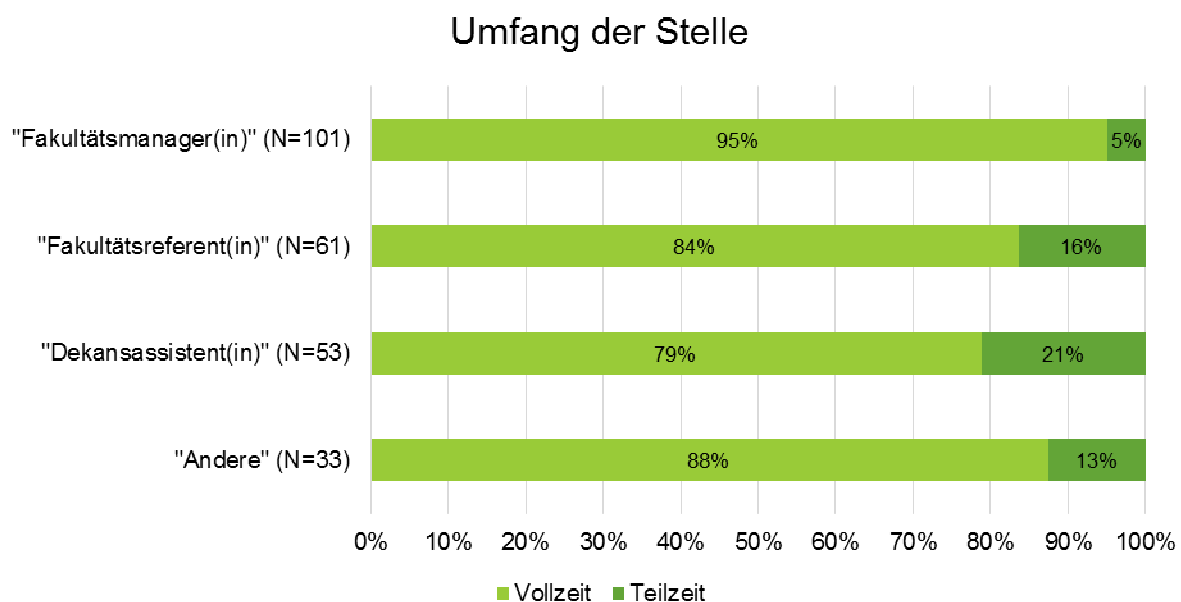
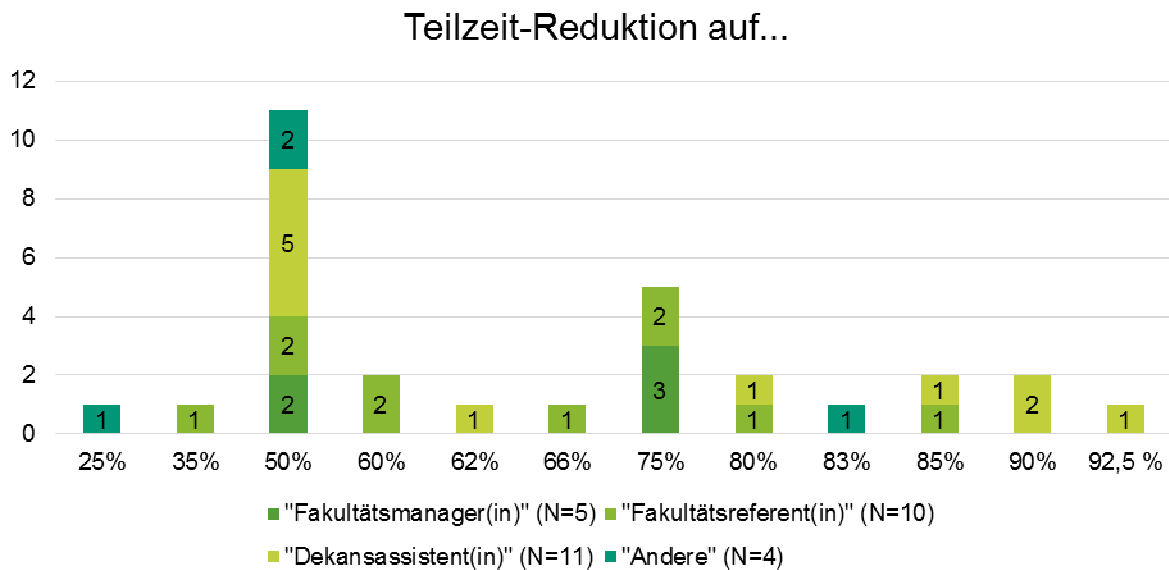


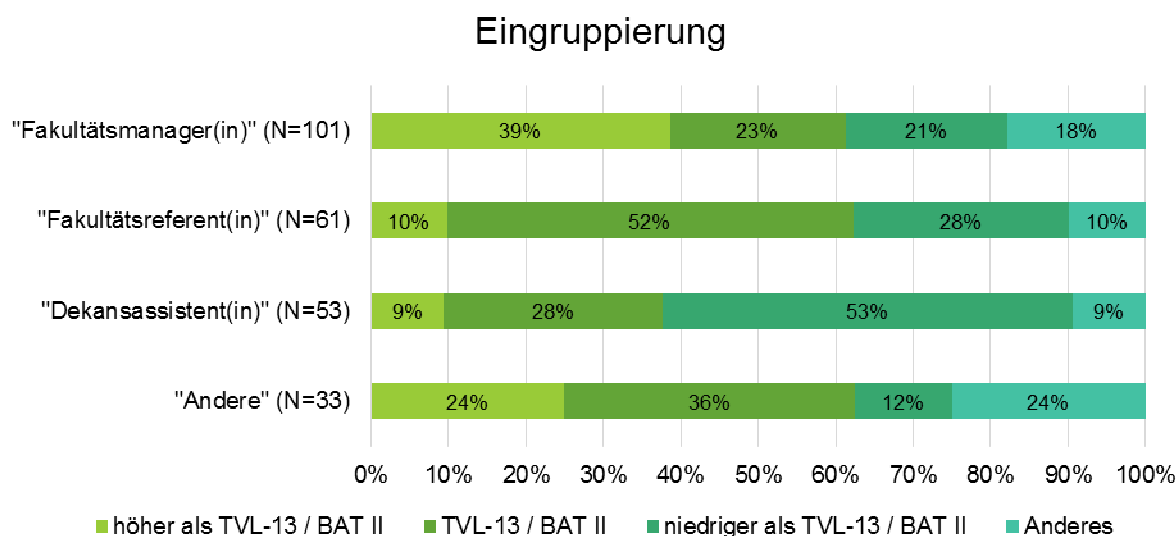


Abbildung 6: Teilzeit-Reduktion (Anteil der reduzierten Stelle in Prozent, Anzahl der Nennungen)



Fast 40% der „Fakultätsmanager(innen)“ sind höher als TVL 13 eingruppiert, „Fakultätsreferent(inn)en sind sogar zu über 50% in TVL 13 eingruppiert. Dagegen sind mehr als 50% der Dekansassistent(inn)en sind niedriger als TVL 13 eingruppiert. Diese Eingruppierung würde weitgehend dem Aufgabenbereich dieser Stellen, wie sie in der Typisierung beschrieben wurden, entsprechen. Im Vergleich zu 2009 hat sich die Situation in Bezug auf die Eingruppierung weiter hin zu TVL13/BAT IIa normalisiert: Von den in 2009 höher als TVL 13/BAT IIa eingruppierten Fakultätsmanager(innen) gibt es nun weniger (39% im Vergleich zu 45%). In der Befragung 2009 war die kombinierte Gruppe Assistent(inn)en und Referent(inn)en zu 30% in TVL 13/BAT IIa eingruppiert. 2013 zeigt sich: Während die Fakultätsreferent(inn)en zu 52% hier eingruppiert sind, die die Dekansassistent(inn)en mehrheitlich (53%) unterhalb dieses Levels eingruppiert (vgl. Leichsenring 2009, S. 17). Dies ist angesichts der unterschiedlichen Aufgabenspektren nachvollziehbar und entspricht dem unterschiedlichen Verantwortungsbereich dieser Stellen.

Abbildung 7: Anteil gehaltlicher Eingruppierung nach Stellentypen



Die Gesamtschau der Stellenbeschreibungen in den Dimensionen Befristung, Stellenumfang (Teil-/Vollzeit) und tarifliche Eingruppierung zeigt, dass die empirische Beobachtung eines Professionalisierungsschubs durch die Ergebnisse bestätigt wird. Insbesondere solche Akteure, die sich selbst bzw. ihr Aufgabenprofil als Fakultätsmanager(in) oder Dekansassistent(in) beschreiben, haben überwiegend unbefristete Vollzeitstellen inne, die überwiegend mit TV-L 13 bzw. BAT II oder höher eingruppiert sind. Insbesondere aus dem niedrigen Anteil an Befristungen und der hohen Eingruppierung lässt sich ableiten, dass Fakultätsmanager(innen) als bedeutsame Organisationsakteure wahrgenommen werden und von ihrer Hochschule Wertschätzung erhalten. Gleichzeitig ist aber klar, dass mit der Eingruppierung in „TV-L 13 und höher“ in Hochschulen bzw. im öffentlichen Dienst nur noch relativ selten vorgenommen wird.

In Verbindung mit der oben vorgeschlagenen Klassifikation der Funktionen im Fakultätsmanagement beschäftigten Akteure und Akteurinnen lässt sich annehmen, dass die Variablen ‚Stellenbefristung‘ und ‚Eingruppierung‘ stark mit der wahrgenommenen Verantwortung der Akteure variieren. So zeigt sich eben auch, dass die „Dekansassistent(inn)en“, die oben als nicht weisungsbefugte, abhängige und ausführende Akteursgruppe definiert worden ist, überwiegend unterhalb TV-L 13 eingruppiert sind.

Wir würden überdies annehmen, dass der etwas höhere Anteil an Befristungen in der Gruppe der „Fakultätsreferent(inn)en“ durch einen relativ geringeren Institutionalierungsgrad des Stellen- und Aufgabenprofils erklärt werden könnte. So ließe sich annehmen, dass viele der in dieser Rubrik verorteten Akteure und Akteurinnen, Aufgaben und Leistungen projektformige Anschubfinanzierungen (z.B. über den Qualitätspakt Lehre oder verschiedene Landesprogramme) erhalten, so dass die Akteure nur befristet beschäftigt werden können. Gleichwohl handelt es sich bei diesen Aufgaben vermutlich zumeist um bereits bestehende oder in Institutionalisierung begriffene Daueraufgaben der jeweiligen Organisationseinheiten (z.B. Qualitätsmanagement, *diversity management*), die zwar als Daueraufgaben zu verstehen sind, aber noch nicht so erprobt sind, dass eine Dauerstelle dafür eingerichtet werden konnte.

Unter Bedingungen befristeter Anstellungen (wegen projektformiger Anschubfinanzierung) sind allerdings weitere Professionalisierungsschübe für die dort zu bearbeitenden Aufgaben nur eingeschränkt zu erwarten.

## 4 Beruflicher Werdegang der Befragten

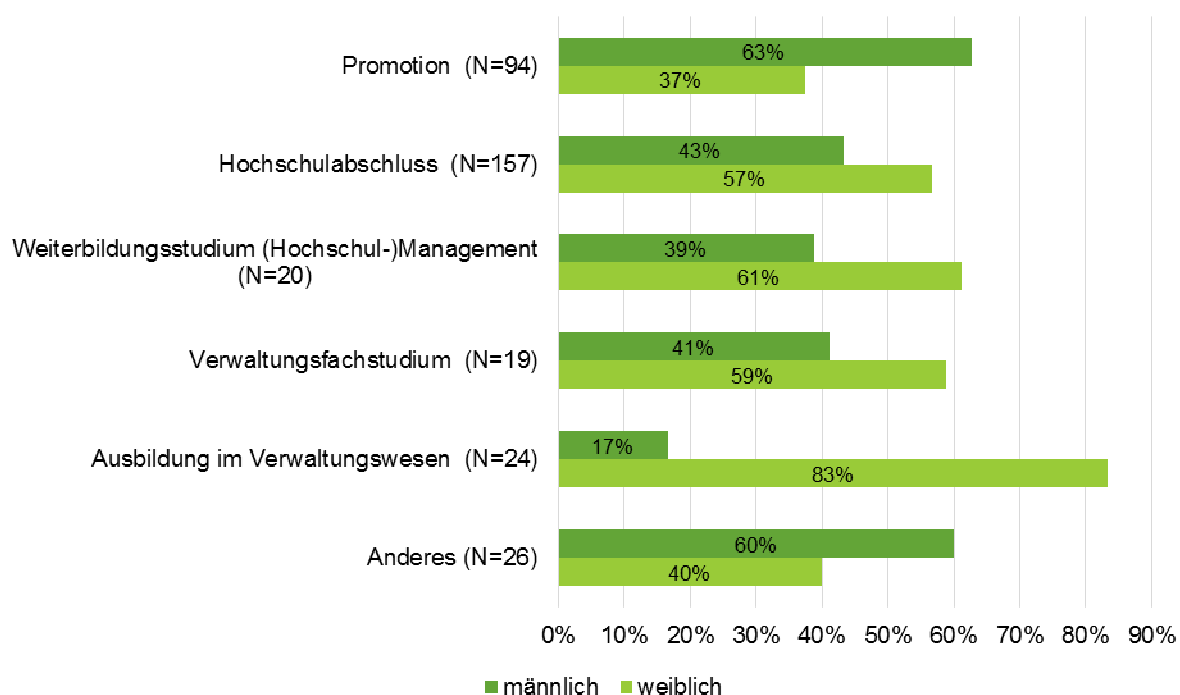
### 4.1 Ausbildungsgang

In der vorliegenden Befragung zum Fakultätsmanagement 2013 wurde auch nach der Ausbildung der Stelleninhaber(innen) gefragt, weil sich auch hier zeigen könnte, ob eine Entwicklung hin zu einer eigenen Profession stattfindet.

Grundsätzlich kommen Personen, die Tätigkeiten im Fakultätsmanagement ausüben, entweder aus der Wissenschaft oder aus der Verwaltung, nur selten aus anderen Bereichen wie der Wirtschaft oder nicht-universitären Bereichen des öffentlichen Dienstes, z.B. aus der Kommunalverwaltung. Auch bei diesem Teil der Befragung wurde nach *gender* differenziert.

Abbildung 8: Ausbildungsgänge aller befragten Akteure mit Aufgaben im Fakultätsmanagement nach Geschlecht

#### Ausbildungsgänge nach Geschlecht (Mehrfachangaben)



Frauen mit einer Ausbildung im Verwaltungswesen oder einem Verwaltungsfachstudium sind unter den Befragten deutlich überrepräsentiert. Dagegen sind männliche Befragte häufiger promoviert.

Folgende andere Aus- und Fortbildungen wurden genannt:

Tabelle 6: Andere Ausbildungsgänge: offene Angaben der Befragten

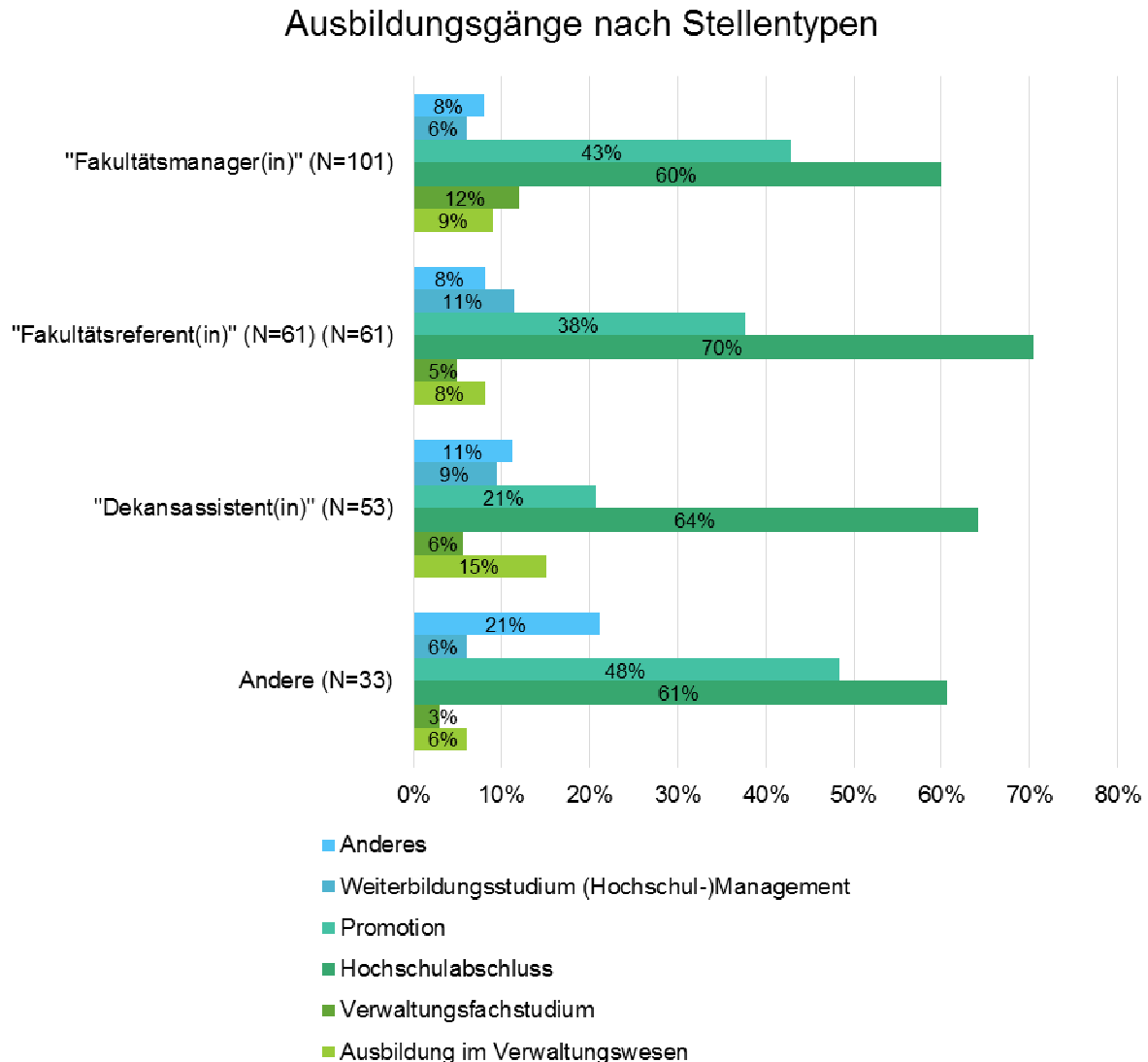
<b>Andere Ausbildungsgänge der Befragten</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>
Aufbaustudium Verwaltungswissenschaften	2
Habilitation	2
Praxiserfahrung Management/Wirtschaft	2
Volljurist	2
Abitur	1
Abschluss Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH)	1
Angestelltenlehrgang II	1
Dipl.-Betriebswirt(in) (FH)	1
Drei nicht abgeschlossene Studiengänge komplett	1
Fortbildungen Hochschulmanagement	1
Ingenieurstudium	1
Lehrgang zum Wissenschaftsmanager am ZWM Speyer	1
Sparkassenbetriebswirt	1
vielfältige Qualifizierungen im HS-Management	1
Vizepräsident Lehre	1
VWA-Studium Betriebswirtschaft	1
Weiterbildungen	1
wissenschaftlich/künstlerische Qualifikation	1
Zertifikatskurse Hochschul-Management	1
zwei Jahre berufsbegleitende Fortbildung für Führungskräfte des Landes	1

In der Darstellung der Ausbildungsgänge nach Stellentypen zeigt sich, dass für alle Stellentypen das Hochschulstudium der wichtigste Ausbildungsgang ist (60-70%).

Betrachtet man nur die beiden häufigsten Stellentypen „Fakultätsmanager(in)“ und „Dekansassistent(in)“, so zeigt sich: Personen mit Promotion sind signifikant häufiger als „Fakultätsmanager(in)“ (43%), seltener als „Dekansassistent(in)“ (21%) tätig.

„Dekansassistent(inn)en“ haben häufiger eine Ausbildung im Verwaltungswesen (15%), während ein Verwaltungsfachstudium am häufigsten bei den „Fakultätsmanager(inne)n“ anzutreffen ist (12%). Am höchsten ist der Promotionsgrad mit 48% bei den „Anderen“ Stellentypen. Weiterbildungsstudiengänge dagegen haben die „Fakultätsreferent(inn)en“ häufiger als die anderen Stellentypen absolviert.

Abbildung 9: Ausbildungsgänge von Fakultätsmanager(inne)n nach Stellentyp, Mehrfachnennungen möglich



In der nach Stellentypen bzw. Kategorien von Funktionen differenzierten Betrachtung können keine Hinweise auf den empirisch bereits beschriebenen ersten Professionalisierungsschub durch die Institutionalisierung von Stellen gefunden werden. Auch Anhaltspunkte für einen zweiten Professionalisierungsschub, der auf die Vergemeinschaftung eines speziellen Expertenwissens gerichtet wäre, sind nicht zu identifizieren. Zwar können wir erkennen, dass die definitorisch mit der höchsten Organisationsverantwortung (d.h. hier Weisungsbefugnis) verbundene Stellenkategorie bzw. Aufgabenbeschreibung der/des Fakultätsmanagerin/-managers am zweithäufigsten (43%) von Akteuren mit abgeschlossener Promotion bekleidet wird. Bei den „Anderen“ sind 48% promoviert.

Beides könnte auch ein Artefakt der Beschränkungen von wissenschaftlichen Karrieren im deutschen Wissenschaftssystem sein: Es ließe sich annehmen, dass Nachwuchswissenschaftler(innen) mit abgeschlossener Promotion aus berufsbiographischen und familiären Gründen dazu gezwungen sind, eine Entscheidung über den Verbleib im Wissenschaftssystem und die konkret damit verbundenen Rolle oder Funktion zu treffen. Allerdings kann dieser Befund auch als Hinweis darauf gelesen werden, dass den Personen, denen die Personalauswahl obliegt und die selbst promoviert und habilitiert sind, die Promotion zu einem wichtigen Auswahlkriterium wird, wobei die Ähnlichkeit zu den Auswählenden möglicherweise ebenso

wichtig ist wie die damit einhergehenden Kompetenzen. Alltagspraktiken des Wissensmanagements liegen nah an den epistemischen Praktiken der Wissenschaftler(innen) liegen und sich häufig auch Kenntnis und Verständnis für Abläufe in der Wissenschaft erfordern. Daher sind die mit Weisungsbefugnis verbundenen Stellen und Funktionen des Fakultätsmanagements für Akteure mit abgeschlossener Promotion monetär, berufsbiographisch und gleichsam intellektuell attraktiv. Dies gilt umso mehr, je verwandter die je eigene Heimatdisziplin mit der oder den in der Organisationseinheit zusammengeschlossenen Disziplin(en) ist.

147 Befragte gaben an, einen Hochschulabschluss zu haben. Diese Teilnehmer(innen) wurden zusätzlich nach der Fachrichtung ihres Studiengangs befragt. Die Studiengänge (später auch die Disziplin der Fakultät, vgl. unten S. 20ff) wurden mit Hilfe folgender Klassifizierung erhoben<sup>1</sup>:

- fachübergreifende Programme (übergreifende Kompetenzen und vorbereitende Programme),
- Pädagogik (d.h. Lehramtsausbildung und Erziehungswissenschaften),
- Geisteswissenschaften und Künste (d.h. Religion, Philosophie, Geschichte, Sprachen und Künste),
- Sozialwissenschaften, Wirtschaft und Recht (darunter Psychologie, Politikwissenschaften, Journalismus, Bibliotheks- und Informationswissenschaften),
- Naturwissenschaften und Mathematik (d.h. *Life Sciences*, Physik, Chemie, Biologie, Geowissenschaften, Statistik, Informatik),
- Ingenieurwissenschaften, Produktion und Bau (auch: Nahrung, Textil, Material, Bergbau),
- Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin (auch Forstwissenschaften),
- Gesundheit und soziale Arbeit (d.h. Medizin, Pharmazie, Gesundheitswissenschaften, Soziale Arbeit),
- Dienstleistungen (Tourismus, Sport, Sicherheit),
- andere.

---

<sup>1</sup> Diese Klassifizierung wird im internationalen Kontext verwendet, bspw. im Rahmen des ERASMUS Programms. Diese Klassifizierung hat sich für die vorliegende Fragestellung als hilfreicher erwiesen als die in Deutschland üblicherweise genutzte Klassifizierung der Statistikämter, weil die Clusterung etwas feinkörniger ist. Unschärfen bleiben allerdings auch hier, wenn bspw. die Medizinfakultäten und andere gesundheitsbezogene Fakultäten in eine Kategorie fallen.

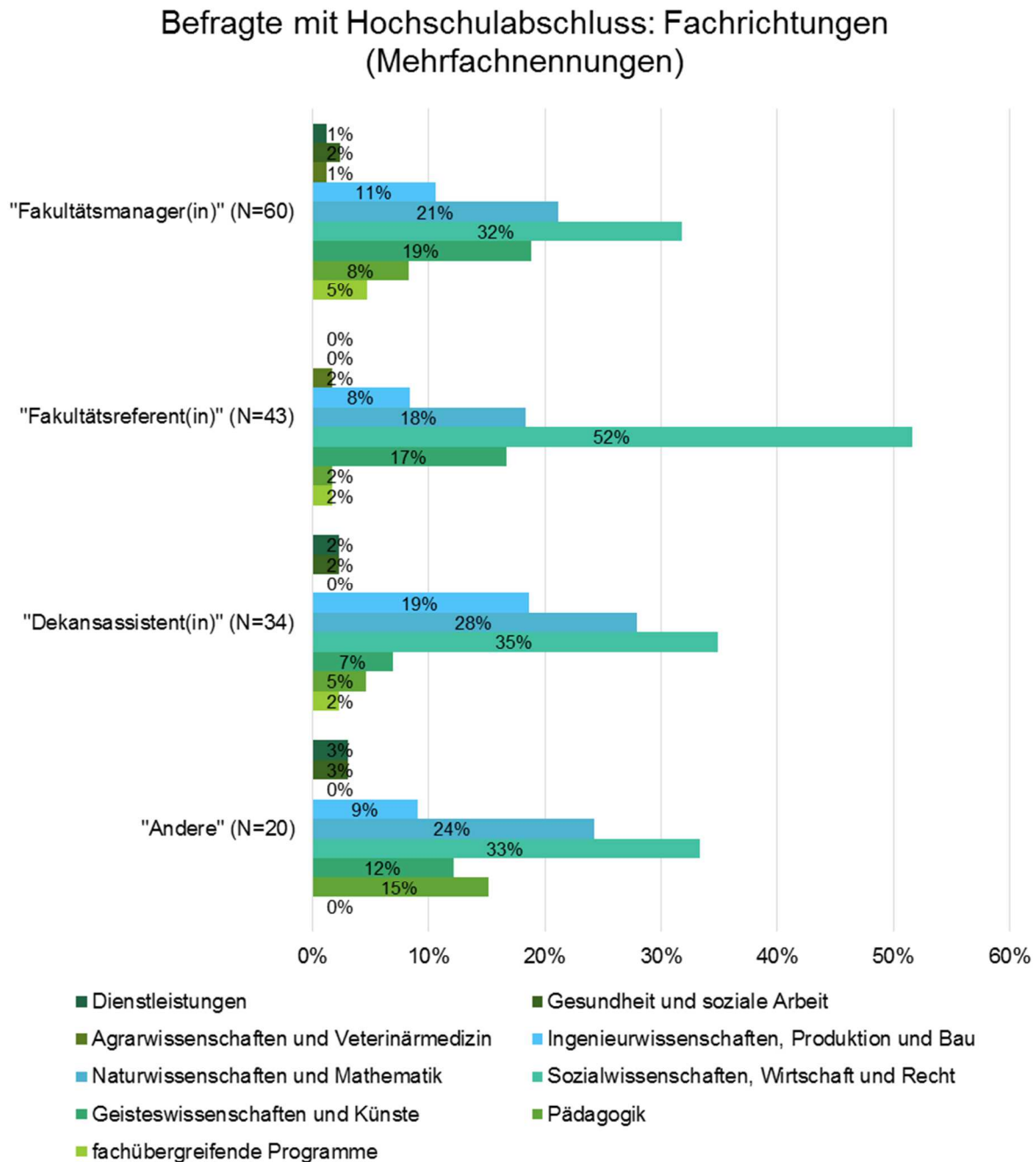
Weitaus am häufigsten werden Abschlüsse in Sozialwissenschaften, Wirtschaft und Recht genannt (32-52%); insbesondere beim Stellentyp Fakultäts-/Dekanatsassistent(in) ist diese Fachrichtung besonders stark vertreten. Auch die Nennungen unter „Andere“ sind überwiegend dieser Fachrichtung zuzuordnen<sup>2</sup>:

- *Business Administration*,
- Jura/Rechtswissenschaften,
- Planung,
- Wirtschaftsingenieurwesen,
- Wirtschaftspädagogik,
- Wirtschaftswissenschaften.

---

<sup>2</sup> Die genannten Fächer hätten recht unproblematisch der vorgeschlagenen Klassifizierung zugeordnet werden können. Dass dies nicht erfolgt ist, ist möglicherweise auf mangelnde Vertrautheit mit der vorgeschlagenen Klassifizierung zurückzuführen.

Abbildung 10: Fachrichtungen von Befragten mit Hochschulabschluss



Die disziplinäre Verteilung der Hochschulabschlüsse nach Stellen- und Aufgabenkategorien reflektiert insgesamt die Größenverteilung der Disziplinen im deutschen Hochschulsystem. Interessant ist gleichwohl die relative Überrepräsentation sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Absolvent(inn)en: Hier ließe sich im Verein mit der beobachteten Bedeutung befristeter Beschäftigungsverhältnisse wieder eine Verzerrung aufgrund der projektförmig finanzierten „neuen Daueraufgaben“ wie z.B. Qualitätsmanagement oder lehrbezogenen Qualitätsentwicklung vermuten, die stärker sozialwissenschaftliche Kompetenzen adressiert. Abschlüsse in fachübergreifenden Programmen wie z.B. Wissenschaftsmanagement-Studiengängen haben nur sehr wenige Befragte absolviert.



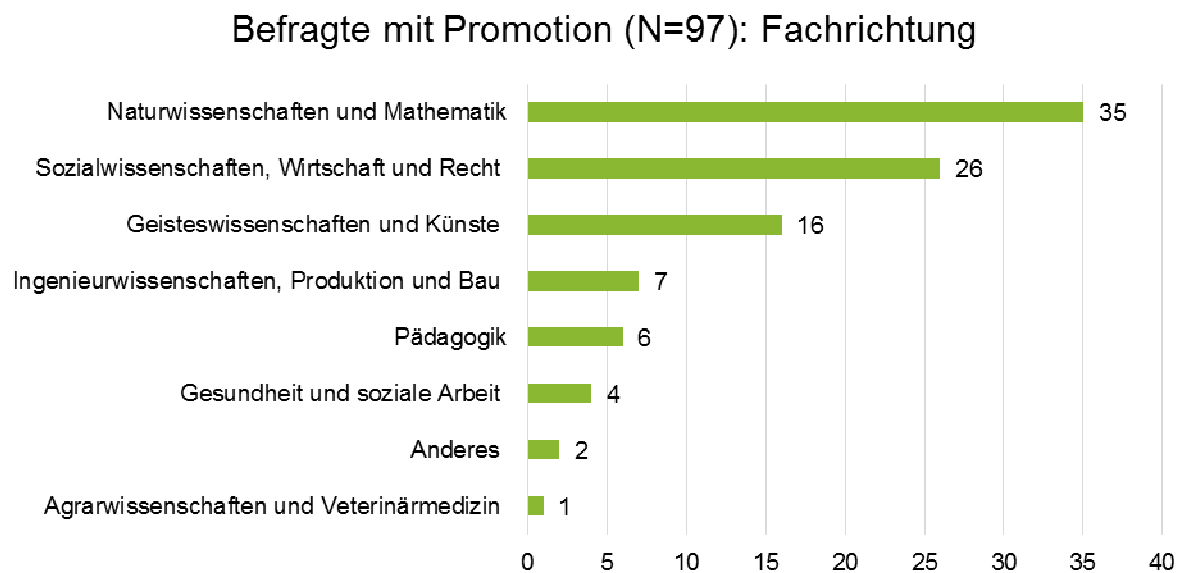
Dies würde bedeuten, dass externes Professionswissen, z.B. aus der Betriebswirtschaftslehre, in Strukturen und Prozesse des Fakultätsmanagement integriert werden kann. Es handelte sich dann gewissermaßen um eine Professionalisierung des Fakultätsmanagements von außen, die sich auf Aspekte der Alltagspraktiken bezieht. Von außen kommt diese Professionalisierung deshalb, weil von anderen Professionen vorgehaltenes Wissen für das Fakultätsmanagements genutzt wird. Daraus entsteht dann aber zunächst nicht eine Profession der Fakultätsmanager(innen). Vielmehr dehnt sich der Gegenstands- oder Funktionsbereich anderer Professionen, z.B. der Controller(innen), Qualitätsmanager(innen) oder der Personalmanager(innen), auf Aufgaben aus, die an Fakultäten oder anderen dezentralen Organisationseinheiten an Hochschulen anfallen.

Gleichwohl, und dieser Befund erscheint vor dem Hintergrund der Leitfrage unserer Untersuchung besonders bedeutsam, wird das Fakultätsmanagement in relevanten Hinsichten durch externe Professionalisierung professioneller. So werden an Prozesse des Fakultätsmanagements solche Standards angelegt, die Professionsmitglieder in anderen Organisationen an vergleichbare Prozesse anlegen. Damit ist eine wichtige Einschränkung der externen Professionalisierung benannt: Die Bearbeitung von Aufgaben des Fakultätsmanagements durch Mitglieder etablierter Professionen funktioniert nur, solange die Aufgaben ähnlich sind zu denen, die diese Professionsmitglieder in anderen Organisationen (z.B. in einer Bank oder einem Ministerium) bearbeiten. Oft geht jedoch die Übertragung in einen Kontext des Öffentlichen Dienstes mit Bedeutungsverlusten für das Professionswissen einher. Zudem sind viele Fakultäten zu klein, um eigene Stellen für solche Expert(inn)en einzurichten. Dies führt dazu, dass die im Fakultätsmanagement tätigen Personen sich eine Vielzahl von Fertigkeiten, Methoden und Techniken aneignen müssen. Dabei greifen sie auch auf Wissensbestände von Professionen zurück, die sie im Sinne „informierter Laien“ in den Arbeitsalltag des Fakultätsmanagements integrieren. Ausgehend davon ließe sich die These ableiten, dass eine der zentralen professionellen Eigenschaften von Akteuren des Fakultätsmanagements darin besteht, Wissen aus anderen Professionen, wie dem Controlling oder dem Personalmanagement, zu identifizieren, vor dem Hintergrund der spezifischen Zwecke des Fakultätsmanagements aufzubereiten und in den Organisations- und Arbeitsalltag zu integrieren.

97 Befragte haben promoviert. Bei ihnen überwiegen die Fachrichtungen Naturwissenschaften und Mathematik, gefolgt von Sozialwissenschaften, Wirtschaft und Recht. Wir würden annehmen, dass für dieses Übergewicht von Akteur(inn)en, die in Naturwissenschaften und Mathematik promoviert wurden, zum einen eine relativ frühzeitige Etablierung von Organisationseinheiten und Stellen für Wissenschaftsmanagements in Naturwissenschaften herangezogen werden kann. Darüber hinaus sprechen Kulturen der Organisation von Forschung und Lehre in größeren Arbeitsgruppen, die auch Akteure mit distinkten Administrationsrollen umschließen, für eine frühzeitige und gleichsam spannungsarme Etablierung von Managerrollen und -funktionen auf dezentralen Organisationsebenen in den Naturwissenschaften. Überraschend ist der hohe Anteil naturwissenschaftlicher Promotionen insofern, als in diesem Bereich zum Teil monetär attraktive Alternativarbeitsmärkte vorhanden sind. Allerdings gilt eine Promotion in diesen Fachkulturen als der eigentliche berufsbefähigende Abschluss, weshalb relativ viele Naturwissenschaftler promoviert sind.

Es ließe sich weiterhin vermuten, dass promovierte Naturwissenschaftler(innen)<sup>3</sup> insbesondere die Tätigkeit an der Schnittstelle zwischen Forschungs- und Lehrpraktiken ihrer Disziplin und eher administrativen Logiken (Labororganisation, Beschaffung von Geräten, Organisation von größeren Forschungsgruppen, Verwaltung von Mitteln im größeren Umfang etc.) attraktiv finden. Hinweise auf einen Professionalisierungsschub jenseits der Etablierung von Stellen lassen sich hier nicht finden.

Abbildung 11: Anzahl der Befragten mit Promotion nach Fachrichtung<sup>4</sup>



## 4.2 Fachliche Affinität

Die überwiegende Mehrheit der Befragten – zwischen 70 und 82% – schätzt die Bedeutung des disziplinären Wissens aus dem Studium bzw. der Promotion als hoch oder sehr hoch ein. Bei den „Anderen“, die sich keiner der dargestellten Kategorien zuordnen konnten, findet sich eine andere Einschätzung: Von ihnen finden 30% das disziplinäre Wissen als „eher unwichtig“ oder „völlig unwichtig“, während bei den anderen Stellentypen nur zwischen 18 und 24% der Befragten einer solchen Einschätzung folgen.

Je nach Fach finden sich größere Differenzen: Über 40% der Befragten aus den Fächern Geisteswissenschaften und Künste halten die alltagspraktische Bedeutung ihres disziplinären Wissens für (eher) unwichtig, alle anderen finden dieses Wissen „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ (in einigen Disziplinen sind aufgrund der geringen Anzahl der Nennungen die Antworten nicht aussagekräftig). Auch im Auswahlprozess spielt die fachliche Affinität der Bewerber(innen) aus Sicht der Befragten eine große Rolle, insbesondere beim Stellentyp „Fakultätsreferent(in)“, am wenigsten beim Typ „Dekansassistent(in)“ (vgl. unten Abbildung 14). Daraus ergibt sich die Frage, wie sich diejenigen Stelleninhaber(innen), die weder eine entsprechende Ausbildung noch ein entsprechendes Studium absolviert haben, die notwendigen Verwaltungs- und

<sup>3</sup> In unserer Befragung waren insgesamt 35 Personen in einem naturwissenschaftlichen Fach promoviert, darunter 9 Frauen und 24 Männer (Rest: Keine Angabe).

<sup>4</sup> Befragung 2009, S. 13.

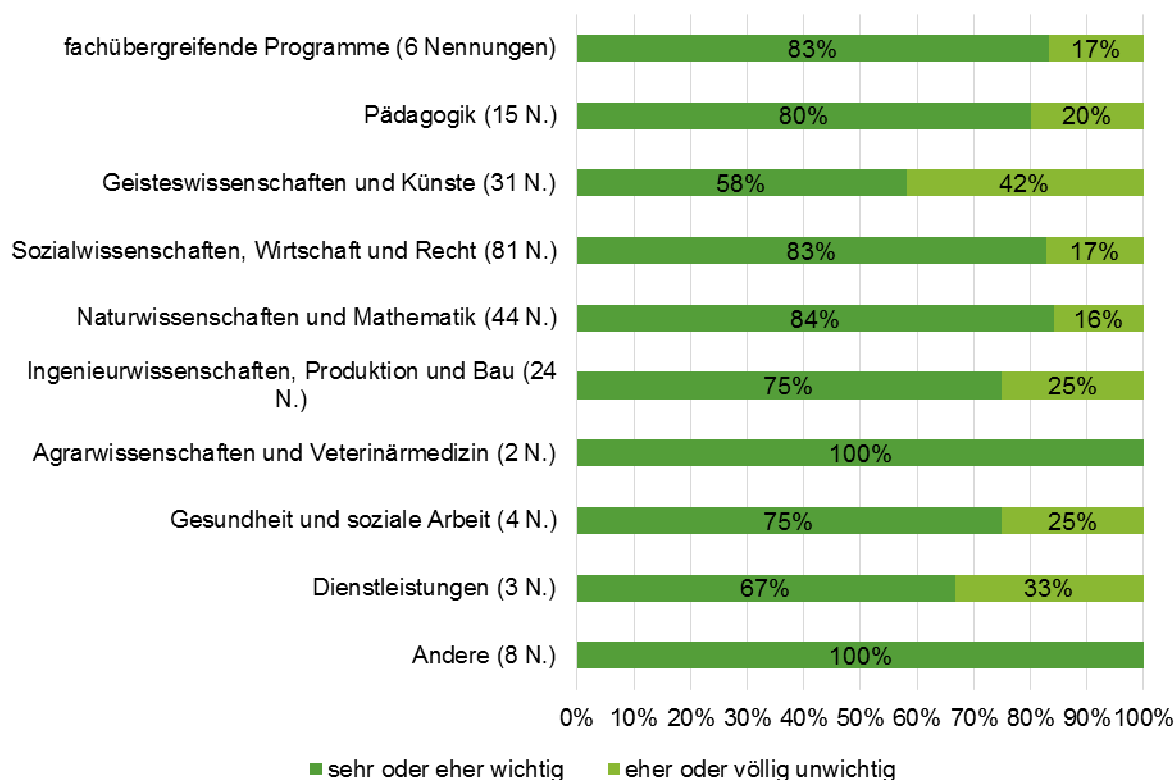
Managementkenntnisse aneignen können. Diese Frage und die darauf aufsetzenden Einschätzungen der befragten Akteure sind vor dem Hintergrund der Professionalisierungsthese von besonderer Bedeutung. Zwar konnte die Hochschulforschung in der Etablierung und Ausweitung von Stellen mit distinkten Leistungsanforderungen des Wissenschaftsmanagements einen ersten Professionalisierungsschub des Fakultätsmanagements rekonstruieren. In dieser eher strukturorientierter Perspektive bleibt aber unklar, was genau die Fakultätsmanager(innen) als neue Professionelle an Hochschulen tatsächlich tun und in Orientierung an welchen Qualitäts- und Leistungsstandards sie ihr alltägliches Handeln orientieren. Für einen zweiten Professionalisierungsschub würde nun sprechen, dass wir entweder über alle Stellenkategorien oder zwischen den Kategorien nur eine geringe Bedeutung des disziplinären Wissens des Hochschulabschlusses oder der Promotion für die Alltagspraktiken des Fakultätsmanagements finden. Grund dafür ist, dass Professionen je eigene, gemeinschaftlich ausgehandelte und abgesicherte Standards an ihr Professionshandeln anlegen. Für das Fakultätsmanagement wären dies Standards des richtigen (im Sinne von zweckmäßigen) und guten (im Sinne von gemeinschaftlich akzeptieren) Managements einer Fakultät oder einer anderen dezentralen Organisationseinheit an einer Hochschule. Diese Standards erhalten ihre Gültigkeit dann eben gerade nicht durch lokale Zustimmung (z.B. durch die anderen Mitglieder der Fakultät) oder den kontingenten Erfahrungsschatz der Fakultätsmanagerin, sondern sie gelten, weil sie durch die Profession abgesichert und zertifiziert werden. Eine geringe Bedeutung disziplinären Wissens für die Alltagspraktiken des Wissenschaftsmanagers (bspw. eines Geschäftsführers einer geisteswissenschaftlichen Fakultät) würde ein Indiz dafür enthalten, dass andere Wissensbestände, vermutlich Wissen einer entstehenden Profession des Fakultätsmanagements, höheres Gewicht haben.

Tatsächlich schreiben die Befragten dem disziplinären Wissen eine hohe Bedeutung für die alltägliche Praxis zu (vgl. Abbildung 12): Mit 58% in den Geisteswissenschaften und Künsten eher niedrig, in den anderen Fächern zwischen 75 und 84% (bei teilweise sehr kleinen Fallzahlen). Dies wirft drei Fragen auf:

- An welchen Stellen ist das disziplinäre Wissen notwendig für professionelles Handeln im Fakultätsmanagement? (vgl. unten Abbildung 13)
- Inwiefern spiegelt sich also in diesem Ergebnis die Auffassung der Befragten über ihre Aufgaben, bzw. ihre Prioritätensetzung in Bezug auf ihr Aufgabenportfolio? (vgl. unten Abbildung 27 und Kapitel „Aufgaben“)
- Inwiefern verweist dieses Ergebnis auf eine Unterschätzung der Bedeutung von Management-bezogenem Wissen für das professionelle Handeln im Fakultätsmanagement? (vgl. unten Abbildung 28, Abbildung 30)

Abbildung 12: Einschätzung der Wichtigkeit des disziplinären Wissens im Fakultätsmanagement

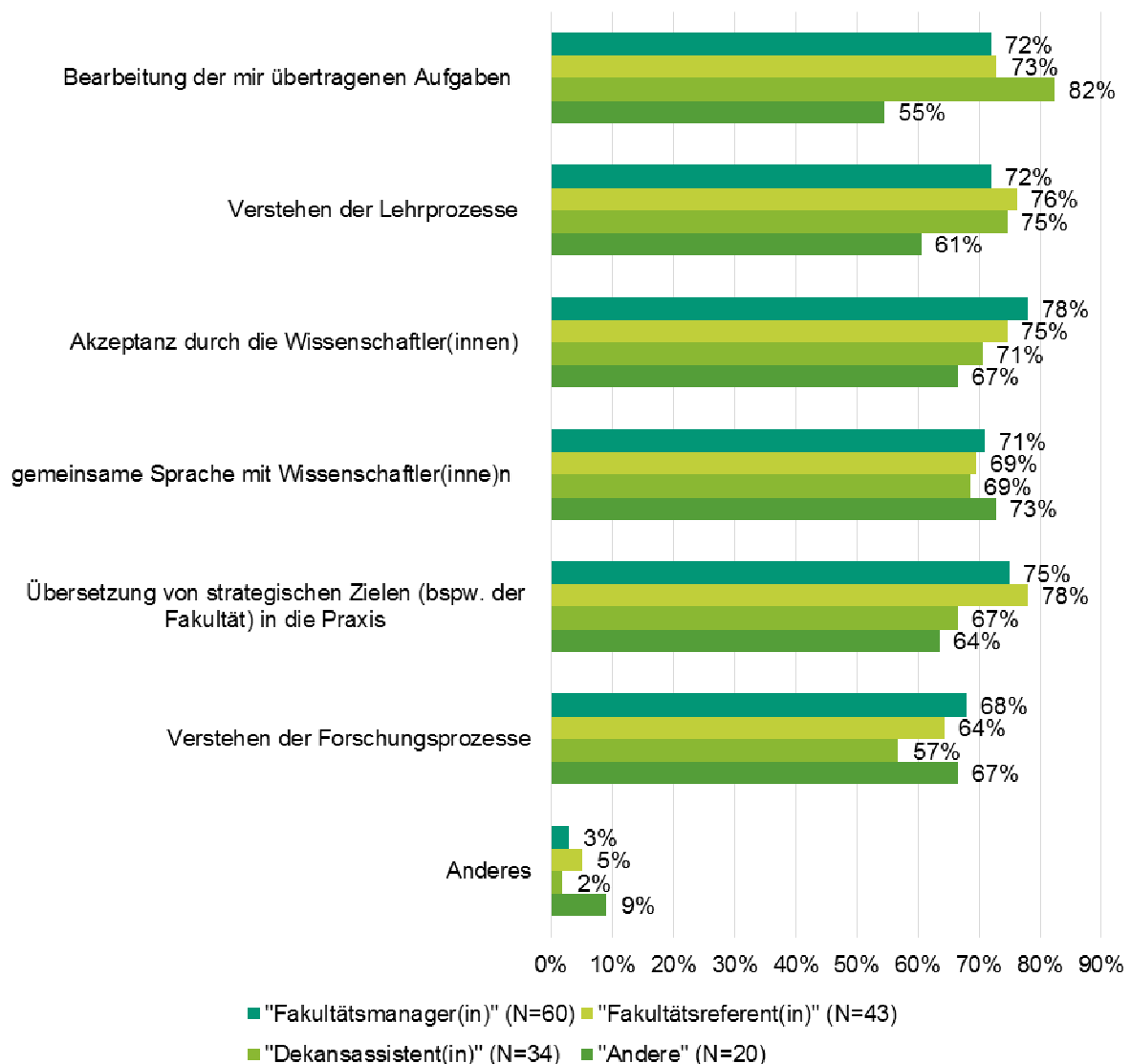
## Herkunftsdisziplin und Bedeutung des fachlichen Wissens für die alltäglichen Praxis



Vertreter(innen) aller Stellentypen finden, dass das Wissen aus ihrer Disziplin verschiedene Aspekte ihrer Arbeit im Fakultätsmanagement unterstützt, insbesondere beim Übersetzen von strategischen Zielen der Fakultät in die Praxis (64-78%) spielt es eine Rolle. Dies kann als ein Hinweis darauf gelesen werden, dass das disziplinäre Wissen im Fakultätsmanagement für die Umsetzung der strategischen Planungen der Fakultät besondere Bedeutung hat.

Abbildung 13: Bedeutung des Fachwissens für die Aufgaben im Fakultätsmanagement

### Wofür ist das disziplinäre Wissen wichtig? Antworten "trifft zu" und "trifft eher zu"



Zwischen den Stellentypen finden sich jedoch Unterschiede: Die „Fakultätsmanager(innen)“ finden häufiger (78%) als die Vertreter(innen) anderer Stellentypen das disziplinäre Wissen wichtig für die Sicherung ihrer Akzeptanz durch die Wissenschaftler(innen). Dagegen wenden die „Dekansassistent(inn)en“ dieses Wissen häufiger als die anderen inhaltlich bei der Bearbeitung ihrer Aufgaben an (82%). Dies spricht dafür, dass die Befragten dieser Stellenkategorie mit stark spezialisierten und oft fachbezogenen Aufgaben und Funktionen befasst sind (bspw. Studienberatung, Arbeiten im Zusammenhang von Forschungsprozessen) – sie schätzen aber die Bedeutung der fachlichen Affinität bei der Einstellung am geringsten ein. Dies kann als ein Hinweis darauf gelesen werden, dass das Wissen über disziplinäre Besonderheiten auch über die Alltagspraxis im Fakultätsmanagement und nicht unbedingt über ein Studium erworben werden muss.

Von den Befragten werden noch weitere Aspekte genannt, für die das disziplinäre Wissen im Rahmen der Bearbeitung von Aufgaben im Fakultätsmanagement wichtig ist:

- Akzeptanz bei den Studierenden,
- analytische Denken und Strukturierung von Schriftsätzen,
- Beratung von Studierenden insbesondere Organisation von Verträgen mit Partnerhochschulen (diese Aufgabe liegt bei mir),
- eigene Lehre,
- Fachkultur verstehen, (selbst) bei der Stellenbesetzung überhaupt in Betracht kommen, da nur den eigenen Fachkolleg(inn)en zugetraut wird, die Belange (auch die der Verwaltung) richtig zu verstehen,
- Finanzmathematik,
- insbesondere rechtliche Aspekte der Arbeit (Verwaltungsrecht),
- Rechnungswesen,
- strukturiertes Arbeiten,
- Studieninformation und Studienberatung,
- „Übersetzen“ für Universitätsverwaltung,
- Verstehen von Verwaltungswegen und Entscheidungsprozessen an Hochschulen.

### 4.3 Bisherige Karriere

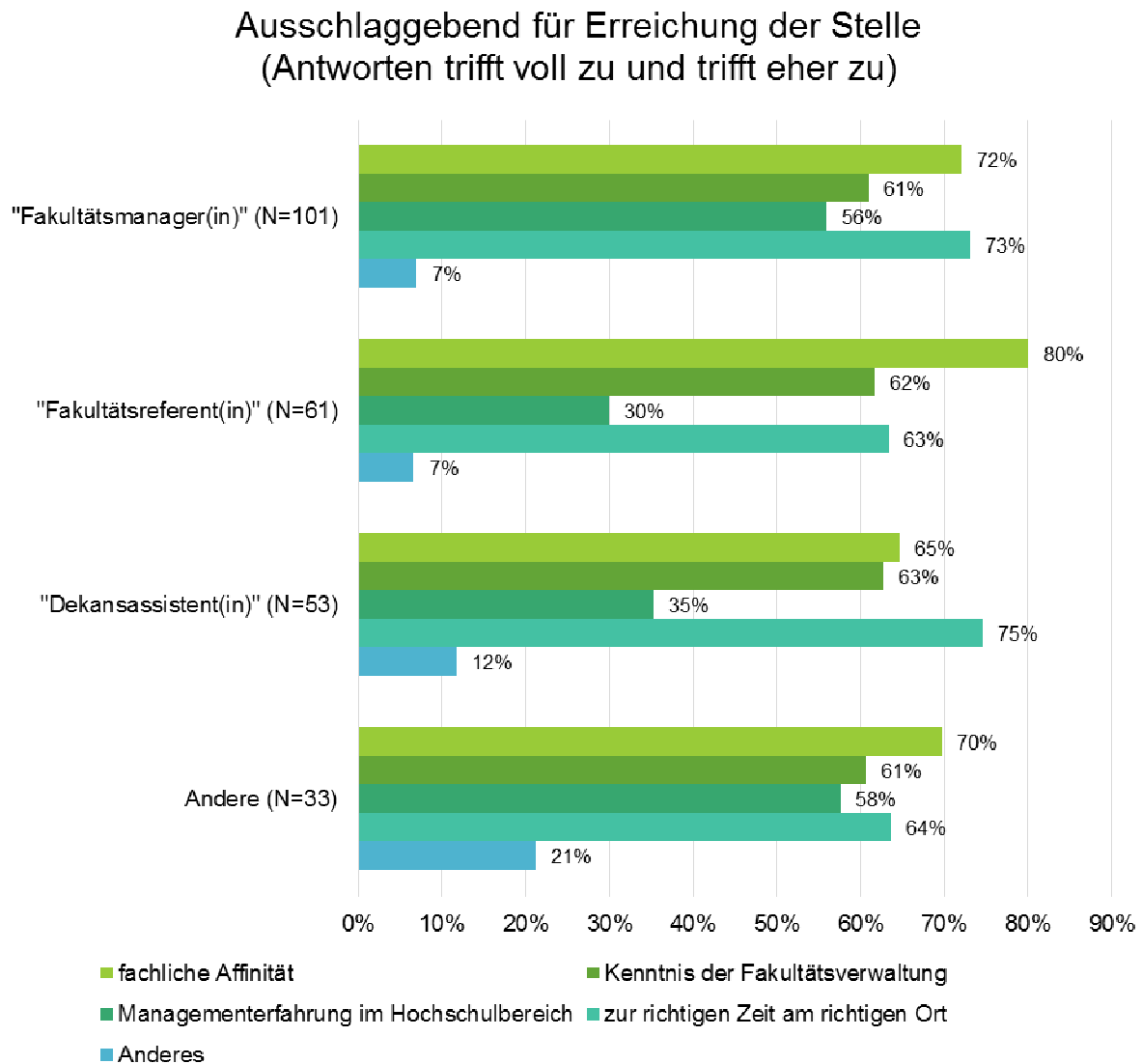
Ein wichtiger Hinweis auf ein Mehr an Professionalisierung im Fakultätsmanagement ist der Weg, auf dem die Befragten auf ihre jetzige Position gekommen sind, und ob dazu besondere Kenntnisse, Kompetenzen oder Erfahrungen eine Rolle gespielt haben. Gleichzeitig stellt die Kontrolle des Zugangs zu Karrierewegen durch eine Professionsgemeinschaft ein wesentliches Indiz für einen Professionalisierungsschub dar. Durch die Zertifizierung von Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen ‚autorisieren‘ Professionen Akteure gewissermaßen, innerhalb von Organisationen Karrierestufen zu nehmen. Wir kennen diese Entwicklung bspw. aus wissenschaftlichen Karriereverläufen, bei denen Vertreter einer Disziplin (bspw. der Chemie) Organisationskarrieren (bspw. die Berufung eines Akteurs auf eine Professur) legitimieren. Als Indikator für einen weiteren Professionalisierungsschub würden wir erwarten, dass die Organisationsakteure mit Aufgaben im Fakultätsmanagement mit Blick auf ihre bisherige berufliche Laufbahn angeben, dass sie zu einem hohen Anteil über Erfahrungen im Management von Hochschulen verfügen, über einschlägiges Wissen verfügen und demgegenüber eben nicht eher zufällig in Funktionen des Fakultätsmanagements gekommen sind.

Auf die Frage, welche die ausschlaggebenden Gründe dafür waren, dass die Befragten ihre jeweilige Stelle erreicht haben, ergibt sich folgendes Bild: Vertreter(innen) der beiden assistierenden Stellentypen geben deutlich seltener (30 bzw. 35%) als der leitende Stellentyp (56%) an, dass Vorerfahrungen im Hochschulmanagement ein entscheidender Aspekt bei der Einstellung waren. Kenntnis der Fakultätsverwaltung spielt dagegen für alle Stellentypen eine ähnlich große Rolle. Die hohen Anteile der Aspekte „fachliche Affinität“ und „zur richtigen Zeit am richtigen Ort“ bei allen Stellentypen lassen vermuten, dass bei den Stellenbesetzungen Netzwerke und Vertrautheit mit der Fakultät eine große Rolle spielen – dies in besonderem Maße bei den „Dekansassistent(inn)en“.

Dieser Befund spricht außerdem für eine hohe Spezialisierung der Funktionen und Aufgaben innerhalb dieses Stellentyps und für eine externe Professionalisierung: also die Übertragung

von Aufgaben und Leistungen des Fakultätsmanagements an Mitglieder von Professionen, die bislang weniger oft an Hochschulen, ggf. aber auch nur seltener auf dezentralen Organisationsebenen zu finden waren.

Abbildung 14: Genannte Gründe für die Erreichung der Stelle im Fakultätsmanagement



Auffällig ist, dass gerade diejenigen Befragten, die ihre Stelle nicht in den vorgegebenen Hierarchieverhältnissen der Stellentypen dargestellt sehen („Andere“), hier auch andere Gründe für ihre Einstellung angeben, die sehr häufig einen deutlichen Bezug zu Erfahrung in Hochschul- und Wissenschaftsmanagement aufweisen. Doch auch Managementkenntnisse, die in anderen Bereichen erworben wurden, werden hier erwähnt. Hier ist im Vergleich zu den Daten

aus 2009 interessant, dass der Aspekt „fachliche Affinität“ bei der Stellenbesetzung an Bedeutung zugenommen hat (60-65% gegenüber 65-80%), noch deutlicher der Aspekt „Kenntnis der Fakultätsverwaltung“ (43-50% gegenüber 61-63%).<sup>5</sup>

Genannte Gründe ohne Hochschul-/Wissenschaftsbezug:

- Ausbildung, Persönlichkeit
- betriebswirtschaftliches Know-how
- guter Leumund durch Bekannte, die auch an der Hochschule arbeiten
- juristische Kenntnisse
- offene Ausschreibung mit zwei Assessment-Centers, kam von Extern
- persönlicher Eindruck im Bewerbungsgespräch
- persönliches Engagement zum Erhalt der Stelle
- Referenzen

Management-Erfahrung außerhalb von Hochschule/Wissenschaft:

- Führungserfahrung in der Industrie
- Kulturmanager
- Leitungserfahrung außerhalb der Universität
- Management-Erfahrung außerhalb der Hochschule
- Managementenerfahrung freie Wirtschaft
- Managementenerfahrung in der Industrie, insbesondere Qualitätsmanagement; und Promotion (war zum damaligen Zeitpunkt Voraussetzung für eine Dauerstelle)
- Praxiserfahrung Qualitätsmanagement
- sonstige Managementenerfahrung

Genannte Gründe mit Hochschul-/Wissenschaftsbezug:

- Durch lange Fakultätszugehörigkeit bin ich in diese Tätigkeit auch hineingewachsen und arbeite bereits mit mehreren Dekanen gut zusammen.
- Erfahrung im Management und bei (EU) Projekten
- exzellenter, aber vollkommen fachfremder Wissenschaftler mit Kenntnis der Hochschul-Belange UND der Wissenschaftler-Denke
- fachübergreifende Hochschulerfahrung, Gremienerfahrung, politische Erfahrung, Geschäftsführung in einem anderen Bereich
- Interesse an einem gerechten und kollegialen Fakultätsmanagement
- Kenntnis der Fakultät
- Kenntnisse in Verwaltung und BWL
- Kenntnisse und Erfahrungen im Hochschulmanagement
- Kommunikationsfähigkeit; Gremienerfahrung
- langjährige Erfahrung im Finanz- und Personalbereich der Hochschule
- langjährige Erfahrungen
- Qualifikation durch frühere berufliche Tätigkeit mit ähnlichem Aufgabenprofil
- Vortätigkeit in Wissenschaftsorganisation

---

<sup>5</sup> Vgl. Leichsenring 2009, S. 21. Die anderen Antwortoptionen sind nicht vergleichbar; sie wurden in der Befragung 2013 umformuliert oder neu eingeführt.

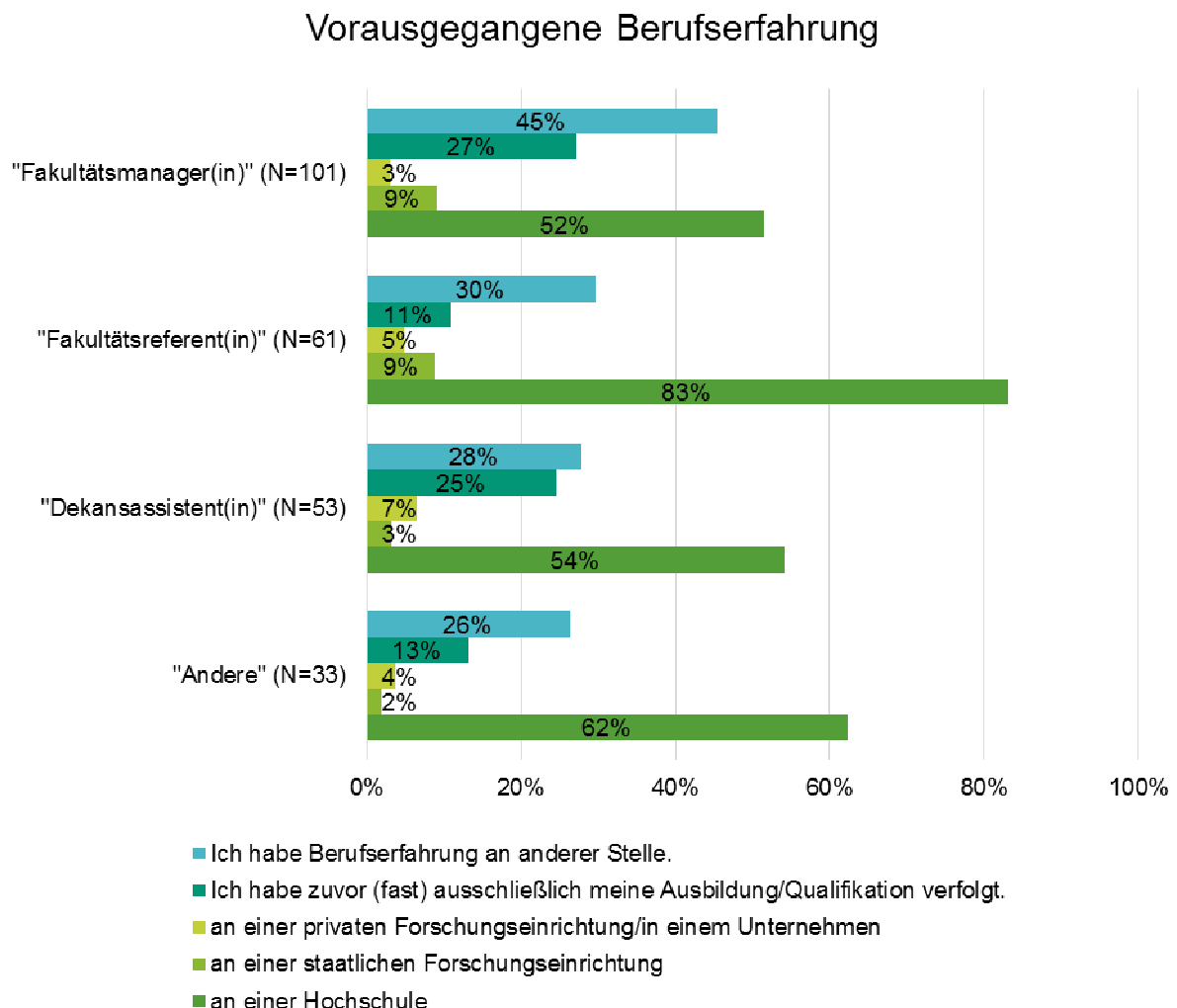


Inwieweit kann die vorausgegangene Berufserfahrung dazu beigetragen haben, die Stelle zu bekommen?

Berufserfahrung an einer Hochschule spielt hier die entscheidende Rolle (52-62%). Doch auch hier zeigt sich, dass diejenigen, die höherwertige Positionen innehaben, auch am häufigsten Berufserfahrung an anderer Stelle mitbrachten (45%). Gleichzeitig ist bei Ihnen der Anteil der Berufserfahrung aus einer Hochschule am niedrigsten, beträgt jedoch immer noch 52%. Insbesondere bei den „Fakultätsreferent(inn)en“ und den „Anderen“ ist die Hochschul-Berufserfahrung stark (83 bzw. 62%) stark vertreten, der Anteil derjenigen, die nur die Erfahrung aus einem Studium/einer Qualifikation mitbringen, ist hier am niedrigsten (11 bzw. 13%). Dieser Anteil hat sich im Vergleich zu 2009 allerdings nahezu verdoppelt (Leichsenring 2009, S. 20).

Der Anteil derjenigen, die aus der Privatwirtschaft ins Management einer Fakultät wechseln, liegt bei allen Stellentypen unter 50%. Allerdings ist dieser Anteil ebenfalls angestiegen (a.a.O.).

Abbildung 15: Vorherige berufliche Erfahrung der Stelleninhaber(innen), Mehrfachantworten



Die Befragten machten zahlreiche Angaben unter „Berufserfahrung an anderer Stelle“:

Tabelle 7: Berufserfahrung an anderer Stelle, Zusammenfassung der offenen Angaben der Befragten

Orte der Berufserfahrungen „an anderer Stelle“	Anzahl der Nennungen
freie Wirtschaft	20
Hochschulerfahrung an anderer Stelle	14
Stadt-, Landes-, Bundesverwaltung, Ministerien	10
Freiberufler(in), Unternehmer(in)	9
Führungsposition	9
Sekretariat, Büroleitung	6
Marketing, Öffentlichkeitsarbeit	5
Schule, Fachschule	3
Berufsausbildung	2
Bundeswehr, Polizei	2

Es lässt sich insgesamt feststellen, dass eine „Professionalisierung von außen“, also über die Einbindung von Fachkräften aus Bereichen außerhalb der Hochschule, vereinzelt stattfindet. Dabei scheint es sich jedoch wiederum häufig um Generalisten der jeweiligen Profession zu handeln, so dass weniger eine Professionalisierung von spezifischen Aufgabenbereichen erfolgt als eine Professionalisierung des Fakultätsmanagements als vielfältigem Aufgabenbereich.

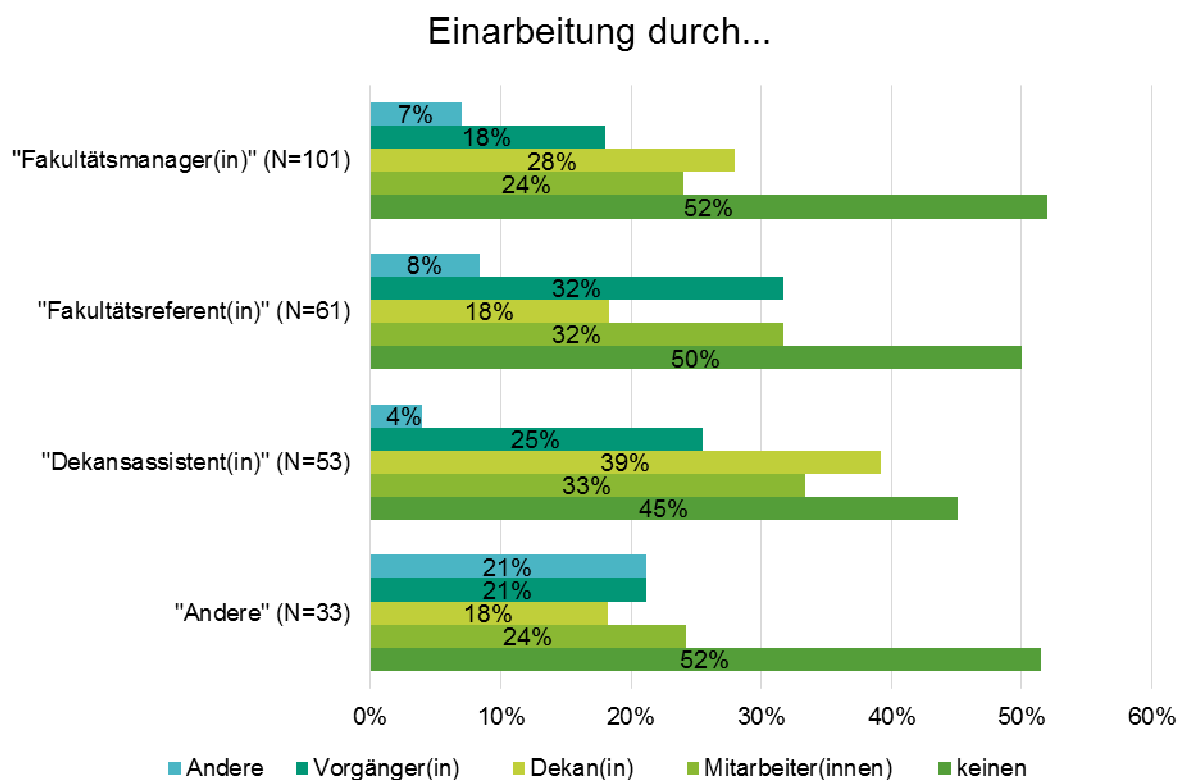
#### 4.4 Vorbereitung auf die Position

Da viele derjenigen, die eine Stelle im Fakultätsmanagement innehaben, aus dem jeweiligen Fach kommen, und da ihre Stelle für die Leitung der Fakultät von Bedeutung ist, wäre zu erwarten, dass sie auf die neue und unterschiedliche Tätigkeit in der Fakultät gut vorbereitet werden. Obwohl die Fakultäten auf diesen für Fakultätsmanagement-Aufgaben eingerichteten Stellen engagierte Arbeit und gute Leistungen brauchen, tragen sie offenbar kaum für eine gute Vorbereitung und Einarbeitung Sorge, wie die folgenden Ergebnisse zeigen.

Wie auch schon in den früheren Befragungen gibt es in jedem der Stellentypen einen erheblichen Anteil von Befragungsteilnehmer(innen), der angibt, dass keine Einarbeitung auf die Stelle stattfand. Insgesamt 50% der Befragten geben an, von niemandem im Dekanat eingearbeitet worden zu sein; am wenigsten betrifft dies den Stellentyp „Dekansassistent(in)“.

Allerdings sind für die „Fakultätsreferent(inn)en“ ihre Vorgänger(innen) die wichtigsten Ansprechpartner bei der Einarbeitung gewesen (32%), bei den „Fakultätsmanager(inne)n“ und „Dekansassistent(inn)en“ erfolgte die Einarbeitung häufig durch den Dekan/die Dekanin (28 bzw. 39%).

Abbildung 16: Einarbeitung im Fakultätsmanagement nach Stellentypen. Mehrfachantworten waren möglich, außer bei Antwortoption „keinen“.



Weitere Angaben zur Einarbeitung auf der neuen Stelle werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 8: Unterstützung bei der Einarbeitung, Zusammenfassung der offenen Angaben

<b>Unterstützung bei der Einarbeitung</b>	<b>Anzahl der Nennungen</b>
Erstbesetzung, neu geschaffene Aufgaben	6
Kolleg(inn)en im eigenen Bereich	3
Kolleg(inn)en anderer Bereiche oder anderer Fakultäten	3
Prodekan(in), Studiendekan(in)	3
Eigene Erfahrungen, z.B. als Stellvertreter(in)	2
studentische Hilfskraft, die interimswise tätig war	1

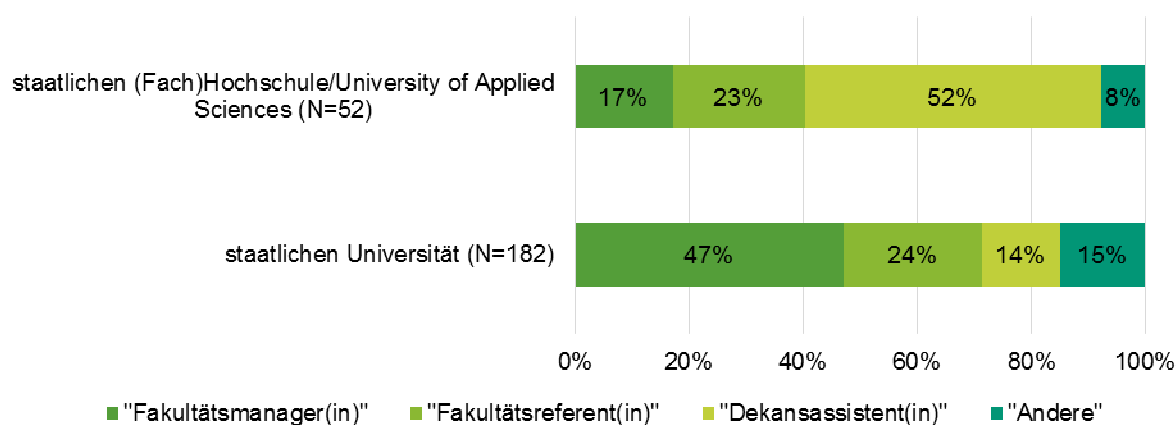
## 5 Der Tätigkeitsbereich der Befragten

Nur 13 Befragte arbeiten nicht an einer staatlichen Universität oder Fachhochschule. Von diesen geben sechs an, an einer Stiftungsuniversität zu arbeiten, fünf sind an einer Musik- oder Kunsthochschule und zwei an einer privaten Hochschule tätig.

Die überwiegende Mehrheit der Befragten arbeitet an einer staatlichen Universität oder Fachhochschule. Aufgeschlüsselt nach Stellentypen lässt sich feststellen, dass die „Dekansassistent(innen)“ die häufigste Stellenkategorie im Fakultätsmanagement der Fachhochschulen darstellen. An den Universitäten dagegen sind die „Fakultätsmanager(innen)“ die häufigste Stellenkategorie. Dort sind auch die Befragten aus der Kategorie „Andere“ am stärksten vertreten.

Abbildung 17: Stellentypen an Universitäten und Fachhochschulen

### Stellentypen an Universitäten und Fachhochschulen

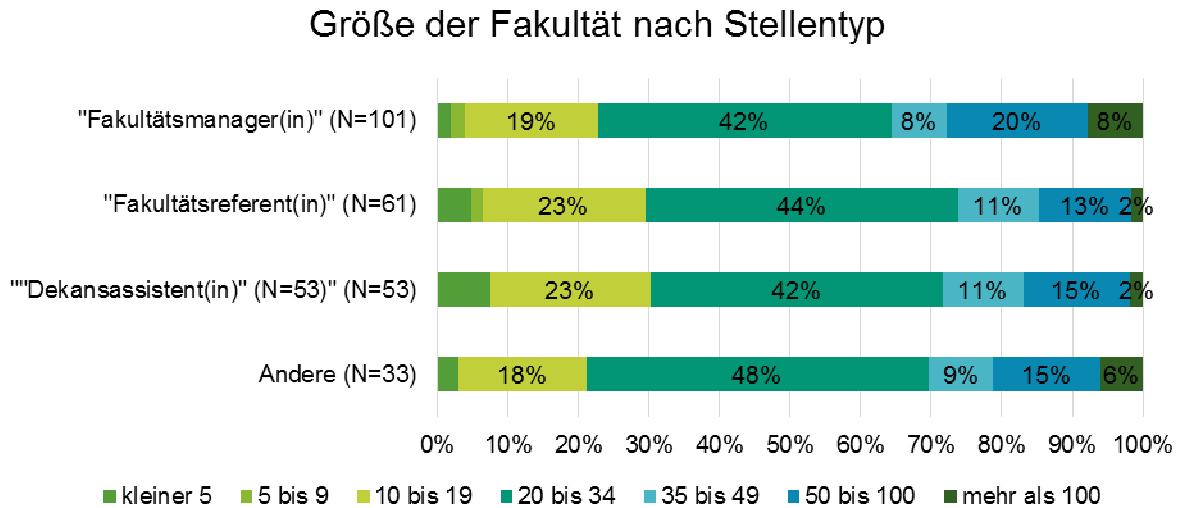


Zwar haben sich die grundlegenden Verhältnisse – Dekansassistent(in) als wichtigster Stellentyp an den Fachhochschulen, Fakultätsmanager(in) an den Universitäten – im Vergleich zu 2009 nicht verändert. Doch in der Befragung 2013 sind die anderen Stellentypen sowohl an den Fachhochschulen als auch an den Universitäten deutlich stärker vertreten (Leichsenring 2009, S. 35).

### 5.1 Größe der Fakultät und Größe des Dekanats

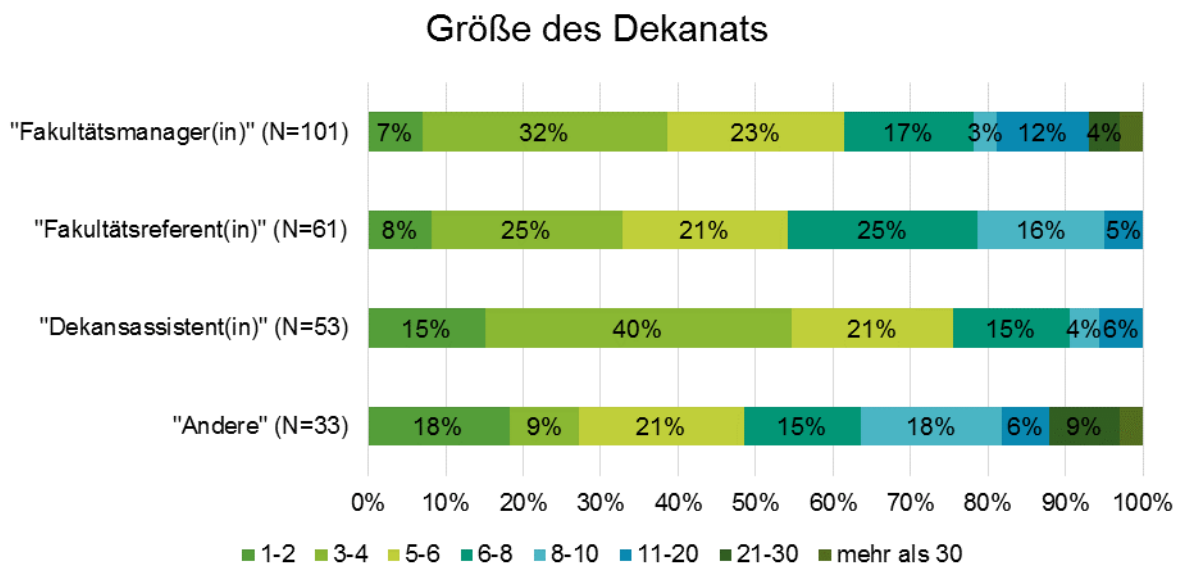
Fast drei Viertel der Fakultäten der Befragten haben zwischen 10 und 34 Professuren. Allerdings sind die Fakultätsmanager(innen) deutlich stärker an den größeren Fakultäten (50 und mehr Professuren) vertreten.

Abbildung 18: Größe der Fakultäten/Fachbereiche der Befragten



Die Datenanalyse zeigt, dass der Stellentyp nur mit der Größe des Dekanats, nicht mit der Größe der Fakultät korreliert. Hier ist die Verteilung nach Stellentypen auch noch deutlicher: „Dekansassistent(in)en“ arbeiten am häufigsten in Dekanaten, in denen nur bis zu sechs Personen tätig sind, während die anderen Stellentypen zu 40-50% in Dekanaten arbeiten, die außer den Befragten sechs Personen und mehr aufweisen.

Abbildung 19: Größe des Dekanats der Befragten

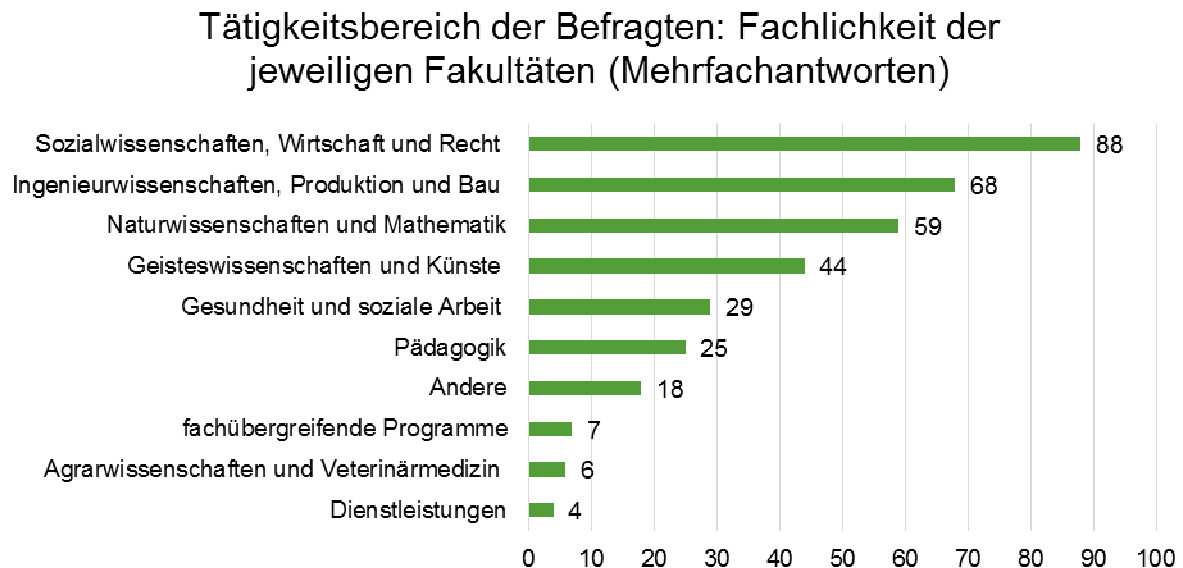


## 5.2 Disziplinäre Zuordnung der Fakultäten

In der vorliegenden Befragung wurde auch erhoben, in welchen Fakultäten wie viele der Befragten tätig sind. Es zeigte sich, dass die meisten im Fakultätsmanagement beschäftigen in Fakultäten für Sozialwissenschaften, Wirtschaft und Recht arbeiten (88 Personen), die we-

nigsten in Agrarwissenschaftlichen Fakultäten und Veterinärmedizin bzw. Dienstleistungsfakultäten (darunter sind die Bereiche Sport, Tourismus und Ähnliches zusammengefasst, vgl. Erläuterung unter Abbildung 9) (sechs bzw. vier Personen).

Abbildung 20: Disziplinäre Zuordnung der Fakultäten, Anzahl der Angaben



Unter „Andere“ wurde ein ganzes Spektrum von Fachbereichen genannt:

- BWL, Wirtschaftswissenschaften,
- Design,
- Informatik,
- Kriminalwissenschaften,
- Medizin,
- Musik,
- Planung,
- Rechtswissenschaft,
- Schauspiel,
- Sonder- und Rehabilitationspädagogik.

Die Größe von Fakultät und Dekanat unterscheiden sich häufig nach Fächern. So sind Medizinfakultäten häufig sehr groß (an einigen Universitäten sind sie gemessen an Mitarbeiterzahl und Budget etwa ebenso groß wie die gesamte restliche Fakultät). Auch sozialwissenschaftliche und naturwissenschaftliche Fakultäten haben oft mehr als 35 Professuren und gelten daher als groß

Die Datenanalyse zeigt, dass Größe des Dekanats und Größe der Fakultät meistens korrelieren. So sind im Fakultätsmanagement Beschäftigte in großen Fakultäten auch häufiger in größeren Dekanaten tätig. Ein Ausnahme bilden hier die Naturwissenschaften: 32% dieser Fakultäten haben mehr als 35 Professuren, aber die wenigsten von ihnen, nur 8%, haben auch große Dekanate, in denen mehr als acht Personen beschäftigt sind. Im Vergleich haben in den 28% großen Fakultäten in den Sozialwissenschaften 26% auch ein großes Dekanat mit mehr als acht Personen.

Abbildung 21: Größe des Dekanats nach Disziplin, nur Disziplinen mit mehr als fünf Nennungen

### Größe der Fakultät, nach Disziplin

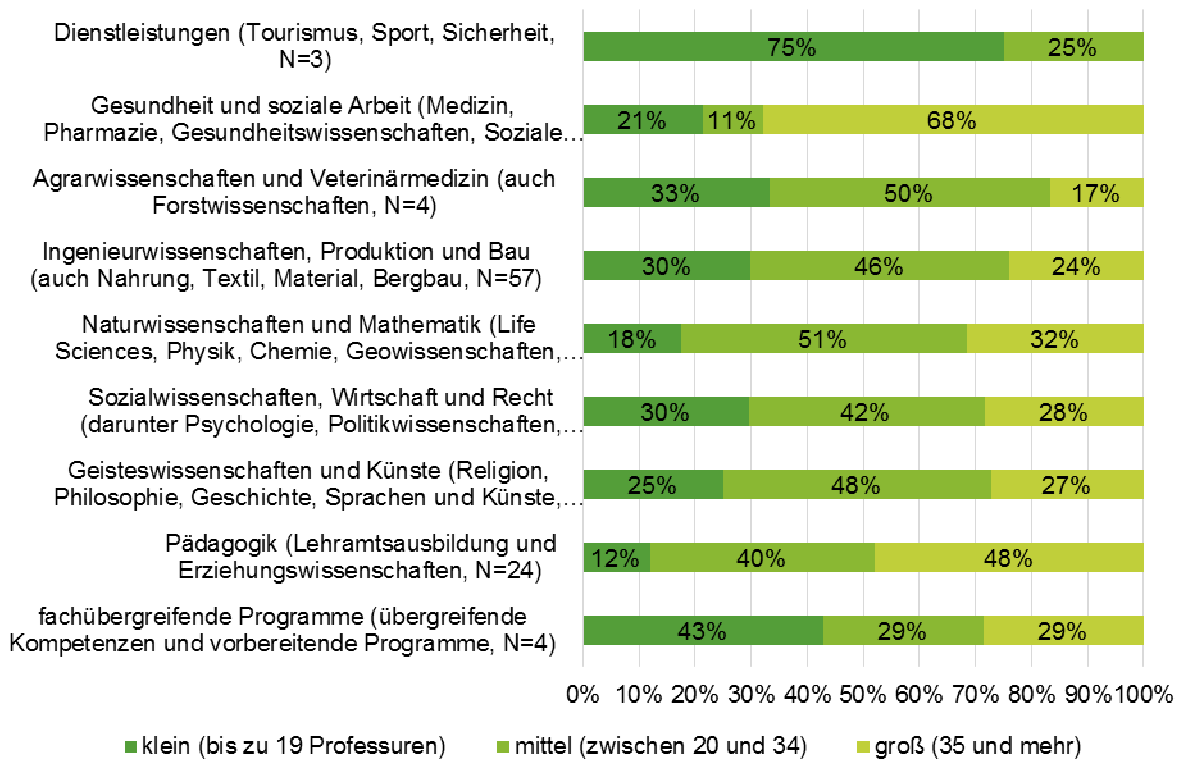
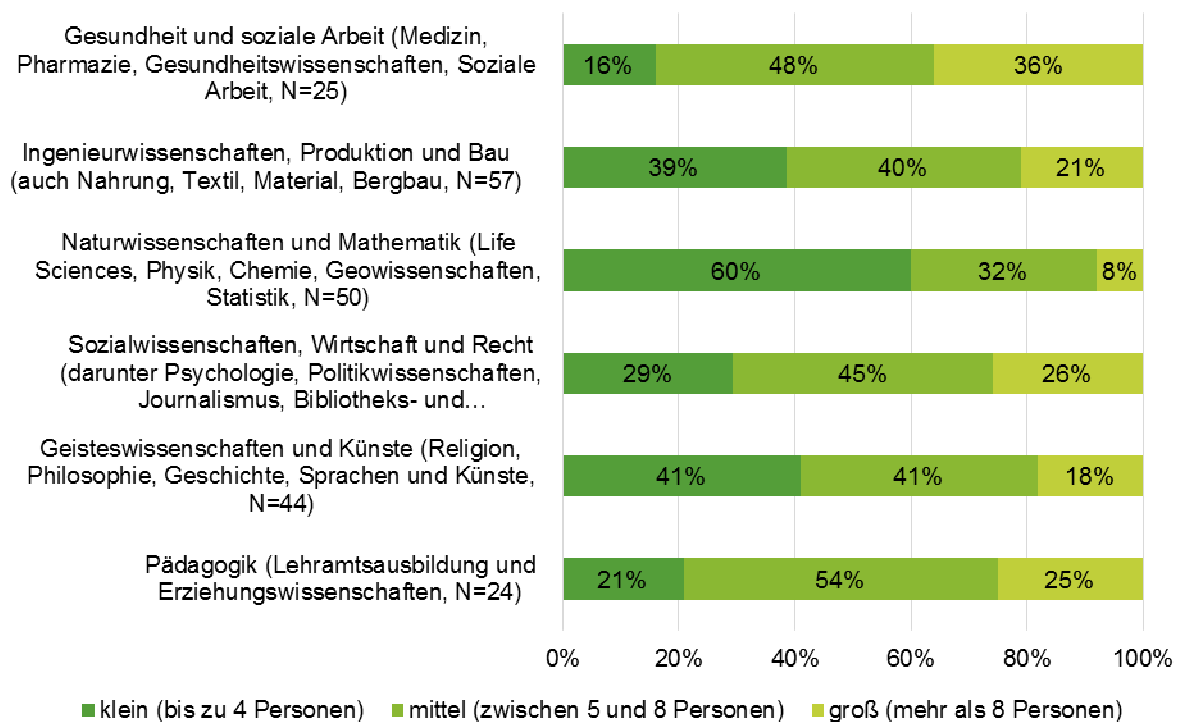


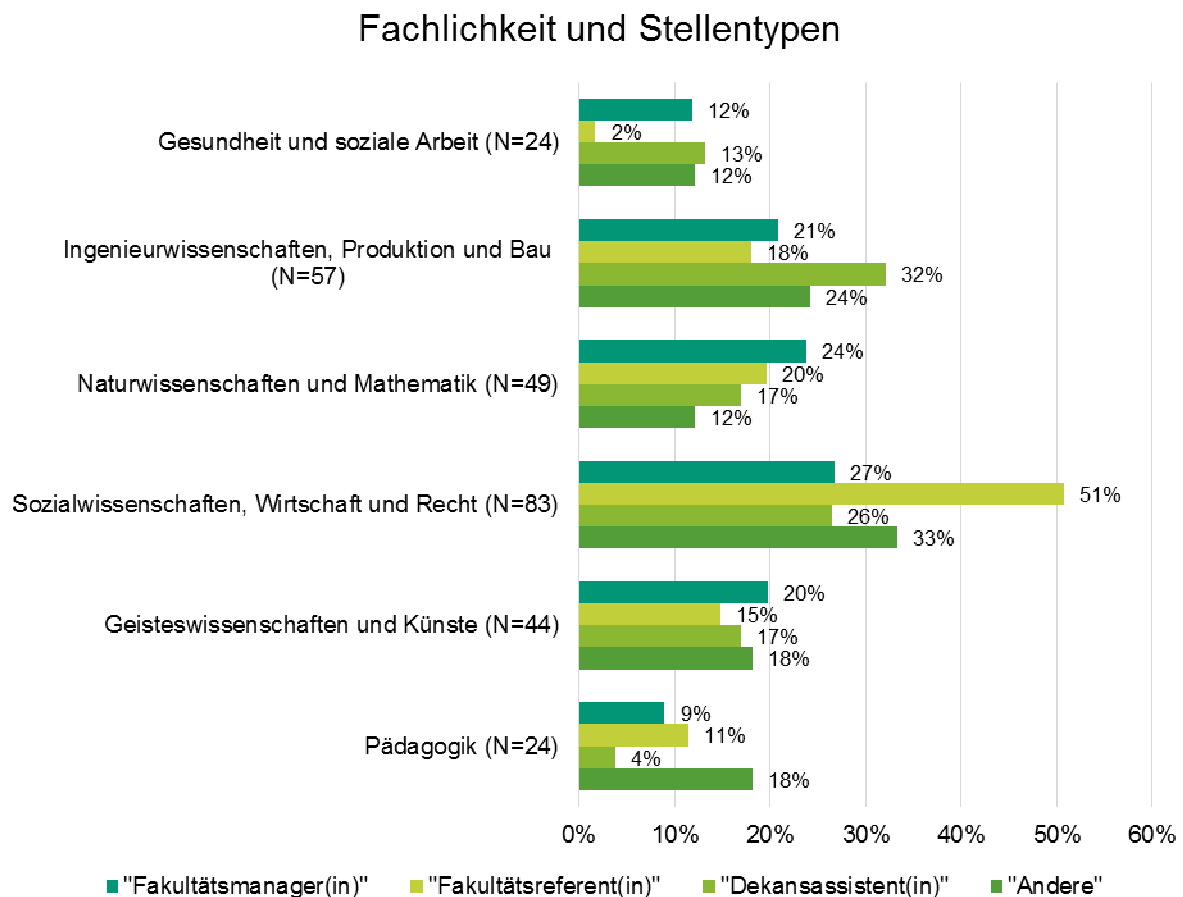
Abbildung 22: Häufigkeit der Fakultätsgröße nach Disziplin, nur Disziplinen mit mehr als fünf Nennungen

### Größe des Dekanats, nach Disziplin der Fakultät



Während die „Fakultätsmanager(innen)“ und „Dekansassistent(inn)en“ in allen Fächern Einsatz finden, verfügen in der vorliegenden Befragung die Fachbereiche und Fakultäten mit einem Fächerspektrum der Sozialwissenschaften, Wirtschaft und Recht deutlich häufiger über „Fakultätsreferent(inn)en“.

Abbildung 23: Verteilung der Stellentypen auf die Disziplinen der Fakultäten, nur Disziplinen mit mehr als 5 Nennungen. Mehrfachnennungen waren möglich.



## 6 Wahrnehmung des Entscheidungshandelns in den Fakultäten

Bislang haben wir zwei Arten von Professionalisierung unterschieden: Zum einen die Einrichtung von Stelle, zum anderen die Professionalisierung von außen, also die Inkorporation von (professionellen) Management-Kenntnissen und -Kompetenzen aus Bereichen außerhalb des Fakultätsmanagements.

Unter Professionalisierung lässt sich jedoch auch diskutieren, inwiefern das klassische Entscheidungshandeln der Fakultät sich als für die Akteure und Akteurinnen durchschaubar und gestaltbar darstellt. So sind insbesondere die Fakultätsmanager(innen) der Auffassung, dass sich die Transparenz von Entscheidungen in der Fakultät erhöht hat (85%), dass das Projekt-



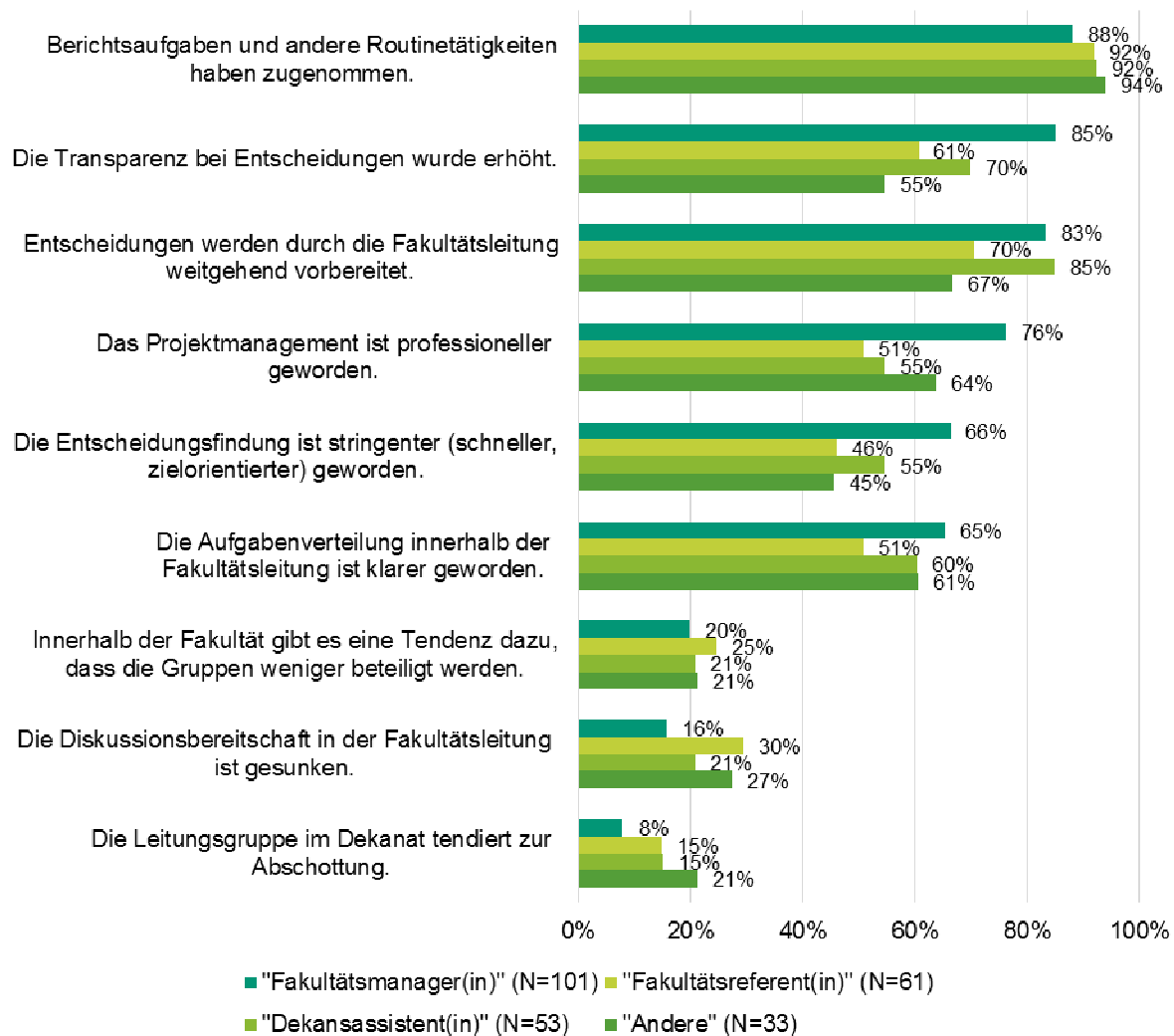
management professioneller geworden (76%) und die Entscheidungsfindung stringenter geworden ist (66%). Umgekehrt sind nur 8% dieser Gruppe der Meinung, dass die Leitungsgruppe im Dekanat zur Abschottung tendiert. Dieser Befund legt nahe, dass die Entscheidungsfindungsprozesse der Fakultäten einen gewissen Grad an Professionalität erreicht haben.

Ein sehr großer Teil der Fakultätsmanager(innen) und Dekansassistent(inn)en (83 bzw. 85%) gibt an, dass die Vorbereitung von Entscheidungen weitgehend bei der Fakultätsleitung angesiedelt ist (und nicht z.B. bei Arbeitsgruppen der Fakultätskonferenz), was zu einer stringenteren Entscheidungsfindung beiträgt. Auch die Aufgabenverteilung ist aus Sicht der Fakultätsmanager(innen) klarer geworden, dies sagen 65%. Gleichzeitig gaben nahezu alle (88-94%!) Befragten an, dass Berichtsaufgaben und Routinetätigkeiten zugenommen haben – auch dies kann als Hinweis auf Professionalisierung gewertet werden, weil dies bedeutet, dass diese Aufgaben nicht mehr projektförmig oder *ad hoc* abgewickelt werden (müssen). (Die Frage nach Effizienz und Sinnhaftigkeit dieser Aufgaben bleibt davon allerdings unberührt.)

Auffällig ist, dass die Wahrnehmung des Typs „Fakultätsreferent(in)“ bei vielen Aussagen („Das Projektmanagement ist professioneller geworden“, „die Transparenz von Entscheidungen wurde erhöht“, „die Entscheidungsfindung ist stringenter geworden“, „die Aufgabenverteilung ist klarer geworden“) weniger positiv ist als die der „Fakultätsmanager(innen)“ und „Dekansassistent(innen)“. Die Zustimmungssanteile zu diesen Aussagen liegen bei den „Fakultätsreferent(innen)“ 13-25% unter denen der „Fakultätsmanager(innen)“. Dies legt den Schluss nahe, dass letztere besser in das Fakultätsmanagement eingebunden sind als erstere, und dass insgesamt die Aufgaben des Typs „Fakultätsreferent(in)“ (noch) unklarer ist. Hier können die höheren Befristungsanteile, die im Widerstreit zu den als Daueraufgaben wahrgenommenen Aufträgen stehen, ebenfalls eine Rolle spielen. Dieser Schluss wird von dem Befund gestützt, dass 30% der „Fakultätsreferent(innen)“ meinen, die Diskussionsbereitschaft in der Fakultätsleitung sei gesunken. Erfreulich ist jedoch, dass wie auch in den letzten Befragungen insgesamt nur wenige Befragte der Meinung sind, die Fakultätsleitung würde sich abschotten, die Diskussionsbereitschaft sei gesunken oder es gebe die Tendenz, Gruppen in der Fakultät weniger zu beteiligen.

Abbildung 24: Aussagen der Stelleninhaber(innen) über Entscheidungsfindung in der Fakultät

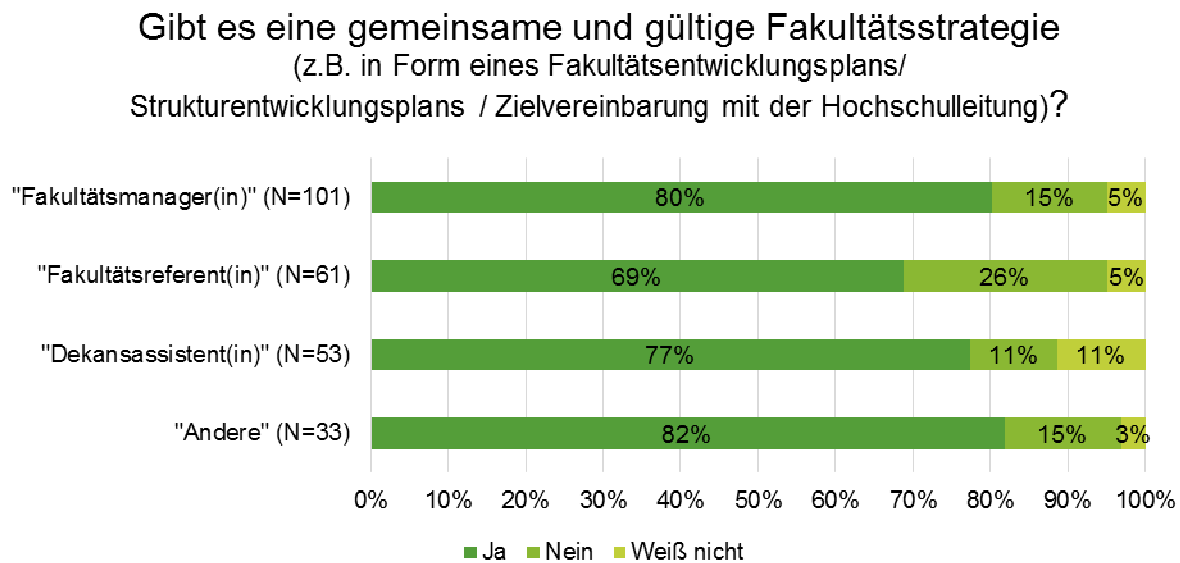
## Auf die Fakultät trifft heute zu:



Eine ähnliche Verteilung der Aussagen auf die Stellentypen wie bei den Aussagen über die Entscheidungen und Aufgaben in der Fakultät zeigt sich auch bei der Frage nach der Existenz einer gemeinsamen und gültigen Fakultätsstrategie: Auch hier ist der Anteil der „Fakultätsmanager(innen)“ und „Dekansassistent(inn)en“, die die Frage bejahen, höher als bei den „Fakultätsreferent(inn)en“. Immerhin 11% der „Dekansassistent(inn)en“ wissen jedoch nicht, ob es eine solche Strategie gibt oder nicht, was wiederum auf die oben schon identifizierte Zweiteilung dieser Gruppe verweist: Einer fachlich stark involvierten Gruppe (mit Hochschulabschluss in der entsprechenden Disziplin) stehen die stärker administrativ handelnden Akteurinnen und Akteure (mit Verwaltungsausbildung) gegenüber.

Im Vergleich zu 2009 fällt auf, dass aus Sicht der Befragten die Entscheidungsfindung transparenter geworden sind (Leichsenring 2009, S. 57).

Abbildung 25: Kenntnis von einer Fakultätsstrategie nach Stellentypen

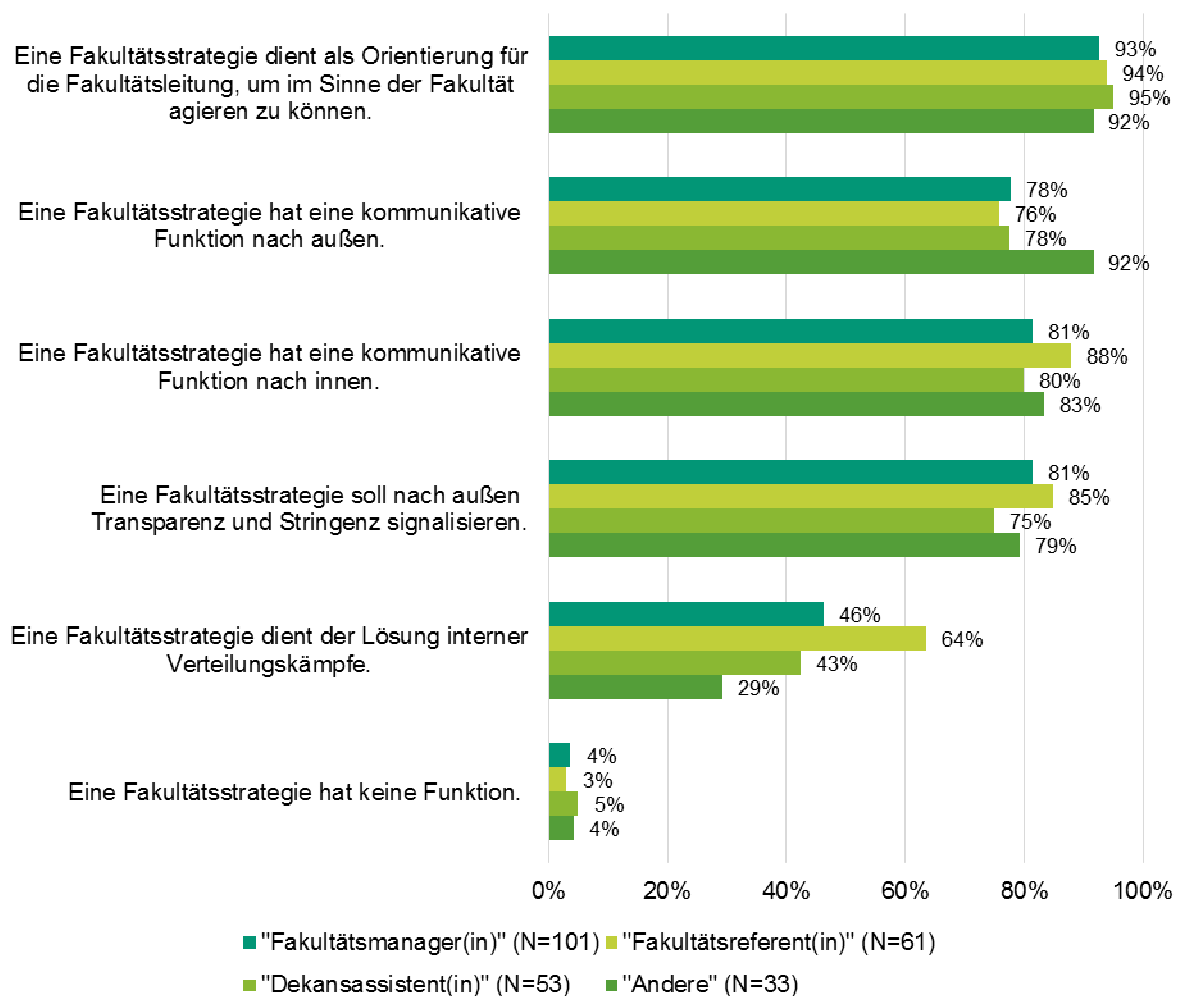


Zunächst einmal berichten anteilig fast doppelt so viele Befragte wie 2009, dass es eine Fakultätsstrategie gibt (Leichsenring 2009, S. 65). Diejenigen Befragten, die Erfahrung mit einer Fakultätsstrategie haben, waren zu über 80% auch an der Entwicklung der Strategie beteiligt (keine Unterschiede nach Stellentypen, ohne Abbildung). Sie sind fast alle der Überzeugung, dass eine Fakultätsstrategie der Orientierung der Fakultätsleitung sowie der Kommunikation nach innen dient. Jedoch auch die Kommunikation nach außen wird von 78-92% der Befragten als Zweck einer Fakultätsstrategie gesehen, insbesondere von denjenigen, die sich keinem der Stellentypen zugeordnet haben („Andere“). Auch ein Signal der Transparenz und Stringenz für die Umgebung der Fakultät wird von den allermeisten Befragten (75-85%) als Funktion einer Fakultätsstrategie betrachtet. Die Fakultätsreferent(inn)en hingegen ordnen der Fakultätsstrategie überwiegend (64%) eine andere Funktion zu und meinen, die Fakultätsstrategie diene „der Lösung interner Verteilungskämpfe“.

Insgesamt jedoch lässt sich sagen, dass sich der Gedanke, dass eine Fakultät eine Strategie aufweisen können sollte, mittlerweile durchgesetzt hat. Nur einzelne Befragte sind der Ansicht, dass eine Fakultätsstrategie keine Funktion habe (3-5%).

Abbildung 26: Einschätzung der Funktion einer Fakultätsstrategie

## Einschätzung der Funktion einer Fakultätsstrategie



## 7 Erweiterter Professionalisierungsbegriff: Professionalität der Führung und des Entscheidungshandelns

Ein Aspekt von Professionalisierung des Entscheidungshandelns an Hochschulen ist die gelungene Abgrenzung von Tätigkeits- und Aufgabenfeldern. Mit Professionalisierung dieser Lesart geht einher, dass Akteure und Akteurinnen, die sich als mit Aufgaben des Fakultätsmanagements befasst wahrnehmen, nicht mehr alle Aufgaben übernehmen zu müssen. Im alltagspraktischen Spannungsfeld des Organisationshandelns zwischen Verwaltung und Wissenschaftsbetrieb fallen sehr häufig Aufgaben an, die neu definiert werden, neu beauftragt werden müssen oder neu zugeordnet werden sollen.

Von Professionalisierung in diesen Sinne wäre dann die Rede, wenn Fakultätsmanager(innen) zunehmend implizites Wissen darüber erzeugen und in Anschlag bringen, welche Aufgaben, konkrete Praktiken und Alltagsprobleme mit dem Management von Fakultäten gemeint und verbunden sind. Soziologisch würde man eine solche Professionalisierung eher Normalisierung nennen: Es wird normal, dass Aufgaben des Fakultätsmanagements an Hochschulen

anfallen und von Akteuren und Akteurinnen, die für die Bearbeitung dieser Aufgaben eingestellt worden sind, bearbeitet werden können und bearbeitet werden. Die Aushandlungsprozesse, die mit dem Neuauftreten von Aufgaben einhergehen (und typischerweise konfliktreich werden durch Aspekte wie unterschiedlich wahrgenommenen Zuständigkeitsverteilungen, machtvolle Interventionen von „oben“ oder wahrgenommene (in-)Kompetenzen), sind dann weniger konfliktreich. Die entsprechenden Professionalisierungsprozesse können demgemäß daran rekonstruiert werden,

- dass eine klare Aufgabendefinition für Akteure und Akteurinnen des Fakultätsmanagements vorliegt,
- dass gleichzeitig klar ist, wer über die Zusammenstellung (und Veränderung) dieser Aufgaben auf welchem Wege entscheidet und
- wie über die Akteure und Akteurinnen des Fakultätsmanagements und deren Aufgaben in der Fakultät oder dem Fachbereich berichtet wird (wer erfährt wie und von wem über neue Aufgabenzuschnitte, Zuständigkeiten?).

Eine Integration von Aufgaben, Leistungen, Wissen und Kompetenzen in einer Professionsrolle zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie nach Standards (Qualitäts-, Leistungs- und Handlungsstandards) der Profession erfolgt. So ließe sich annehmen, dass die Rolle und der Aufgabenzuschnitt von Akteur(inn)en des Fakultätsmanagements umso weniger professionalisiert ist, je stärker sie von individuellen Eigenschaften bzw. dem Führungsstil der Dekanin bzw. des Dekans abhängen. Wir fragten daher auch nach den Eigenschaften eines Dekans/einer Dekanin in ihrer Rolle als Führungskräfte, um solche Normalisierungs- oder Professionalisierungstendenzen zu beobachten. Auch fragten wir aus einer eher alltagspraktischen Sicht nach Wegen, das Fakultätsmanagement noch weiter zu verbessern bzw. nach Voraussetzungen für eine weitere Professionalisierung.

Gerade dieses weitere, von der Professionssoziologie inspirierte Verständnis von Professionalisierung, dem wir in dieser Studie außerdem nachgehen wollen, wirft interessante Fragen auf. Denn aus der Professionssoziologie wissen wir, dass Professionen gemeinschaftlich ausgehandelte Handlungs- und Leistungsroutinen und Qualitätsstandards besitzen. Diese werden als professionelles Wissen gespeichert und im Rahmen kontrollierten Aus- und Weiterbildungspfaden stabilisiert und weitergegeben. Wir wollten mit unserer Befragung und der Diskussion der Ergebnisse also auch nachzeichnen, ob und inwiefern wir empirisch Anhaltspunkte auch dafür finden, dass, gleichsam auf Grundlage einer „Normalisierung“ des Fakultätsmanagements, ein zweiter Professionalisierungsschub im engeren Sinne erkennbar ist.

Konkret wollen wir herausfinden, ob ein gemeinschaftlich ausgehandeltes und sozial stabilisiertes Wissen als „Know-how“ und Quelle von Qualitätsstandards erkennbar wird. Ein starkes Indiz dafür wäre beispielsweise, dass Fakultätsmanager(innen) ihr Alltagshandeln in der Organisation nur schwach an den eigenen Erfahrungshorizont innerhalb dieser Organisation bzw. auf der derzeit besetzten Stelle koppeln und sich wesentlich an ihrem erfahrungsunabhängigen Expert(inn)en-Wissen orientieren. Deshalb fragen wir auch nach der konkreten Alltagspraxis, den Aufgabenbereichen und den dafür von Akteuren des Fakultätsmanagements veranschlagten Kompetenzen. Von besonderer Bedeutung ist für uns und unsere Fragestellung auch die organisationsübergreifende Vernetzung als Kennzeichen für Professionalisierung dieses zweiten Typs. Eine breitere Vernetzung von Akteuren des Fakultätsmanagements würde die praxismgemeinschaftliche Aushandlung von Handlungsrouninen und Leistungsstandards indizieren und damit einen Professionalisierungsschub nahelegen.

## 7.1 „Gute“ Rolleneigenschaften von Dekan(inn)en

In der vorliegenden Befragung wurden verschiedene Aussagen darüber gemacht, was gute (Rollen-)Eigenschaften als Dekan(in) sein sollten, und den Teilnehmer(innen) vorgeschlagen. Übereinstimmend sind die Befragten der Meinung, dass ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin die Kompetenzen der Mitarbeiter(innen) kennt und einsetzt (94-100% Zustimmung), ihnen Freiräume bei der Definition ihres Aufgabenbereichs lässt (88-95% Zustimmung, je nach Stellentyp), zugleich aber auch einen klaren Verantwortungsbereich definiert (73-96% Zustimmung). Dies ist für die eher unterstützenden Stellen deutlich wichtiger (90-96%) als für die Fakultätsmanager/Dekanatsleiter und die „anderen“ (73-79%). Die nach Ansicht der im Fakultätsmanagement Beschäftigten unwichtigste Eigenschaft, die ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin haben muss, wäre demnach, ein(e) gute(r) Wissenschaftler(in) zu sein. Dieser Aussage stimmten nur 55-64% zu: Aus Sicht der im Fakultätsmanagement Tätigen ist wissenschaftliche Leistung offenbar nur lose an Führungskompetenz gekoppelt. Oder aber die Rollendimension „Führungsverhalten“ ist für die Befragten schlicht bedeutsamer als die Exzellenz der Fakultätsleitung in Lehre und Forschung.

Dieser Befund ließe sich übrigens als Professionalisierungsindiz verstehen: Für die Fakultätsmanager(innen) ist es nicht mehr von überragender Bedeutung, dass ihre Aufgaben- und Leistungsbereiche von (zumeist noch wechselnde) Dekan(inn)en bestimmt und abgesichert werden. Vielmehr kann als klar bzw. normalisiert vorausgesetzt werden, was ein(e) Fakultätsmanager(in) tut, der Verantwortungsbereich wäre mithin bei 21-27% der Befragten bereits definiert. Allerdings werden von 88-90% der Befragten die Unterstützung und Stärkung ihrer Position gegenüber der Gruppe der Wissenschaftler(innen) gewünscht.

Die vom Stellentyp weitgehend unabhängige hohe Bedeutung des Zulassens von Freiräumen bei der Definition von Aufgabenbereichen deutet an, dass eine weitergehende Professionalisierung im Sinne des zweiten Typs, also eine Herausbildung und Absicherung gemeinschaftlicher Handlungs- und Qualitätsstandards der Fakultätsmanager(innen), noch nicht voll eingesetzt hat. In diesem Fall wäre der Schutz bzw. die Konzession von Freiräumen durch die Dekanin/den Dekan schlicht irrelevant, weil die/der Fakultätsmanager(in) ihren Aufgabenbereich letztlich nur selbst bestimmen könnte. Allen Seiten ist klar, für welchen Bereich einer Entscheidung oder eines Prozesses die/der Fakultätsmanager(in) zuständig ist und dass die Entscheidung bzw. der Prozess nur erfolgreich sein kann unter Hinzuziehung dieser speziellen Expertise. Um eine Parallele außerhalb des Fakultätsmanagements zu benennen: So verhält es sich bspw. mit Anwalt(inn)en oder Ärzt(inn)en, die für distinkte Aufgaben eingestellt werden können, die ihnen durch „Nicht-Anwälte“ oder „Nicht-Ärzte“ nicht wieder abgenommen werden können.

Im Vergleich dazu ist den Befragten weniger wichtig, dass alle Fakultätsmitarbeiter(innen) in die Entscheidungsfindung mit einbezogen sind (68-77%). Die relativ hohe Prozentzahl deutet dennoch gleichzeitig auf die Wichtigkeit der Partizipation von verschiedenen Gruppen in Fakultät und Hochschule.

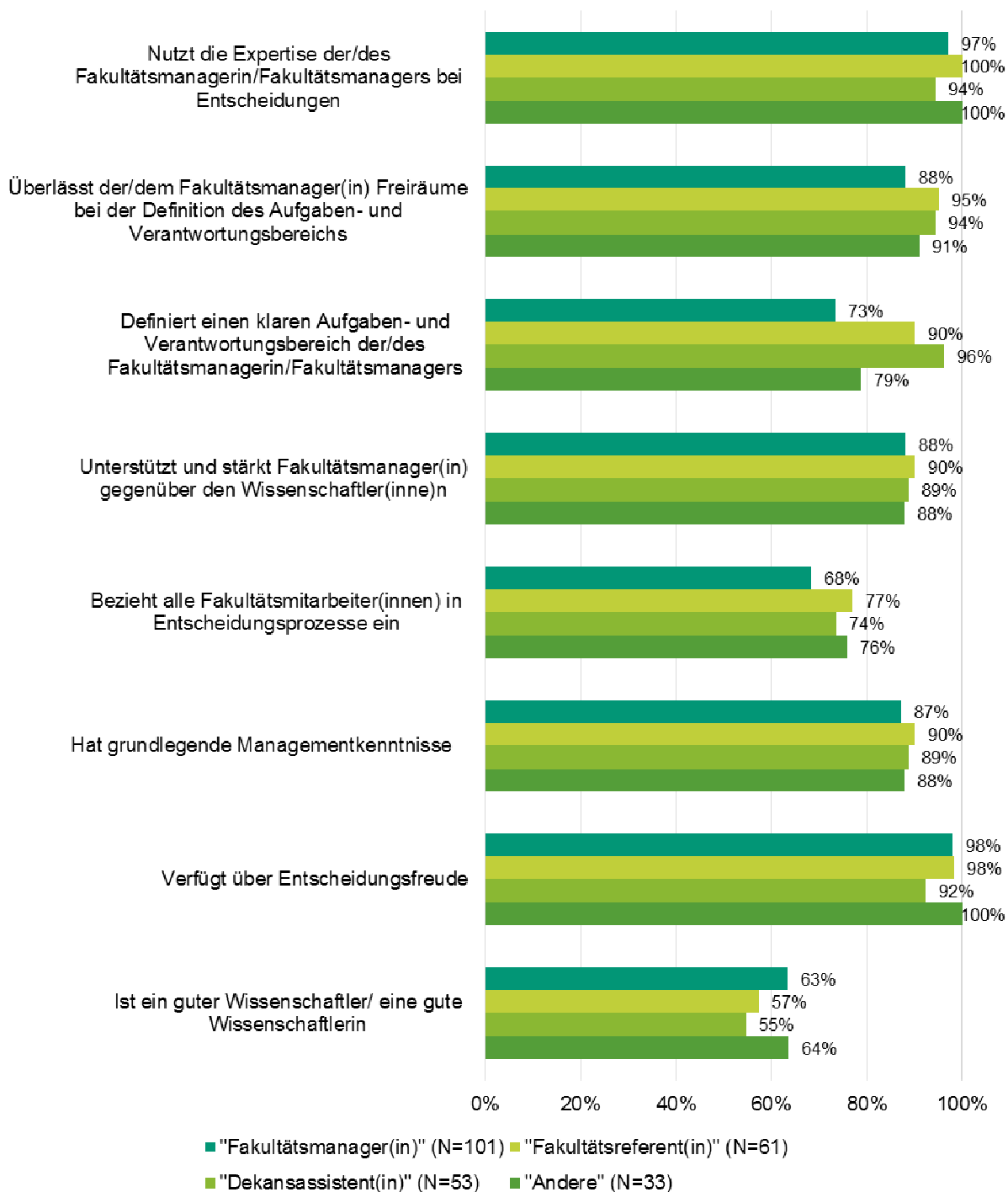
Grundlegende Managementkenntnisse des Dekans/der Dekanin werden übereinstimmend geschätzt (87-90% Zustimmung), mehr noch aber zählt Entscheidungsfreude (92–100% Zustimmung) zu den guten Rolleneigenschaften von Dekan oder Dekanin. Die Sicht der im Fakultätsmanagement Tätigen steht so in gewissem Widerspruch zu den üblichen Verfahren, mit denen Dekaninnen und Dekane ins Amt kommen: selten aufgrund ihrer Managementkenntnisse, oft immer noch durch Rotationsverfahren. Dieses Verfahren funktioniert unter der Fiktion der gleichen Eignung aller Professor(inn)en für das Dekansamt und stammt aus der Zeit, als

Dekan oder Dekanin als *primus/prima inter pares* angesehen wurden. Mit Bezug auf das konkrete Entscheidungshandeln im Dekansamt legitimiert diese Fiktion der formal gleichen Eignung die Orientierung an Kollegialitätsnormen der Nichteinmischung und an „akademischen Nichtangriffspakten“ (nach Schimank), die oftmals strategie- und sachorientierten Entscheidungen zuwiderlaufen. Der Dekan/die Dekanin hätte nach Ende der Amtszeit unter dem/der nächsten Dekan(in) Nachteile zu befürchten. Der hier vorliegende Befund verweist also erneut auf die Notwendigkeit einer stärkeren Rollenwahrnehmung der Dekane und Dekaninnen als Führungskräfte. Diese würde dazu beitragen, dass Professor(inn)en, die eine besondere Eignung für dieses Amt aufweisen, als *besser geeignet* für das professorale Fakultätsmanagement wahrgenommen werden können.

Zu einem Aufbrechen der Fiktion gleicher Eignung aufgrund gleicher formaler Qualifikation kann aber, so eine weiterführende These, eine zunehmende Normalisierung des Fakultätsmanagements führen. Insofern als Strukturen, Prozesse und Akteure des Fakultätsmanagements als legitim und „normal“ wahrgenommen werden, beeinflussen sie die Rollenerwartungen an Dekaninnen und Dekane. Dies gilt umso mehr, desto stabiler Strukturen, Prozesse und Akteure (bspw. durch unbefristete Stellen und langfristig mit der Fakultät verbundene Stelleninhaber(innen)) innerhalb der Organisation wahrgenommen werden: Aus diesen Wahrnehmungen kann an Fakultäten und Fachbereichen eine spezifische Managementkultur emergieren, die die Gleichheitsfiktion insofern unterläuft, als einzelne Professor(inn)en nicht mehr als Dekaninnen und Dekane infrage kommen; sie passen gewissermaßen nicht mehr in die durch Strukturen, Prozesse und Akteure des Fakultätsmanagements erzeugte und stabilisierte „Managementkultur“ der Fakultät oder des Fachbereichs. Wie die Alltagspraxis des Fakultätsmanagements bzw. deren Wahrnehmung insbesondere durch Wissenschaftler(innen) Rollenerwartungen an Dekaninnen und Dekane beeinflusst, kann eine interessante Frage für eine Folgebefragung im Anschluss an diese Untersuchung sein.

Abbildung 27: Eigenschaften eines guten Dekans/einer guten Dekanin aus Sicht der Fakultätsmanager(innen)

### Eigenschaften eines guten Dekans/einer guten Dekanin (Antworten "trifft zu" und "trifft eher zu")



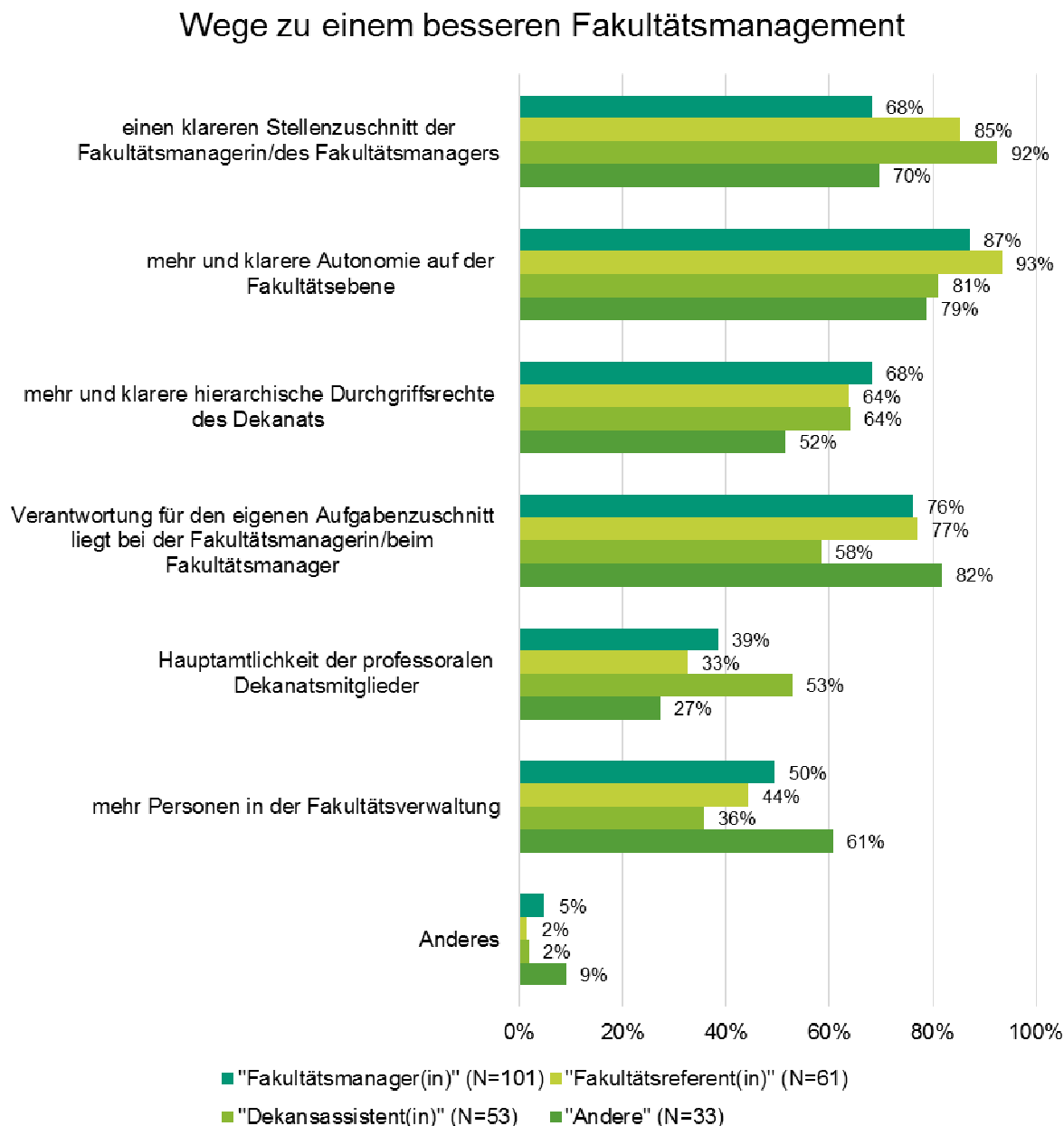


## 7.2 Wege zu einem besseren Fakultätsmanagement

Wie kann das Fakultätsmanagement verbessert werden? Diese Frage beschäftigt Fakultätsmanager(innen) sehr stark, u.a. auch in den Fortbildungsveranstaltungen des CHE. Daher wurden in der Befragung verschiedene Wege vorgeschlagen, um zu einem besseren, professionelleren Fakultätsmanagement zu gelangen. Am häufigsten wurde als Verbesserung „mehr und klarere Autonomie auf Fakultätsebene genannt (79-93% der Befragten, je nach Stellentyp). Dieser Befund korrespondiert, trotz der erheblichen Unterbestimmtheit der Kategorie „Autonomie“, mit einer Professionalisierung als Normalisierung: Je „normaler“ es wird, dass Fakultätsmanager(innen) an dezentralen Organisationseinheiten zu finden sind, desto wichtiger wird es, dass Aufgabenbereiche nicht wild wachsen, sondern klar zuordenbar sind, sich vertiefen und nicht überschneiden.

An zweiter Stelle wählen die Befragten „einen klareren Stellenzuschnitt“. Hier sind es insbesondere die „Dekansassistent(inn)en“, die diesen Weg befürworten – von denen man sich vorstellen kann, dass sie in ihrer Funktion quasi als „persönliche Assistenz“ mit den verschiedensten Aufträgen und Aufgaben betraut werden. Bei dem Verbesserungsvorschlag „mehr Autonomie auf Fakultätsebene“ hingegen sind es die „Fakultätsreferent(inn)en“, die sich zu 93% für diesen Weg aussprechen. Hier handelt es sich möglicherweise um den bekannten Konflikt der Übertragung neuer Aufgaben aus der zentralen Verwaltung in die Fakultäten, wo die Gratwanderung zwischen disziplinärer Auslegung und hochschulweiter Kohärenz gelingen muss.

Abbildung 28: Wege zu einem besseren Fakultätsmanagement aus Sicht der Befragten



Personalverstärkung wird in viel geringerem Maße als Weg zur Verbesserung gesehen (36% der Dekansassistent(inn)en und 61% der „anderen“ befürworten dies, im Vergleich zu 82% in 2009 (Leichsenring 2009, S. 55)), Qualität der Strukturen ist also vielen der im Fakultätsmanagement Beschäftigten offenbar wichtiger als Quantität der Mitarbeiterzahl im Dekanat.

Auch die Möglichkeit einer Leitung durch hauptamtliche Dekane/Dekaninnen wird nur von 27-53% der Befragten als Verbesserungsmöglichkeit angesehen, am ehesten noch von den „Dekansassistent(inn)en“, die den „Spagat“ ihrer direkten Vorgesetzten zwischen Aufgaben der Professur und Aufgabe des Dekansamts vielleicht am deutlichsten erleben. Man könnte einen gewissen Widerspruch darin sehen, dass von den Befragten ja auch mit großer Mehrheit Dekaninnen und Dekane gewünscht werden, die grundlegende Managementkenntnisse haben und entscheidungsfreudig sind, und es ließe sich annehmen, dass hauptamtliche Dekaninnen und Dekanen diesen Rolleneigenschaften eher entsprechen würden als nebenamtliche. Da

hauptamtliche Dekane jedoch eine Seltenheit in deutschen Hochschulen sind, kennen die meisten Befragten dieses Modell nicht aus eigener Anschauung. Überdies könnte man spekulieren, dass ein Wechsel im Dekansamt auch gewisse Vorteile für die Fakultätsmanager(innen) bietet, gerade wenn sie Wert auf Gestaltungsfreiräume legen.

Mehr und klarere Durchgriffsrechte des Dekanats werden von 52-68% der Befragten gewünscht. Dies bezieht sich eher auf die Abläufe in der Fakultät außerhalb des Dekanats, denn gleichzeitig gehen ihre Wünsche auch stark in Richtung Eigenverantwortung für ihre eigenen Aufgaben (58-82%). Dabei liegen die „Dekansassistent(inn)en“ erwartbar am unteren, die „Anderen“ am oberen Ende der Skala.

Von den Teilnehmer(inn)en der Befragung, überwiegend von den „Anderen“, wurden noch zahlreiche weitere Verbesserungsmöglichkeiten für das Fakultätsmanagement genannt. Wörtlich gaben die Befragten an:

- Anerkennung des Karrierewegs als gleichwertige Tätigkeit zu Forschung und Lehre,
- eine gute Kommunikationskultur innerhalb der Fakultät, eine Zusammenarbeit, die auf Vertrauen beruht/beruhen kann,
- Engagement und Interesse der Professoren an allen Belangen, die über den eigenen Lehrstuhl hinausgehen und für die Fakultät mitdenken,
- hohe Kommunikationsfähigkeit; Führungsqualität(en); Kenntnisse aller einschlägigen Gesetze und Verordnungen; hohe Belastbarkeit aller Dekanatsmitglieder einschließlich des/der Fakultätsmanagers/in; Humor,
- hoher Grad von Diskursivität vor Entscheidungen,
- interne Unterstützung des Dekanats durch Präsidium sowohl bei Problemlösungen als auch durch Einführungen von Dekanaten in ihr Amt (Managementkurse/Personalführung),
- klare Prozesse, klare Verantwortlichkeiten innerhalb der ganzen Universität, v.a. in Kooperationen Fakultät - andere Universitätseinheiten,
- Kommunikation und gemeinsames Verständnis von Fakultätsmanagement,
- mehr Autonomie für den Verantwortungsbereich des Dekanats,
- Personalentwicklung in der Verwaltung,
- Verankerung Status im Landeshochschul-Gesetze,
- weniger 'Pfründe' sichern, mehr Pragmatismus und gemeinsames Handeln,
- weniger Einmischung des Rektorats und der Politik.

Es fällt auf, dass bei dieser Aufzählung mehrfach Kommunikation, Führung und eine gute Zusammenarbeit als Weg zur Verbesserung des Fakultätsmanagements genannt werden. Die Betonung von Kommunikations- und Führungsfähigkeiten deutet darauf hin, dass die fundamentale Anerkennung der Rollen und Leistungen von Akteuren im Fakultätsmanagement mittlerweile gesichert ist; nun werden Prozesse der Verortung im hierarchischen Gefüge zwischen den Spannungspolen Lehre und Forschung und Verwaltung berichtet. Darauf deutet auch der Wunsch nach Nichteinmischung bzw. Unterstützung seitens der Hochschulleitung, der mit dem Vorschlag „mehr und klarere Autonomie“ korrespondiert. Die Formulierungen „gemeinsames Handeln“, „gemeinsames Verständnis“, „Kooperationen“, „für die Fakultät mitdenken“ und der Wunsch nach „weniger Pfründe Sichern“ und weniger Lehrstuhlinteressen machen deutlich, wie sehr die Gruppe der im Fakultätsmanagement Beschäftigten sich mit dem Ganzen der Fakultät identifiziert und wünscht, dass außer ihnen auch andere die ganze Fakultät und

nicht nur Partikularinteressen in den Blick nehmen würden. Der Wunsch nach mehr Führung und Kommunikation wäre dann zusammen mit der hohen Bedeutung, die die Befragten der Fakultätsstrategie zuschreiben, Ausdruck dessen, was als wichtige Faktoren für erfolgreiches Fakultätsmanagement angesehen wird.

## 8 Elemente von Professionalisierung

In den vorangegangenen Studien wurde vor allem die Ausweitung der Stellenzahl im Fakultätsmanagement beschrieben. In diesem Sinne wurde Professionalisierung zunächst darin verstanden, dass solche Stellen mit einem bestimmten Zuschnitt eingerichtet und besetzt wurden. Die vorliegende Studie von 2013 zielt darüber hinaus darauf ab, diese Beobachtungen in einer professionssoziologisch informierten Perspektive um weitere Dimensionen zu ergänzen. Dabei geht es, wie bereits dargestellt, nicht mehr nur darum, den Fortschritt bei der Einrichtung solcher Stellen zu beobachten. Vielmehr wollen wir mit dieser Befragung und der darauf aufsetzenden Analyse, die von den Inhaber(inne)n dieser Stellen entwickelten und alltagspraktisch in Anschlag gebrachten Problemlösungs-, Kooperations- und Standardisierungstendenzen, mithin den Grad an Professionalisierung, näherungsweise einzufangen versuchen. Dabei orientieren wir uns an den weiter oben exponierten Professionalisierungstypen der Normalisierung (Fakultätsmanagement wird selbstverständlich, die Tätigkeiten und Aufgaben werden von Akteuren innerhalb und außerhalb der Organisation implizit mit der Rolle Fakultätsmanagement assoziiert) und der Professionalisierung in einem erweiterten Sinne (praxisgemeinschaftliche Aushandlung von Verhaltensroutinen, Qualitätsstandards, Kontrolle von Karrierepfaden) und können darüber Professionalisierungsdynamiken identifizieren.

Die für ein Abschätzen solcher Dynamiken bedeutsamen Dimensionen sind:

1. Aufgaben
2. Alltagspraxis
3. persönliche Kompetenzen
4. Vernetzung
5. Autonomie und Weisungsgebundenheit
6. Karriereziele
7. berufliche Weiterentwicklung

Professionen integrieren sich typischerweise über die Verwendung spezifizierten Wissens, die kollektive Definition und Überwachung von Karrierewegen, die Definition und Überwachung spezifischer Normen und die eigenständige Definition von Aufgaben. In der Studie sollen erste empirische Hinweise diskutiert werden, ob und mit Blick auf welche dieser Eigenschaften von Professionen sich Professionalisierungstendenzen im Fakultätsmanagement abzeichnen. Eine interessante Frage ist dabei, ob und mit Bezug auf welche Aufgaben nicht eher Mitglieder anderer, bestehender Professionen (z.B. Buchhaltungs- und Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen) bzw. Wissensbestände verstärkt im Fakultätsmanagement beschäftigt bzw. integriert werden, was zwar einer Professionalisierung bestimmter Aufgabenbereiche gleichsam von außen entspricht, aber zunächst nicht zur Entstehung der Profession Fakultätsmanagement führt.

Zunächst werden hier grundlegende Attribute der Professionalisierung betrachtet und dann Unterschiede nach Hochschultypen und Fächern zu identifizieren versucht.

## 8.1 Aufgaben

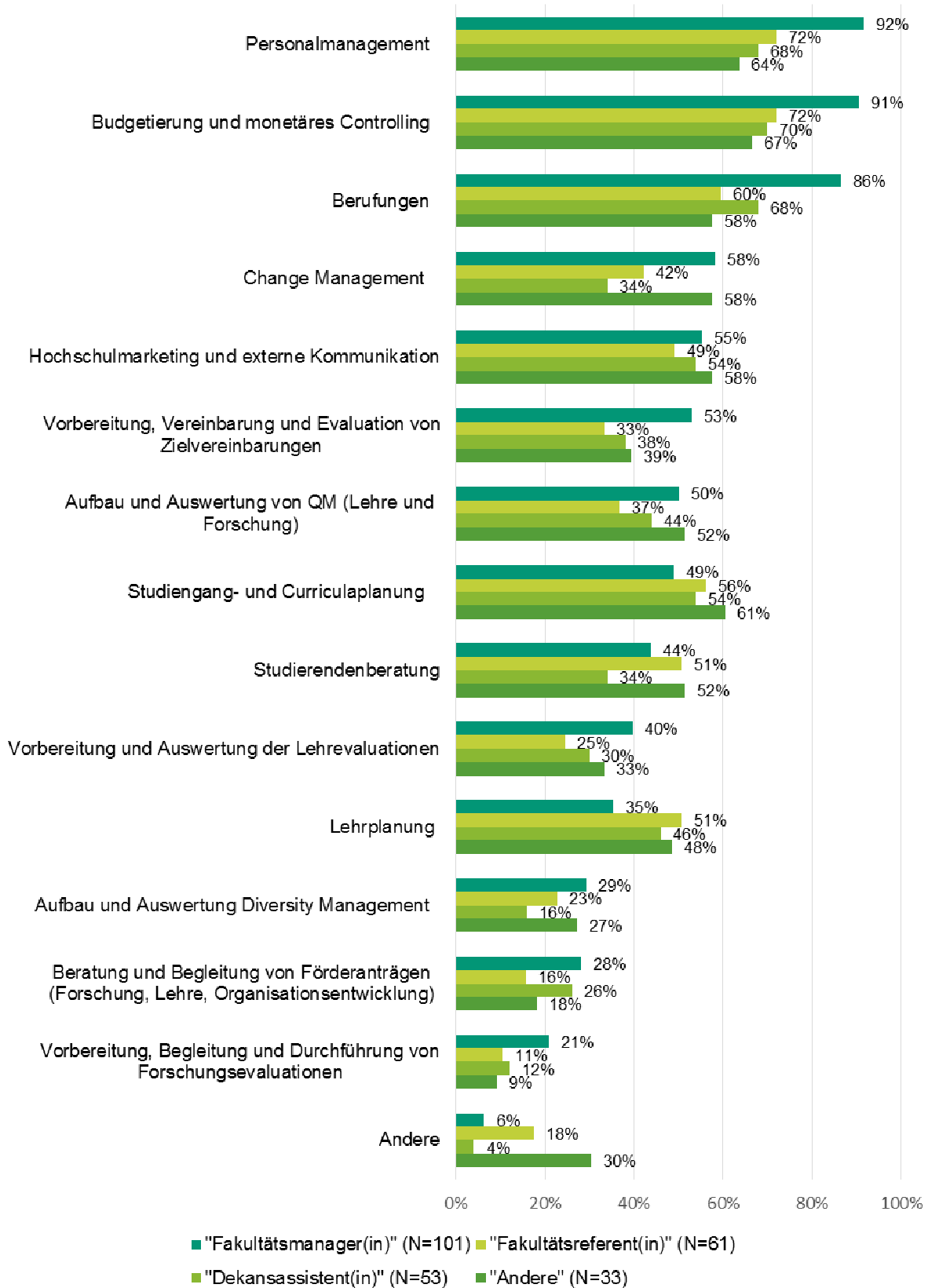
In einer ersten Näherung versuchen wir darzustellen, wie sich die Bearbeitung verschiedener Aufgaben zwischen den Stellentypen unterscheidet. So wird sichtbar, dass Akteure des Stellentyps „Fakultätsmanager(in)“ sich überwiegend mit Aufgaben im Zusammenhang mit Berufenen, mit dem Personalmanagement und der Budgetierung bzw. dem Controlling beschäftigen (vgl. Abbildung 27). Dies ist insofern interessant, als wir mit der Budgetierung und dem Controlling einen Aufgaben- und Leistungsbereich berühren, der auch außerhalb von Hochschulen nicht nur bedeutsam, sondern nahezu unabhängig von den Leistungsprozessen in allen Organisationen zu finden ist. Aufgrund der Fragetiefe muss an dieser Stelle allerdings unklar bleiben, ob die Befragten tatsächlich mehr als Steuerungs- und Kontrollverantwortung im Bereich des Controllings und der Budgetierung übernehmen, und nicht die eigentliche Durchführung der professionellen Operationen eher Organisationsmitgliedern (der zentralen Verwaltung) überlassen, die dort eigens zu diesem Zweck eingestellt worden sind. Die relativ hohe Beschäftigung auch aller anderen Stellenkategorien mit Aufgaben des Controllings und der Budgetierung kann als Hinweis darauf gelesen werden, dass die im Fakultätsmanagement Beschäftigten wohl eher nur bestimmte Bereiche dieser Aufgaben übernehmen. Im Endeffekt wäre dieser Befund dann eher als Hindernis für professionelle Prozesse zu interpretieren, wenn er systematisch zu unklaren Zuständigkeiten und Prozessen ohne „Besitzer“ führt.

Für Professionalisierungstendenzen spricht überdies die weitgehende Abkopplung von Leistungsprozessen in Forschung und Lehre: Für die Lehrplanung, noch stärker jedoch für die Vorbereitung von Forschungsanträgen und Forschungsevaluationen sind weiterhin vermutlich die Wissenschaftler(innen) selbst zuständig (wenn dafür nicht „Fakultätsreferent(inn)en“ zur Verfügung stehen, siehe unten). Interessant ist überdies, dass über alle Stellenkategorien hinweg für recht viele verschiedene Tätigkeits- und Aufgabenfelder relevante Beschäftigungsanteile angegeben wurden. Selbst bei einem unsystematischen, Ad-hoc-Organisationsvergleich fällt auf, dass für viele dieser Tätigkeiten und Aufgaben in anderen Organisationen bspw. Unternehmen zumeist je eigene Expert(inn)en tätig sind oder extern beauftragt werden (*change management*, Controlling und Budgetierung, Marketing und Kommunikation, Personalmanagement).

Dieser Befund legt die These nahe, dass sich zwar ein Kernbereich der Aufgaben des Fakultätsmanagements herausbildet, dieser aber nicht professionell integriert ist bzw. werden kann. Dazu sind die erforderlichen professionellen Wissensbestände, Verhaltensroutinen und Qualitätsstandards der Controller von denjenigen des Personalmanagements zu weit entfernt. Umgekehrt ist die Fakultät als Organisationseinheit zu klein, um Vertreter(innen) jeder dieser Professionen beschäftigen zu können. Die Fakultätsmanagerin wird in dieser Perspektive zu einer Akteurin mit multiplen professionellen Identitäten und damit den Wissenschaftler(inne)n strukturell ähnlich: Auch diese vereinigen multiple Professionsrollen, nämlich in Forschung und Lehre, außerdem Organisation z.B. ihrer Arbeitsgruppe.

Abbildung 29: Aufgaben im Fakultätsmanagement

Mit welcher Häufigkeit sind die folgenden Themen  
Gegenstand Ihrer alltäglichen Praxis?  
(Antworten sehr häufig oder eher häufig)



Personal, Finanzen und Berufungen – das sind die drei Aufgaben, die die Fakultätsmanager(innen) am häufigsten beschäftigen (86-92%).

Zielvereinbarungen, QM und Kommunikation nach außen kommen in zweiter Reihe, auch Studiengangplanung und Studienberatung sind bei 44-58% der Nennungen dabei.

Aufgaben wie Lehrplanung, *diversity management*, Begleitung von Förderanträgen oder Forschungsevaluationen sind Aufgaben, die eher selten (6-29%) genannt werden.

Die Dekansassistent(inn)en sind eher „Mädchen/Jungen für alles“ oder „Spezialisten für Vieles“: außer Tätigkeiten im Zusammenhang mit Evaluationen, *diversity management* und Begleitung von Förderanträgen ordnen sie alle anderen genannten Tätigkeiten zu 30-68% als „häufig“ oder „sehr häufig“ ausgeübt ein.

Bei den Fakultätsreferent(inn)en fällt auf, dass sie die höchsten Werte (51-56%), jeweils mehr als die anderen Gruppen, bei den Tätigkeiten Studiengang und Curriculaplanung, Studienberatung und Lehrplanung aufweisen. Etwas mehr als die Hälfte von Ihnen ist also überwiegend mit Bezug zur oder Organisation von Lehre eingesetzt.

Die „Anderen“ weisen ebenso wie die Dekansassistent(inn)en ein sehr heterogenes Tätigkeitsspektrum auf. Personalmanagement, Controlling, *change management* und Kommunikation werden häufig genannt (58-65%), ebenso externe Kommunikation, QM, Studienberatung, Studiengang und Lehrplanung (48-61%). Tätigkeiten mit Bezug zu Forschung und/oder Evaluation sowie *diversity management* wurden viel seltener genannt.

Als „andere“ Aufgaben wurden genannt (Zusammenfassung der offenen Antworten):

- Begleiten, Vorbereiten von Sitzungen, Gremien (9 Nennungen)
- (Re-)Akkreditierung (4)
- Wissenschaftler-/Forscher-Beratung (3)
- Strategieentwicklung (3)
- administrative Durchführung von Berufungsverfahren, von Promotions- und Habilitationsbetreuung, apl- und Honorarprofessuren (3)
- Raum- und Stundenplanung (3)
- 'Mädchen' für alles (2)
- Rechtsfragen (2)
- Zulassungsangelegenheiten (2)
- Studien- und Prüfungsordnungen (2)
- Management Prüfungswesen (2)
- Bauplanung (2)
- Studierendenberatung und Mentoring (2)
- Studiengangskoordination (2)
- Lehre (2)
- Umsetzung von Beschlüssen
- Vorbereitung und Durchführung der Leitungsaufgaben
- Sonderprojekte
- Koordination von Verwaltungsvorgängen
- Prüfungsangelegenheiten
- Kapazitätsplanung
- Lehrbeauftragtenbetreuung
- Organisation von Veranstaltungen

- Website-Pflege
- externe Interessenvertretung

Fakultätsmanagement erweist sich nicht nur als Aufgabenbereich mit großer Bandbreite, sondern auch als sehr unterschiedliche je nach Standort. Der Stellentyp „Fakultätsmanager(in)“ weist dabei noch die größte Kohärenz auf, indem Personal, Finanzen und Berufungen als zentrale Aufgabenbereiche identifiziert werden können.

## 8.2 Alltagspraxis

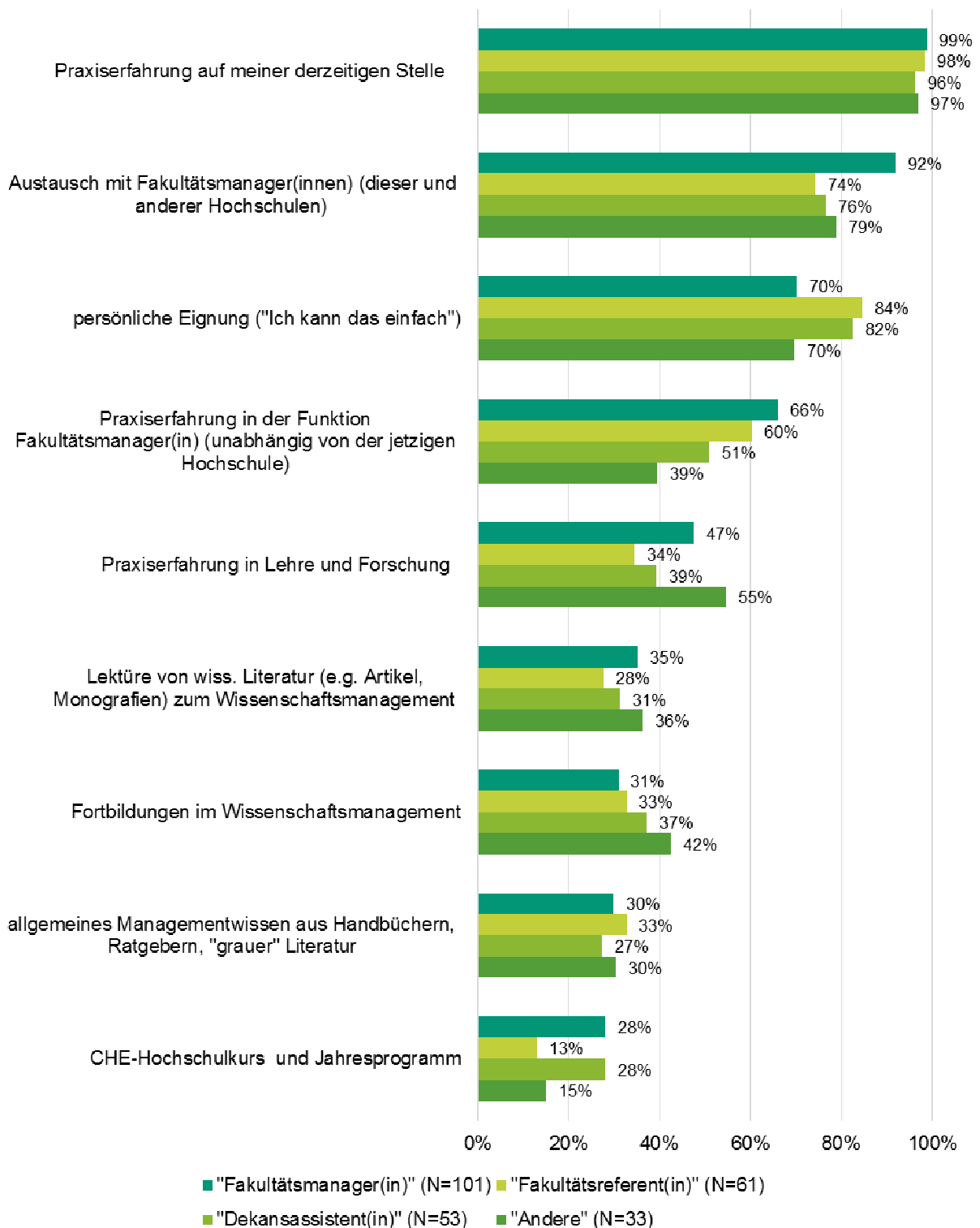
Auf welche Ressourcen greifen im Fakultätsmanagement Beschäftigte angesichts der Vielfalt der Aufgaben bei der Bewältigung ihrer arbeits-alltäglichen Praxis zurück? Wissenschaftsmanagement-Fachliteratur oder Management- und Ratgeber-Literatur ist nur für ca. ein Drittel der Befragten, Fortbildungen sind für 31–42% eine wichtige Ressource. Da es nur wenige Ausbildungsgänge für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement in Deutschland gibt, ist diese Frage auch mit Blick auf das Thema Professionalisierung sehr interessant: Welche Ressourcen nutzen die Befragten also statt einer geregelten Ausbildung? Im Ergebnis dient vor allem die Praxiserfahrung auf der jetzigen Stelle zur Bewältigung der Alltagsaufgaben (96-99% der Nennungen). Insbesondere für die „Fakultätsmanager(innen)“ spielt darüber hinaus der Austausch mit *peers* eine sehr große Rolle (92%, im Vergleich zu 74% bei den „Fakultätsreferent(inn)en“).

Die „Fakultätsreferent(inn)en“ und die „Dekansassistent(inn)en“ halten ihre persönliche Eignung für eine wichtige Ressource (82 und 84%). Bei diesem Ergebnis wäre zu bedenken, dass dieser Job oft eine Einstiegsposition ist und die betreffenden Stelleninhaber(innen) noch nicht so viel Erfahrung oder Kontakte haben können.



Abbildung 30: Nutzung von Ressourcen für die Bewältigung von Aufgaben im Fakultätsmanagement

### Nutzung von Ressourcen in der alltäglichen Praxis (Antworten trifft voll zu und trifft eher zu)



Praxiserfahrung in Lehre und Forschung dagegen spielt eine geringe Rolle, nur von den „Anderen“ wird diese Ressource zu 55% genannt. Dies korrespondiert mit den weniger häufigen

Aufgaben im Zusammenhang mit Forschung und Lehre – es besteht auch nicht die Notwendigkeit, auf solche, ggf. vorhandenen Erfahrungen zurückzugreifen. Zwischen 31% und 42% der Befragten nehmen Fortbildung wahr, dies ist ein deutlicher Zuwachs gegenüber 10% und 11% in 2008 (Leichsenring 2009, S. 46). Auch der Austausch mit Kolleg(inn)en an der eigenen Hochschule hat zugenommen, von 52-65% (Leichsenring 2009, S. 46) auf nunmehr 79-92% der Befragten.

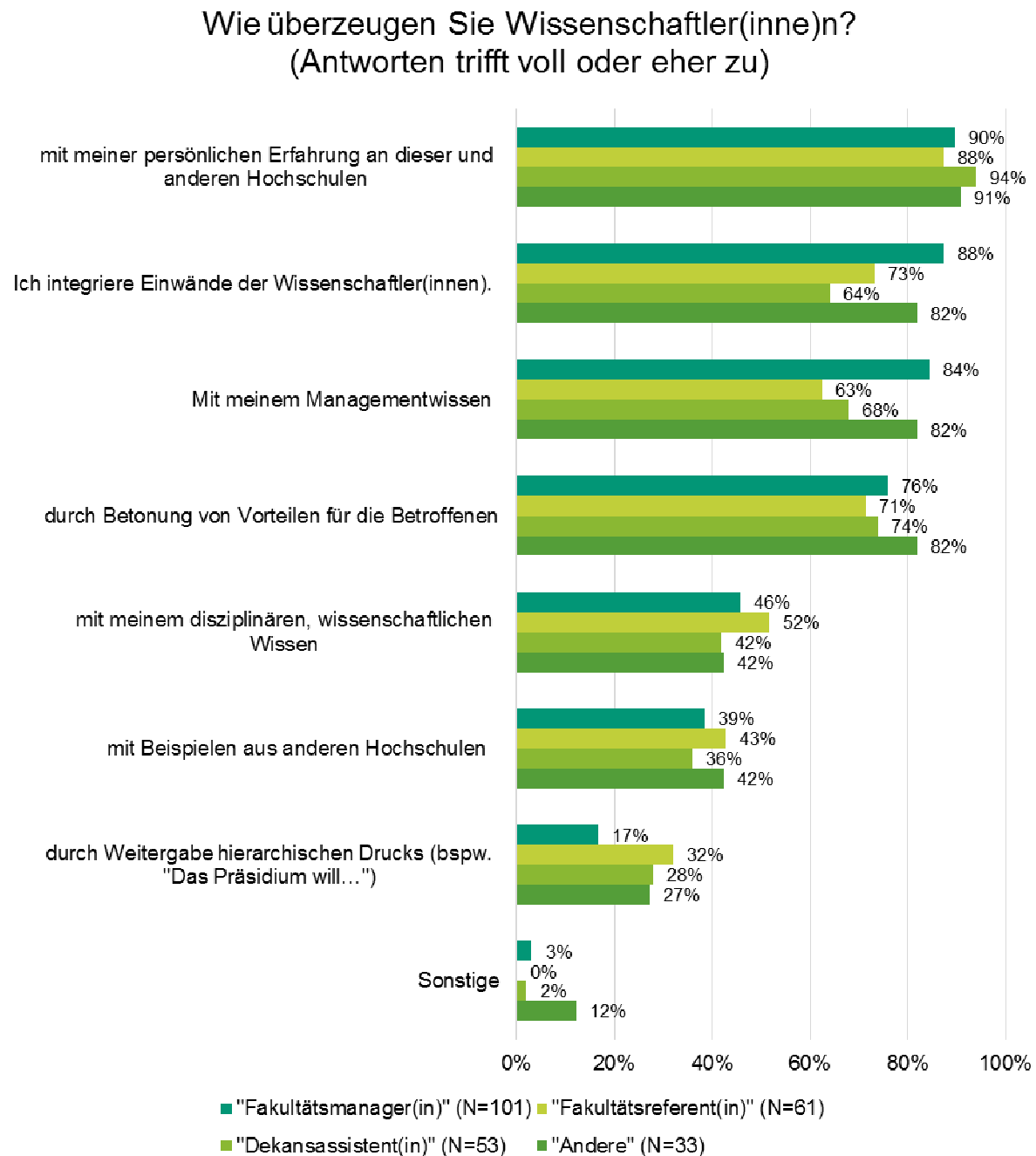
Zur Alltagspraxis im Fakultätsmanagement gehört auch, dass die dort tätigen Wissenschaftler(innen) von Vorhaben, Prozessen oder Entscheidungen überzeugt werden müssen – zum Beispiel um ihre Unterstützung zu gewinnen. Die meisten Befragten überzeugen dann mit ihrer eigenen beruflichen Erfahrung im Hochschulkontext (88-94%).

Vor allem die „Fakultätsmanager(innen)“ und die „Anderen“ sehen sich häufig erfolgreich damit, die Einwände der Wissenschaftler(innen) in Vorhaben zu integrieren (88 bzw. 82%). Spezifisches Managementwissen einerseits und die Betonung von Vorteilen für die Betroffenen andererseits sind ebenfalls Mittel, die den Vertreter(inne)n dieser beiden Stellentypen (84 bzw. 82%) etwas stärker zur Verfügung stehen als den anderen beiden Gruppen (63 bzw. 68%).

Das eigene disziplinäre Wissen hat im Vergleich dazu eine geringere Bedeutung. Nur für 42-52% der Befragten trifft diese Antwort voll oder eher zu. Allerdings können die „Fakultätsreferent(inn)en“ ihr Wissen etwas häufiger nutzen als die anderen Typen.

Dagegen sehen alle Befragten in hierarchischen oder autokratischen Argumentationen eher selten (17-32%) ein geeignetes Mittel um Wissenschaftler zu überzeugen. Insbesondere die „Fakultätsmanager(innen)“ nutzen dieses Mittel kaum, am ehesten sehen die „Fakultätsreferent(inn)en“ hier eine Chance zur Überzeugung von Wissenschaftler(innen).

Abbildung 31: Wie überzeugen Sie Wissenschaftler(innen)? Bevorzugtes Vorgehen der Befragten.



### 8.3 Persönliche Kompetenzen

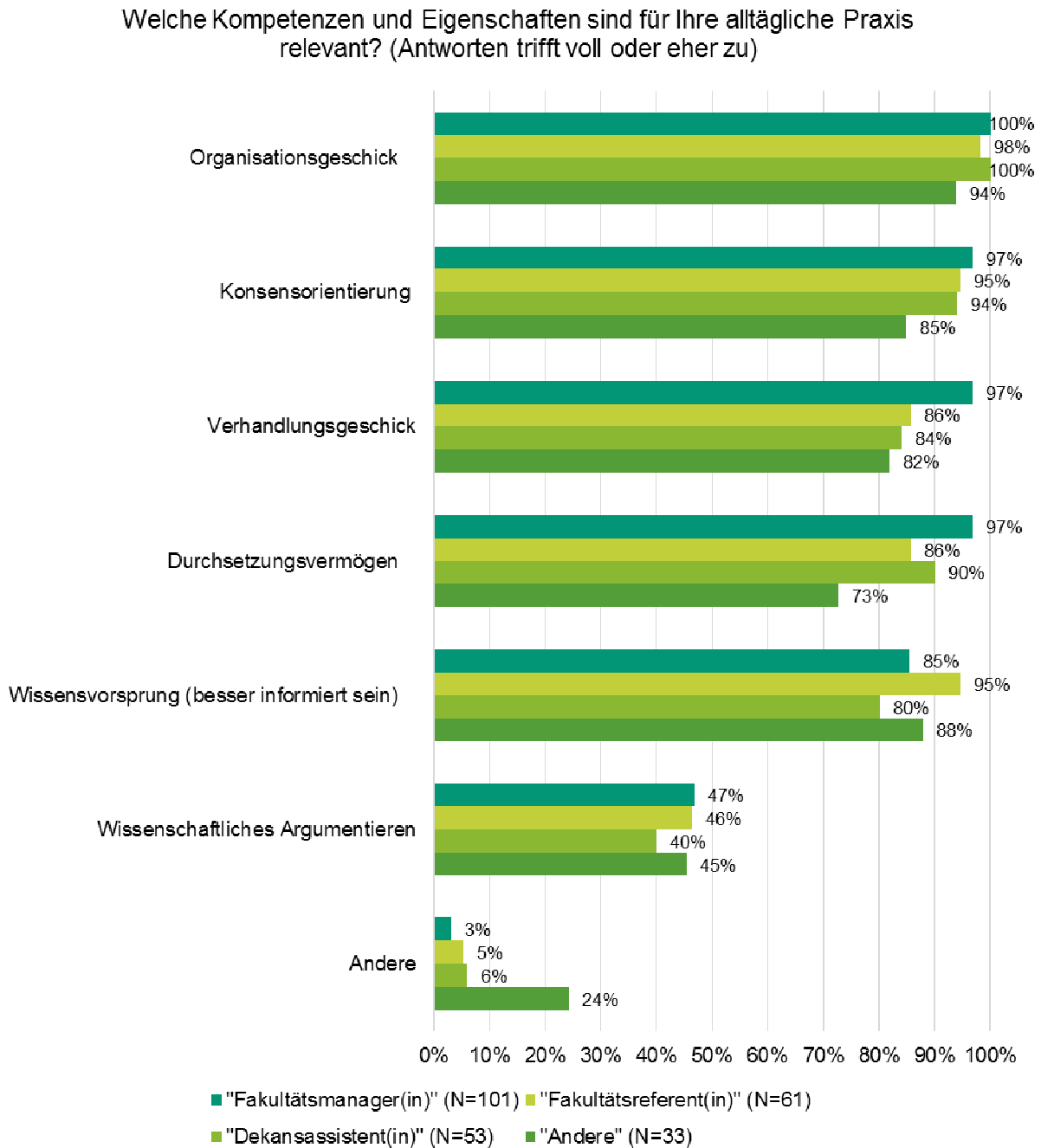
Die Frage nach den persönlichen Kompetenzen und Eigenschaften, die für eine Tätigkeit im Fakultätsmanagement relevant sind, ergänzt die Fragen nach Ausbildungsgang und Kompetenzen sowie Aufgaben und Alltagspraxis. Die Antworten werfen ein Licht auf die Anforderungen im Fakultätsmanagement sowie darauf, welche Personen den Beruf des Fakultätsmanagers ergriffen haben.

Nicht überraschend nennen die Befragten Organisationsgeschick an allererster Stelle (94-100%). Vor allem für die „Fakultätsmanager(innen)“ spielen darüber hinaus Konsensorientierung, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsvermögen (zu je 97% genannt) eine sehr

große Rolle. Dies korrespondiert mit der Betonung von Führung, Kommunikation und Blick auf das Ganze bei den Verbesserungsmöglichkeiten für das Fakultätsmanagement. Für die „Fakultätsreferent(innen)“ und die „Anderen“ spielt allerdings der Wissensvorsprung vor den anderen Fakultätsangehörigen eine sehr große Rolle (88-95%).

Die „Dekansassistent(innen)“ nennen an erster, zweiter und dritter Stelle: Organisationsgeschick (100%), Konsensorientierung (94%) und Durchsetzungsvermögen (90%).

Abbildung 32: Im Alltag relevante Kompetenzen und Eigenschaften



Als weitere hilfreiche Kompetenzen und Eigenschaften („Andere“) werden genannt (Zusammenfassung der Nennungen in den offenen Antworten):

- Beschwerdemanagement, Konfliktmanagement
- Nerven wie Stahl, Ausdauer, Selbstmotivation, Stressresistenz, hohe Belastbarkeit
- gute Vernetzung, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenzen, gute Umgangsformen
- Toleranz, Geduld
- Einfühlungsvermögen; Humor
- Vertrauen
- Zeitmanagement
- Fähigkeit, sich in neue Vorgänge einzuarbeiten
- Prozesse strukturieren, koordinieren und begleiten, korrekten Ablauf von Prozessen und Verwaltungsvorgängen sicherstellen.
- breiter, umfassender Überblick, nicht im Detail verhaften
- Empathie, Einfühlungsvermögen
- Freundlichkeit
- Entscheidungsfreudigkeit, Flexibilität
- Serviceorientierung, Zielgruppenorientierung, gut erklären können
- Initiative, Verantwortung

Insgesamt kennzeichnen die in diesem Teil der Befragung genannten Eigenschaften Menschen, die in komplexen oder unstrukturierten Situationen verantwortungsbewusst handeln müssen und dabei mit (vielen) verschiedenen Personengruppen mit unterschiedlichen Interessen umgehen. Diese Eigenschaften sind in vielen Professionen anzutreffen, in denen gleichzeitig Management und Kontakt zu anderen Menschen gefragt sind. Insofern sind sie unspezifisch, aber gleichwohl wichtig für das Fakultätsmanagement. Diese Eigenschaften exemplifizieren eine Professionalisierung im alltagsprachlichen Sinne, indem sie auf generische Fähigkeiten des *Ad-hoc*-Strukturierens von Verhandlungssituationen verweisen. Für eine Professionalisierung des Fakultätsmanagements im zweiten, professionssoziologisch informierten Sinne spricht dies nicht, da die Merkmale einfach generalisierbar sind (i.e. sie sind zur Strukturierung jeder Verhandlungssituation unabhängig vom Organisations- oder Wissenskontext geeignet).

## 8.4 Vernetzung

Vernetzung, ebenfalls ein Aspekt von Professionalisierung, wurde in der Befragung auf zwei Weisen erhoben. Zum einen wurde erfragt, wo bei Problemen im Arbeitsalltag Unterstützung gesucht wird. Zum anderen wurde nach der Mitgliedschaft in Netzwerken und Verbänden gefragt.

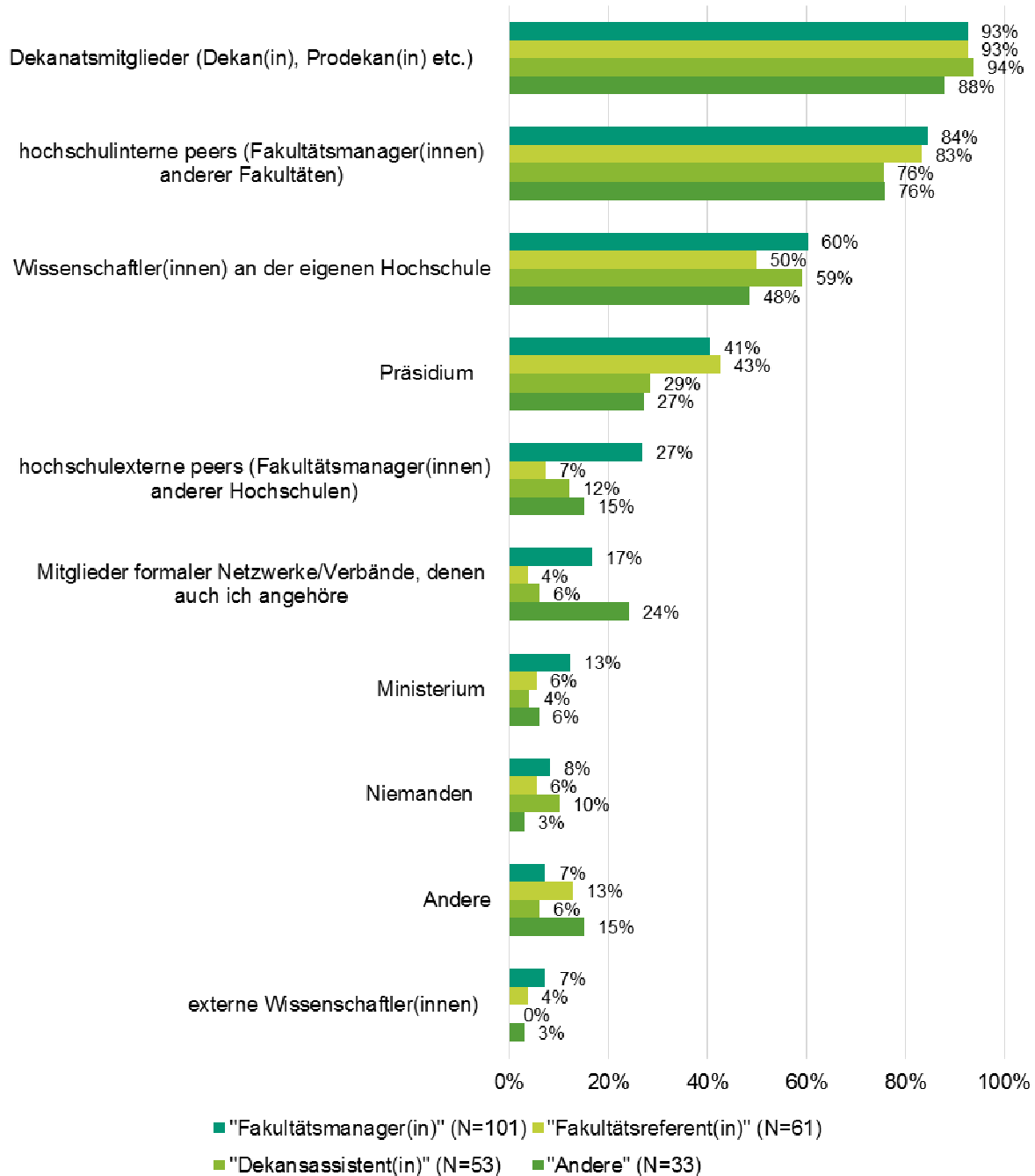
Für die Lösung von Alltagsproblemen sind in erster Linie die Mitglieder des Dekanats als Vorgesetzte Ansprechpartner(innen) für die Befragten (88-94%). Dies spricht für eine hohe Qualität an Kollegialität und für vertrauensvolle Zusammenarbeit in den Dekanaten.

Als zweitwichtigste Unterstützungsquelle wurden von 76-84% der Befragten hochschulinterne *peers* genannt – also Personen, die in ähnlicher Position an anderen Fakultäten der gleichen Hochschule tätig sind.

Die Wissenschaftler(innen) der eigenen Fakultät spielen dagegen vor allem für die „Fakultätsmanager(innen)“ und die „Fakultätsreferent(innen)“ eine unterstützende Rolle, wurden aber insgesamt nur von 50-60% der Befragten genannt.

Abbildung 33: Hilfsquellen bei Problemen mit den alltäglichen Aufgaben

### Wen fragen Sie um Hilfe bei Problemen, die mit Ihren alltäglichen Aufgaben verbunden sind? (Antworten trifft voll zu und trifft eher zu)



Hochschulübergreifende Netzwerke dagegen sind für die Befragten von deutlich geringerer Bedeutung. Dabei ist überraschend, dass die Befragten vor allem Mitglied in fachdisziplinären

Verbänden sind, während die in jüngster Zeit gegründeten Netzwerke und Vereine für Wissensmanagement oder auch die Gesellschaft für Hochschulforschung nur eine untergeordnete Rolle spielen. Dieser Befund weist darauf hin, dass die Professionsbildung im Fakultätsmanagement noch nicht sehr weit fortgeschritten ist.

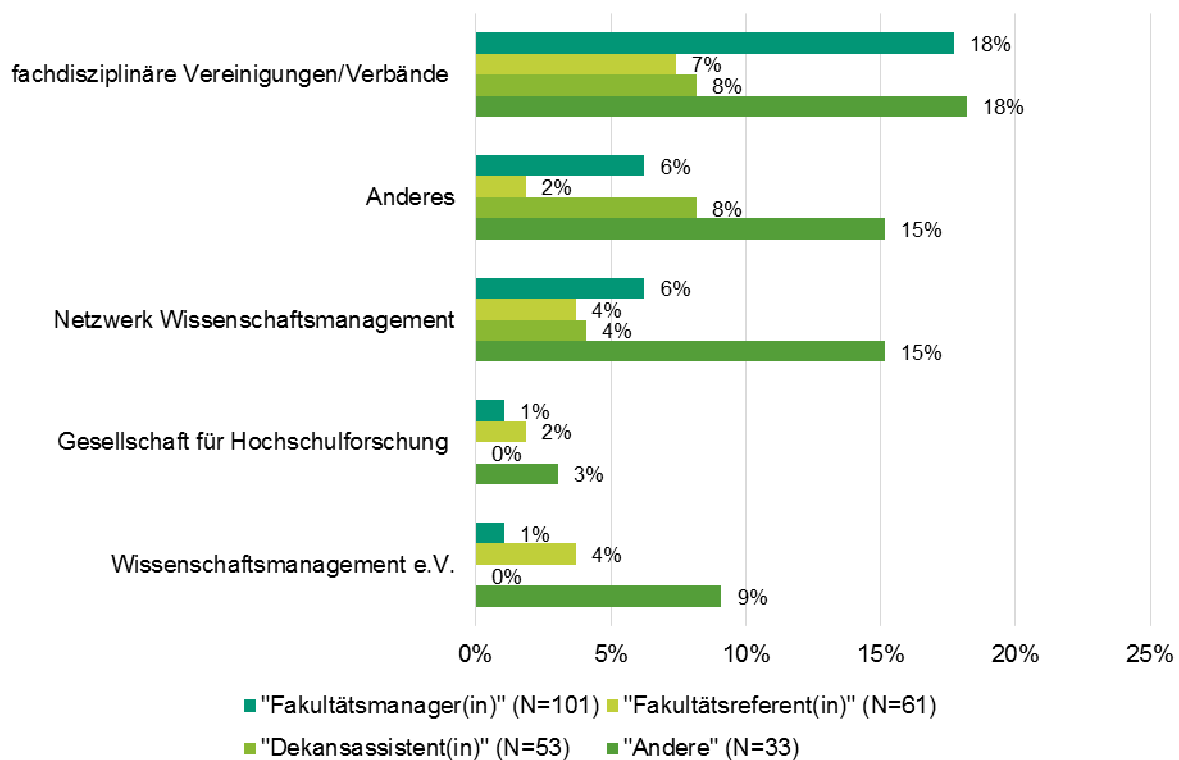
Auffällig ist außerdem, dass diejenigen, die sich dem „Anderen“ Stellentyp zugeordnet haben, deutlich stärker als die übrigen auf die formalen Netzwerke zurückgreifen (24% im Vergleich zu 4-17%).

Hilfe wird darüber hinaus an folgenden Stellen gesucht (Zusammenfassung der offenen Antworten „Andere“ Probleme im Arbeitsalltag):

- Mitarbeiter der zentralen Hochschulverwaltung (15)
- Kollegen an der Fakultät und aus anderen Bereichen (6)
- interne Netzwerke (4)
- Gruppenvertretung (1)
- Justizariat (1)
- Kollegen aus der Präsidialverwaltung (1)
- privater Umkreis (1)
- Rücksprache/Versicherung über Gremien (1)
- Vorgänger (1)

Abbildung 34: Mitgliedschaft in hochschulübergreifenden Netzwerken und Verbänden

### Sind Sie Mitglied in einem für Ihre Tätigkeit wichtigen Verband/Netzwerk?



Der „Andere“ Stellentyp ist auch diejenigen, die am fast doppelt so häufig (9-15%) Mitgliedschaften in Netzwerken für das Wissenschaftsmanagement haben (im Vergleich dazu die Vertreter der drei vorgeschlagenen Stellentypen: 2-8%).

Andere Beispiele für „netzwerken“ lauteten:

- CHE-Workshop-Teilnahme
- Gewerkschaft
- hochschulinternes Fachbereichsreferentennetzwerk
- hochschulinternes Netzwerk der Fakultätsmanager(innen)
- informelles Netzwerk Hochschul- und Wissenschaftsmanagement-Studiengang
- Netzwerke aus Teilnehmern von Weiterbildungen
- Universitätsgesellschaft

## 8.5 Autonomie und Weisungsgebundenheit

Mitarbeiter(innen) im Fakultätsmanagement sind in die Entscheidungshierarchie der Fakultät und der Hochschule eingebunden. Die Art wie ihr Aufgabenspektrum sich gestaltet und wie sehr sie darauf Einfluss nehmen können, bestimmt den Grad der Autonomie, den diese Stellen im Rahmen der gegebenen Hierarchie genießen.

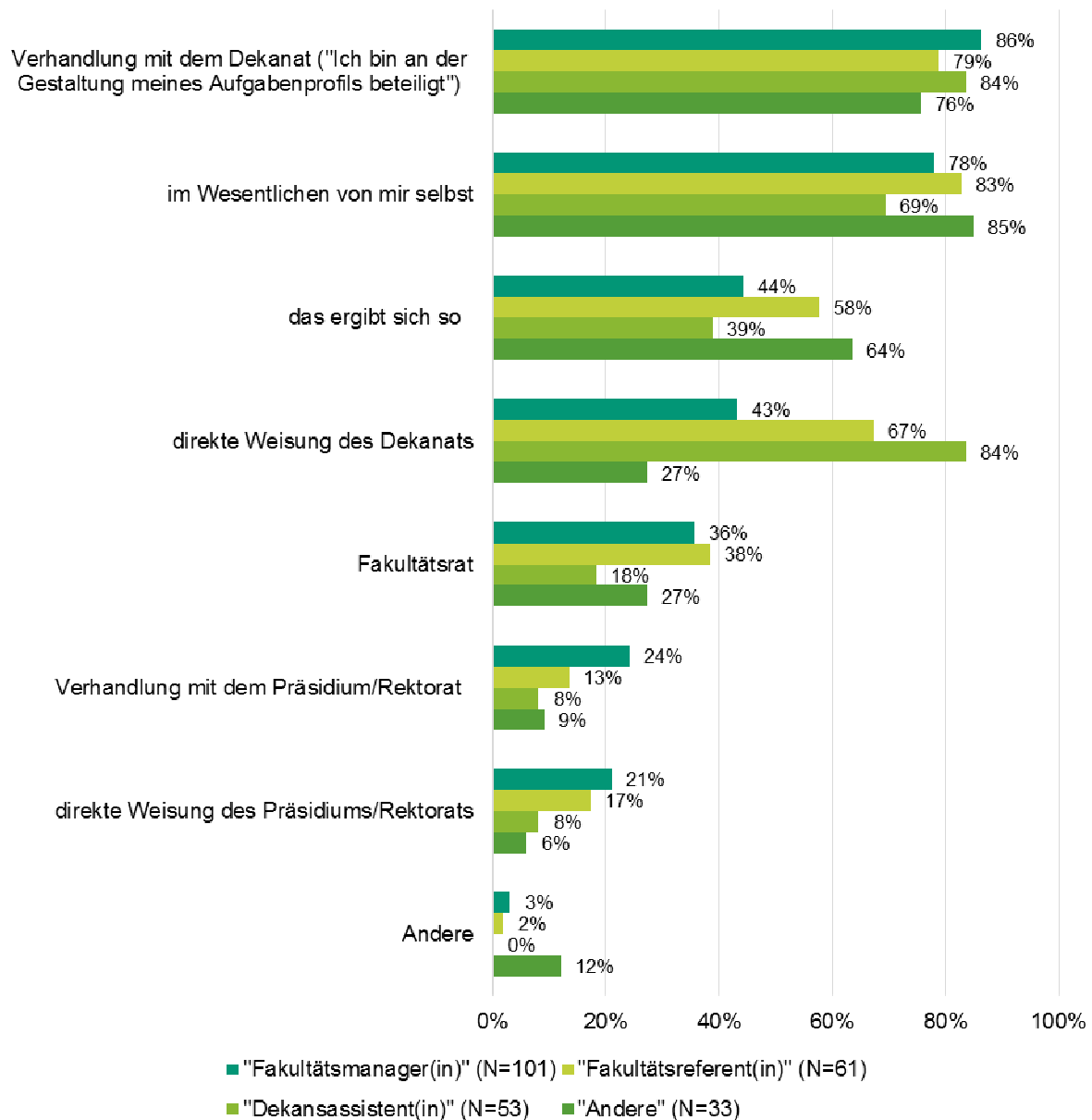
Zwischen 76 und 86% der Befragten geben an, dass sie an der Gestaltung ihres Aufgabenprofils beteiligt sind. Bis zu 85% nehmen wahr, dass sie über ihre Aufgaben im Wesentlichen selbst bestimmen; hier erreichen – wie zu erwarten – die „Dekansassistent(innen)“ mit 69% Zustimmung die niedrigsten Werte. Diese geben umgekehrt zu einem hohen Anteil von 84% an, dass der Dekan bzw. die Dekanin direkte Weisung gibt und so die Aufgabenstellungen beeinflusst. Zugleich zeigt sich, dass die „Fakultätsmanager(innen)“ im Vergleich relativ häufig direkt mit dem Präsidium bzw. Rektorat über ihre Aufgabenstellung verhandeln bzw. Weisung erhalten.

Insgesamt spricht dies für ein hohes Maß an Autonomie, von dem die „Dekansassistent(inn)en“ etwas weniger profitieren als die anderen Stellentypen.



Abbildung 35: Entscheidungen über die Aufgaben der Befragten, Angaben „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ (Mehrfachnennungen)

### Wie wird über Ihre eigenen Aufgaben entschieden? (Antworten trifft voll oder eher zu)



Nicht selten fallen Entscheidungen über die Aufgaben auch zufällig im Tagesgeschäft („Das ergibt sich so“). Dies ist bei mehr als der Hälfte der Fakultätsreferent(inn)en (58%) und der „Anderen“ (64%) der Fall.

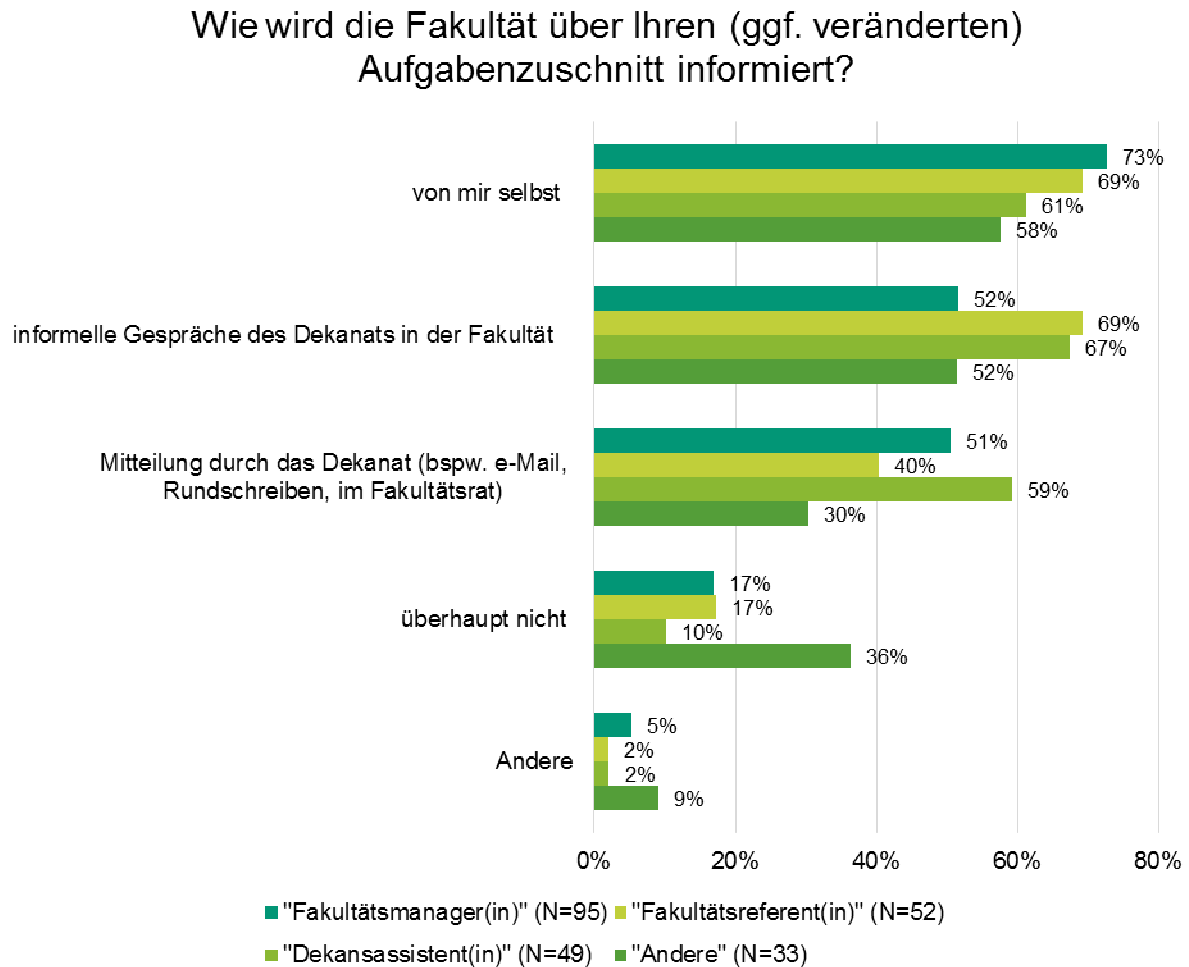
Als weitere Entscheidungswege über die Aufgaben wurden außerdem genannt:

- Absprache mit den Studiendekanen, dann Dekan, dann ggf. weitere Hochschulstatusgruppen

- Aufgabenrahmen steht seit Jahren fest, Entwicklung findet auf Grundlage 'täglichen Bedarfs' und eigener Schwerpunktsetzung/Projekte in Absprache mit dem Dekanat statt
- ergibt sich aus dem Tagesgeschäft (v.a. Gremien) und insbesondere im Kontakt mit dem Dekan sowie infolge Aufgaben, die von der Zentralverwaltung nach unten delegiert werden
- Hochschulgesetz: 'Der GF leitet die Verwaltung'
- Ich mache, was gemacht werden muss, um den Laden am Laufen zu halten.
- in Absprache mit dem Dekan
- Stellenbeschreibung sagt: alles
- Tätigkeitsbeschreibung
- Was an neuen Aufgaben kommt, liegt fast immer erst am Dekanat, also bei mir, bis ich es mache oder es delegiere, je nach Thema/Sachlage.

Ein wichtiges Zeichen für die Autonomie einer Stelle ist, wer über Veränderungen ihres Aufgabenzuschnitts informiert. So informieren die „Fakultätsmanager(innen)“ die Fakultät überwiegend selbst, wenn sich an ihrem Aufgabenportfolio etwas verändert hat. Über Veränderungen bei den „Fakultätsreferent(innen)“ und „Dekansassistent(innen)“ dagegen wird oft gar nicht offiziell informiert, sondern nur informell. Die „Dekansassistent(innen)“ nehmen häufig wahr, dass ihr Aufgabenspektrum in offiziellen Kommunikationsmedien des Dekanats thematisiert wird. Mehr als ein Drittel der „Anderen“ dagegen hat den Eindruck, dass ein veränderter Aufgabenschnitt überhaupt nicht in der Fakultät mitgeteilt wird.

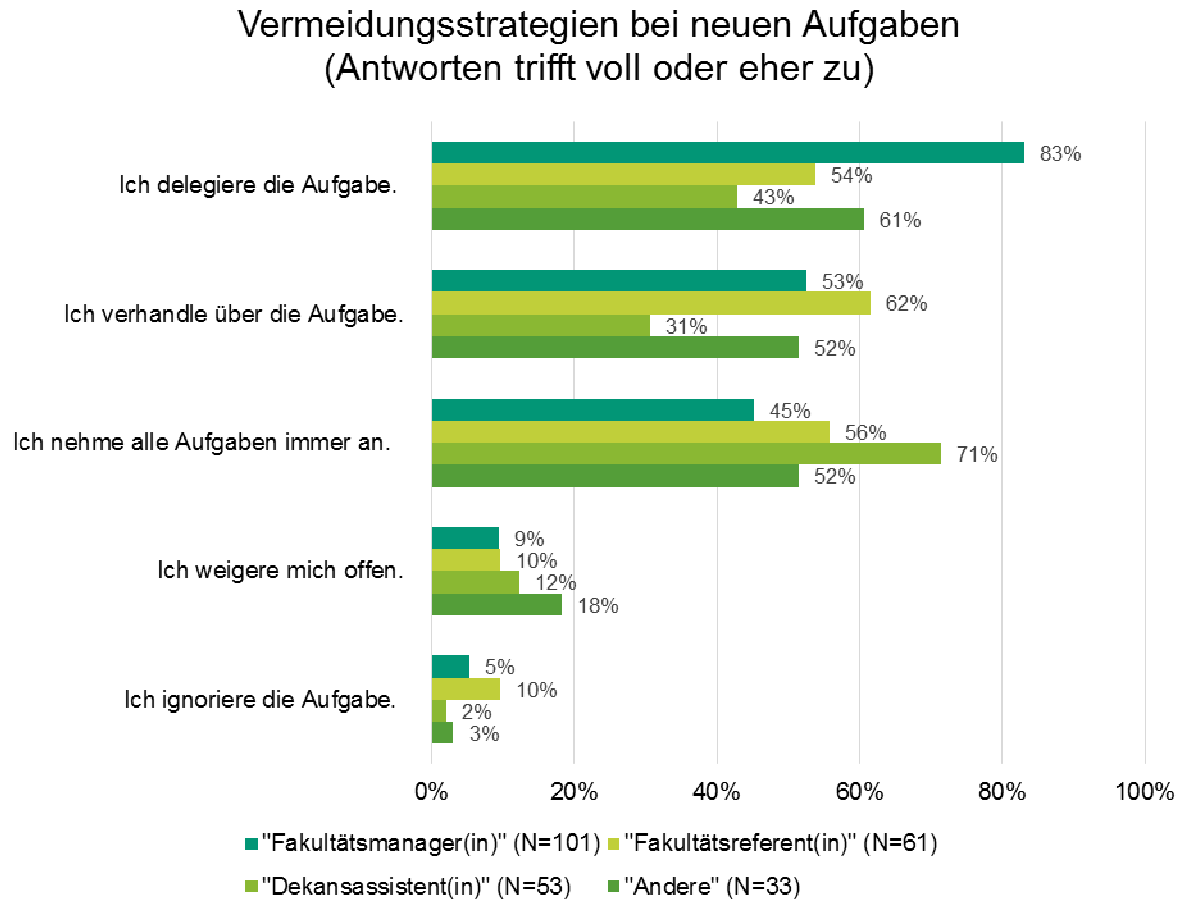
Abbildung 36: Wie erfährt die Fakultät, wenn sich die Aufgaben der Befragten sich verändern?



Das Konzept der Autonomie beinhaltet auch die Möglichkeiten zur Vermeidung neuer Aufgaben: Wer sehr selbständig arbeitet, kann auch Aufgaben ablehnen. Insbesondere die „Fakultätsmanager(innen)“ (83%) nutzen die Möglichkeit, Aufgaben zu delegieren. Dagegen ist der Anteil von „Dekansassistent(inn)en“ der angibt, immer alle Aufgaben anzunehmen, mit 71% besonders hoch. Bei den „Fakultätsreferent(innen)“ hingegen ist der Anteil derjenigen, die über neue Aufgaben verhandeln, mit 62% besonders hoch.

Bei unliebsamen oder zusätzlichen neuen Aufgaben gibt es außer delegieren noch zwei Möglichkeiten: die Aufgabe ignorieren oder sich offen weigern, sie auszuführen. Nur ein geringer Prozentsatz der Befragten (2 bis 10%) ignoriert unliebsame Aufgaben, ein etwas höherer Anteil, insbesondere bei den „Anderen“, weigert sich offen, bestimmte Aufgaben anzunehmen (9 bis 18%).

Abbildung 37: Wie vermeiden die Befragten neue Aufgaben?



## 8.6 Karriere und Bewertung der Tätigkeit im Vergleich mit einer Tätigkeit in der Wissenschaft

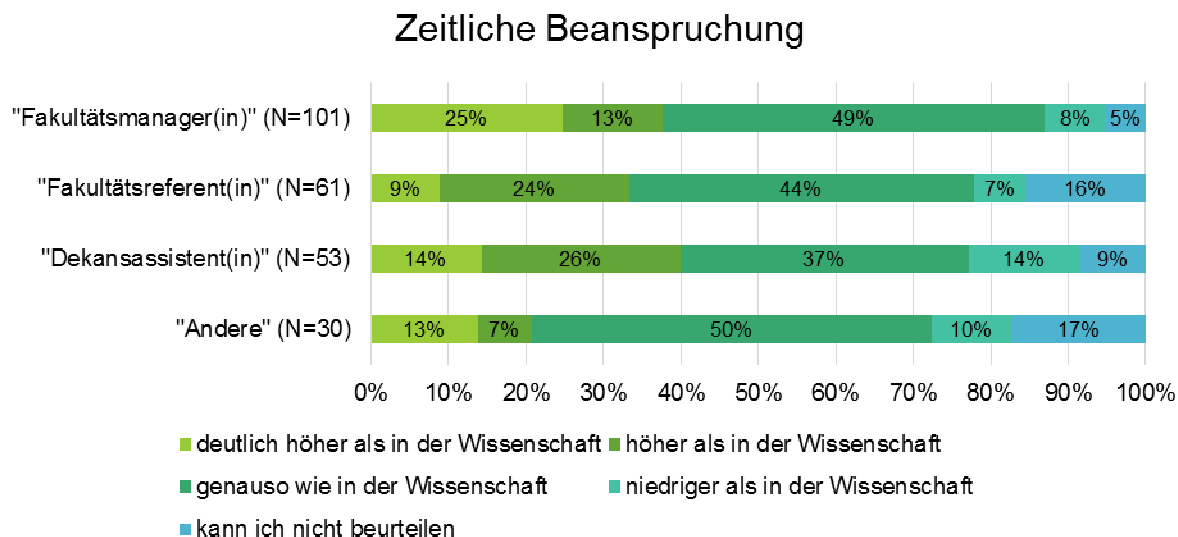
Will man Stellen im Fakultätsmanagement einschätzen, liegt ein Vergleich mit Stellen in der Wissenschaft nahe. Nicht nur, weil diese das direkte berufliche Umfeld des Fakultätsmanagements prägen, sondern auch deshalb, weil die überwiegende Mehrheit der Stelleninhaber einen ähnlichen Werdegang hinter sich hat wie die Wissenschaftler(innen), bis hin zur Promotion und z.T. sogar Habilitation. In der Vergangenheit wurden Fakultätsmanager(innen) gelegentlich (von Wissenschaftler(inn)en) auch als „gescheiterte Wissenschaftler“ betrachtet. Ist also eine Entscheidung für das Fakultätsmanagement eine Entscheidung gegen die Wissenschaft? Oder ist die Position im Wissenschaftsmanagement ein eigenständiges, lohnendes Berufs- oder Karriereziel?

Um die Tätigkeit im Fakultätsmanagement mit Tätigkeiten in der Wissenschaft zu vergleichen wurden die Befragten gebeten, in den Dimensionen zeitliche Beanspruchung, intellektuelle Herausforderung, persönlicher Einsatz, Unterstützung durch Vorgesetzte, Karriereaussichten, ökonomische Sicherheit und Arbeitsplatzsicherheit einen Vergleich zu ziehen.

In Bezug auf die zeitliche Beanspruchung geben insgesamt zwischen 73 und 87% an, dass sie im derzeitigen Job mindestens so stark oder noch stärker zeitlich beansprucht werden wie

in der Wissenschaft. Insbesondere die „Fakultätsmanager(innen)“: Ein Viertel der Fakultätsmanager(inn)en schätzt die zeitliche Beanspruchung sogar als „deutlich höher“ als in der Wissenschaft ein.

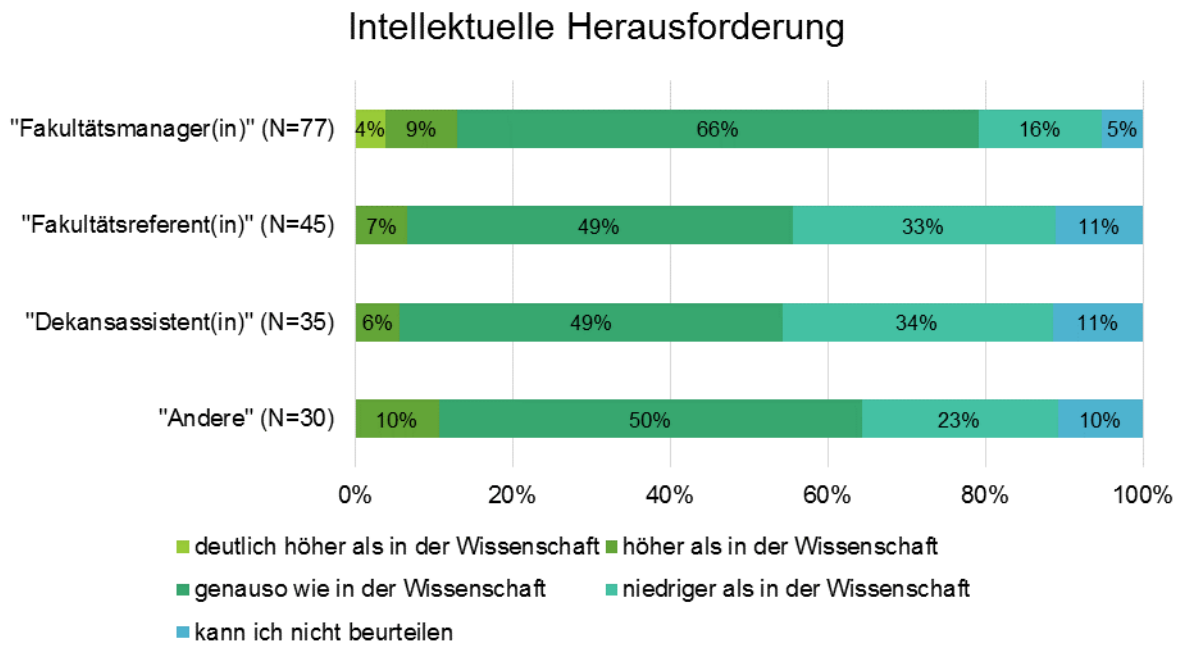
Abbildung 38: Zeitliche Beanspruchung im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



Eine besonders spannende Frage ist die nach der Einschätzung der intellektuellen Herausforderung im Vergleich mit der Wissenschaft, in der es ja auch nicht nur bahnbrechende Erkenntnisse, sondern auch viele Routinetätigkeiten gibt. In ihrer Tätigkeit ähnlich stark oder teilweise sogar noch stärker intellektuell herausgefordert als in der Wissenschaft sehen sich insbesondere die „Fakultätsmanager(innen)“, und zwar 79% von ihnen.

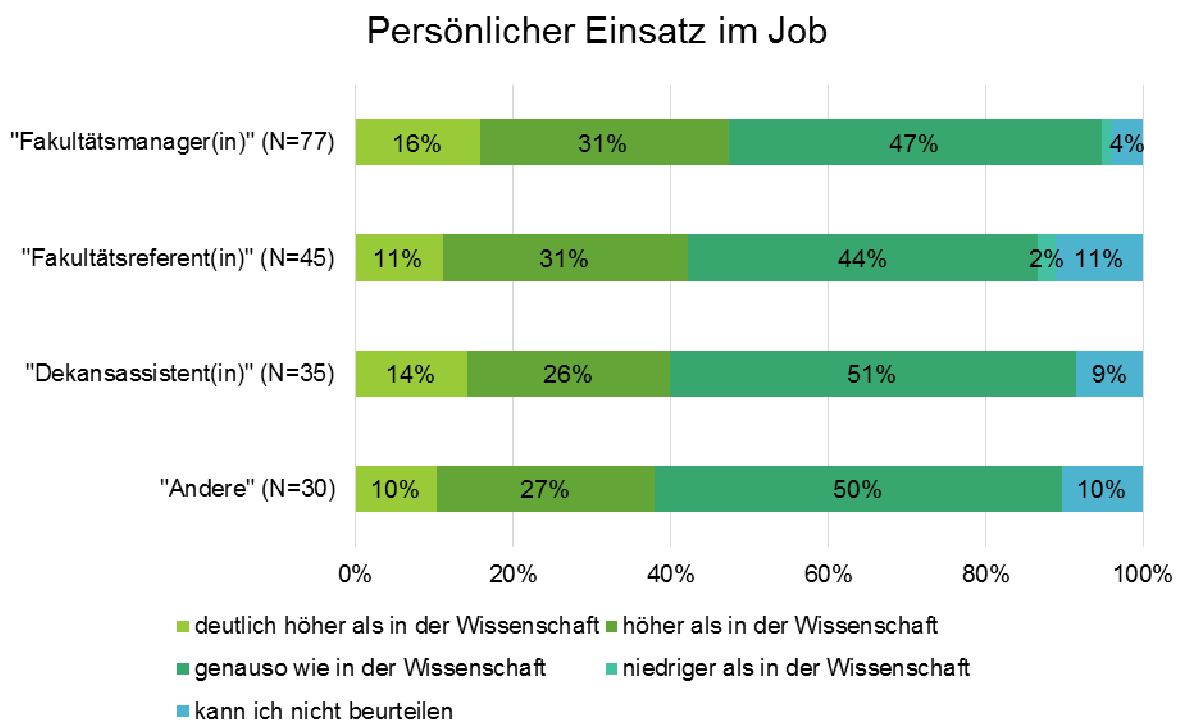
Unter den „Fakultätsreferent(innen)“ und „Dekansassistent(innen)“ hält jeweils etwa die Hälfte die Herausforderung für gleich groß, jeweils etwa ein Drittel für geringer als in der Wissenschaft. Auch diese Einschätzungswerte bestätigen in gewisser Weise den größeren Verantwortungsbereich der Fakultätsmanager(inn)en.

Abbildung 39: Intellektuelle Herausforderung im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



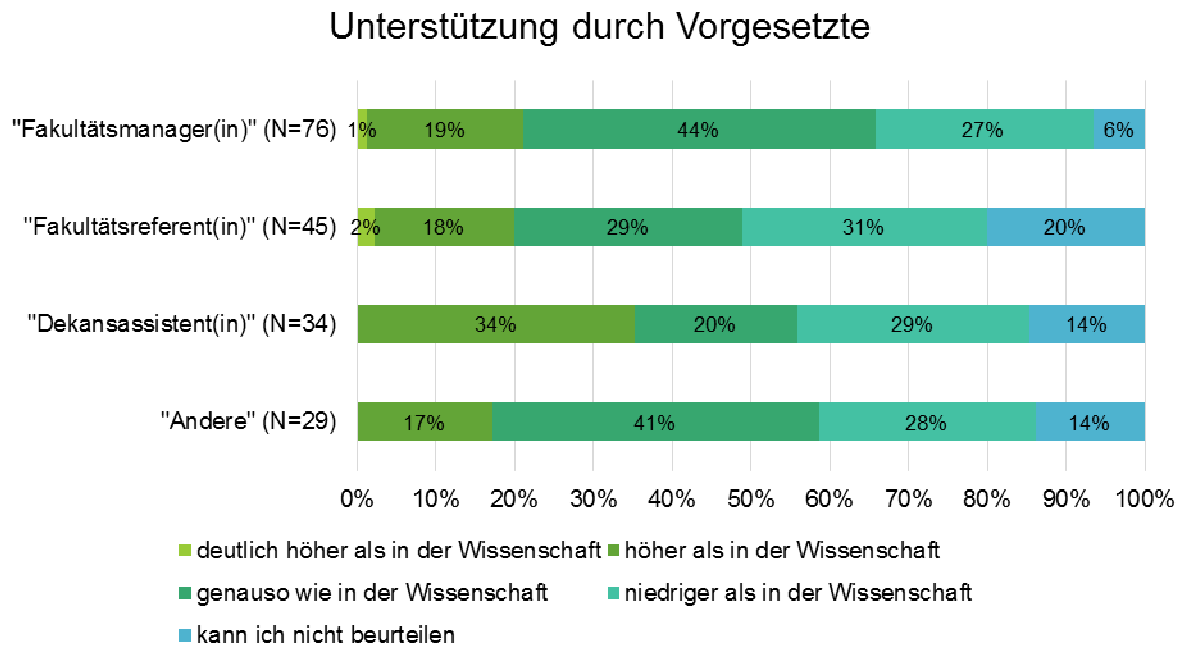
Ihren persönlichen Einsatz dagegen sehen Vertreter(inn)en aller Stellentypen als sehr hoch an. Jeweils ca. die Hälfte, zwischen 44 und 51%, sehen ihn genauso hoch wie auf einer wissenschaftlichen Stelle, bis zu 47% sehen den persönlichen Einsatz, den diese Stellen verlangen, als höher und deutlich höher an als in der Wissenschaft.

Abbildung 40: Persönlicher Einsatz im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



In Bezug auf die Unterstützung durch Vorgesetzte dagegen sehen viele Befragte ihre jetzige Tätigkeit eher im Nachteil. Immerhin knapp ein Drittel, zwischen 27 und 31%, geben an, dass sie auf ihrer heutigen Stelle weniger Unterstützung durch Vorgesetzte erhalten als sie das auf einer wissenschaftlichen Stelle erwarten würden. Den höchsten Wert erreichen hier die „Fakultätsreferent(innen)“ (31%). Die Fakultätsmanager(innen) sehen ihr Situation am günstigsten (64% genauso viel oder mehr Unterstützung als in der Wissenschaft), gefolgt von den „Anderen“ (58%).

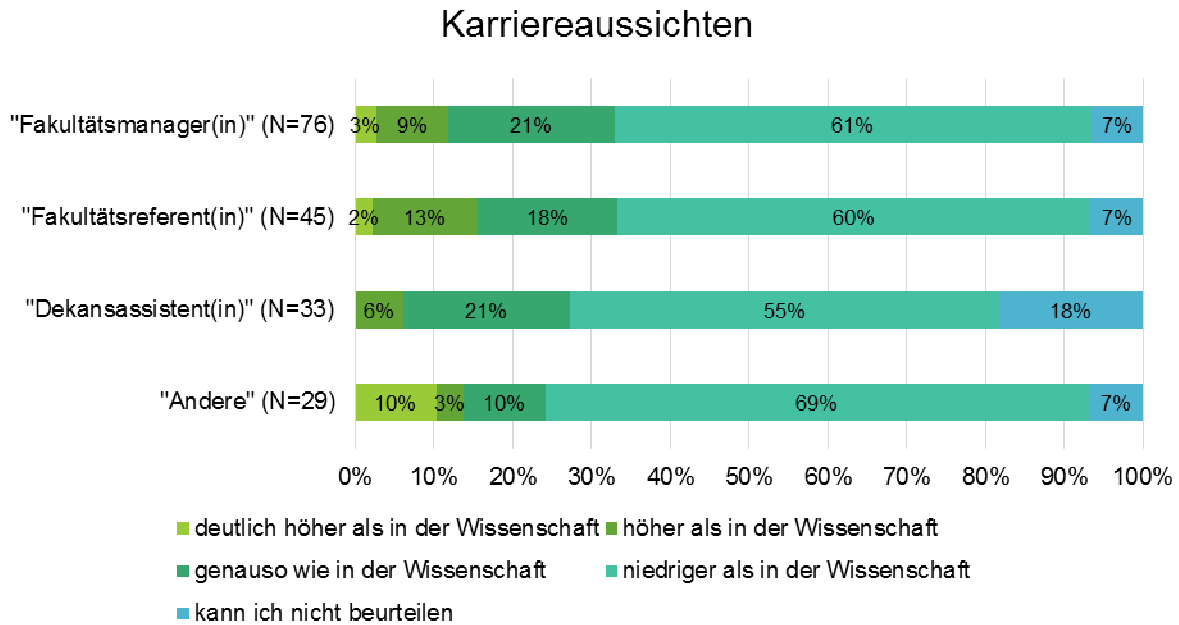
Abbildung 41: Unterstützung durch Vorgesetzte im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



Sehr einig sind sich die Befragten in der Einschätzung, dass die Karriereaussichten im Fakultätsmanagement schlechter sind als in der Wissenschaft. Davon gehen zwischen 51% und 67% der Befragten aus. Nur 6-13% sind der Meinung, die Karriereaussichten wären besser als in der Wissenschaft, ca. ein Fünftel denken, ihre Chancen seien in beiden Bereichen gleich gut.

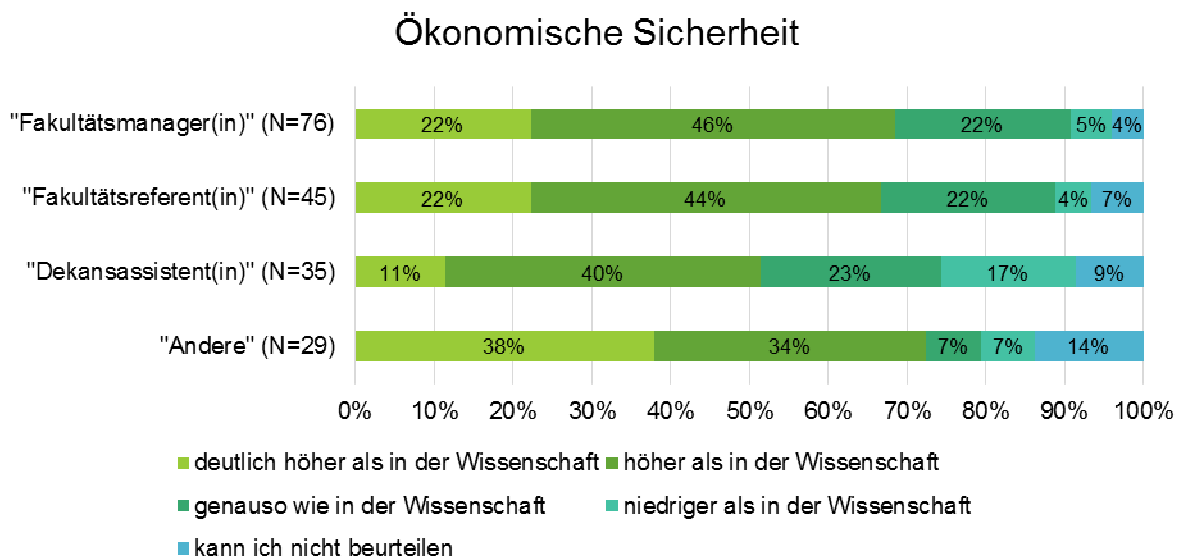
Nur bei den „Anderen“ gibt es eine stärkere Polarisierung. Von Ihnen sehen 10% ein Sprungbrett: deutliche bessere Karriereaussichten als in der Wissenschaft, und das ist der höchste Wert bei den verschiedenen Stellentypen. Gleichzeitig sieht auch bei dieser Gruppe der im Vergleich größte Anteil (67%), eine Sackgasse: Ihre Karrierechancen seien niedriger als in der Wissenschaft.

Abbildung 42: Karriereaussichten im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



Dagegen sehen die Befragten ihre heutigen Stellen eindeutig im Vorteil wenn es um ökonomische Sicherheit geht (51-70%). Im Vergleich der Stellentypen sind zwar die „Dekansassistent(inn)en“ am skeptischsten, dennoch glauben 51% von ihnen, dass die ökonomische Sicherheit ihrer derzeitigen Stelle höher sei als in der Wissenschaft – was angesichts der häufigen Befristung von Wissenschaftsverträgen eher keine Überraschung darstellt.

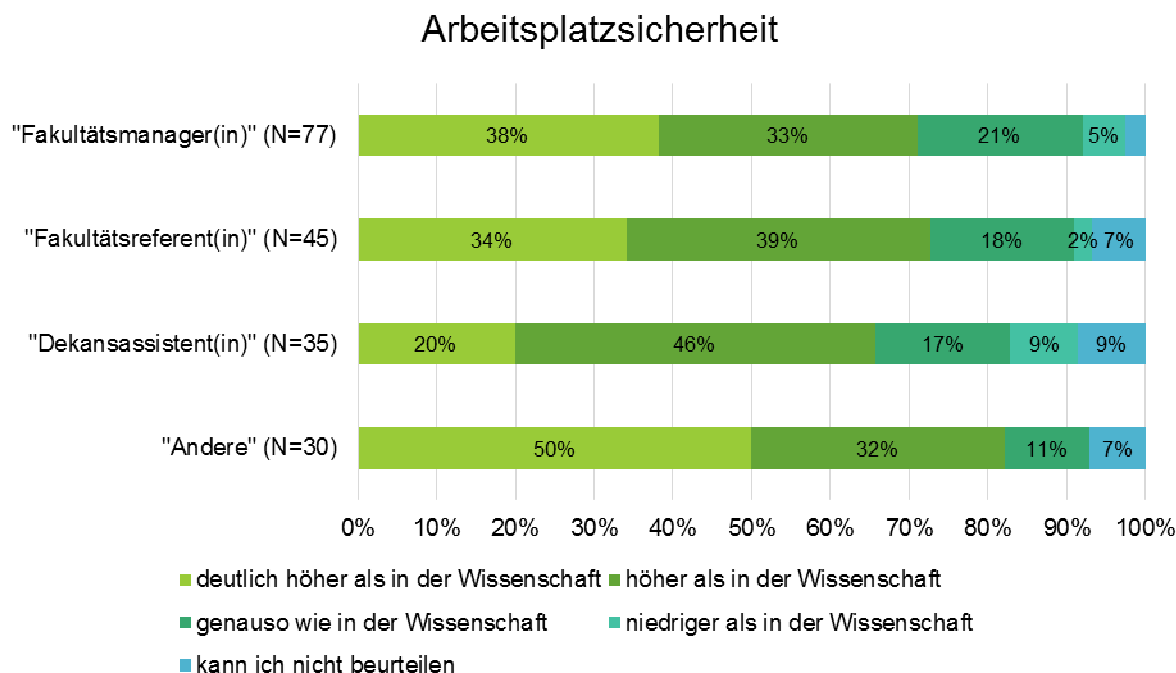
Abbildung 43: Wirtschaftliche Sicherheit im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



Auch die Arbeitsplatzsicherheit wird bei den Stellen im Fakultätsmanagement erwartbar als besser eingeschätzt als in der Wissenschaft. 66% der „Dekansassistent(innen)“ halten sie für höher als in der Wissenschaft, bei den „Anderen“ sind es sogar 77%.



Abbildung 44: Arbeitsplatzsicherheit im Fakultätsmanagement im Vergleich zur Wissenschaft



## 8.7 Berufliche Weiterentwicklung der Befragten

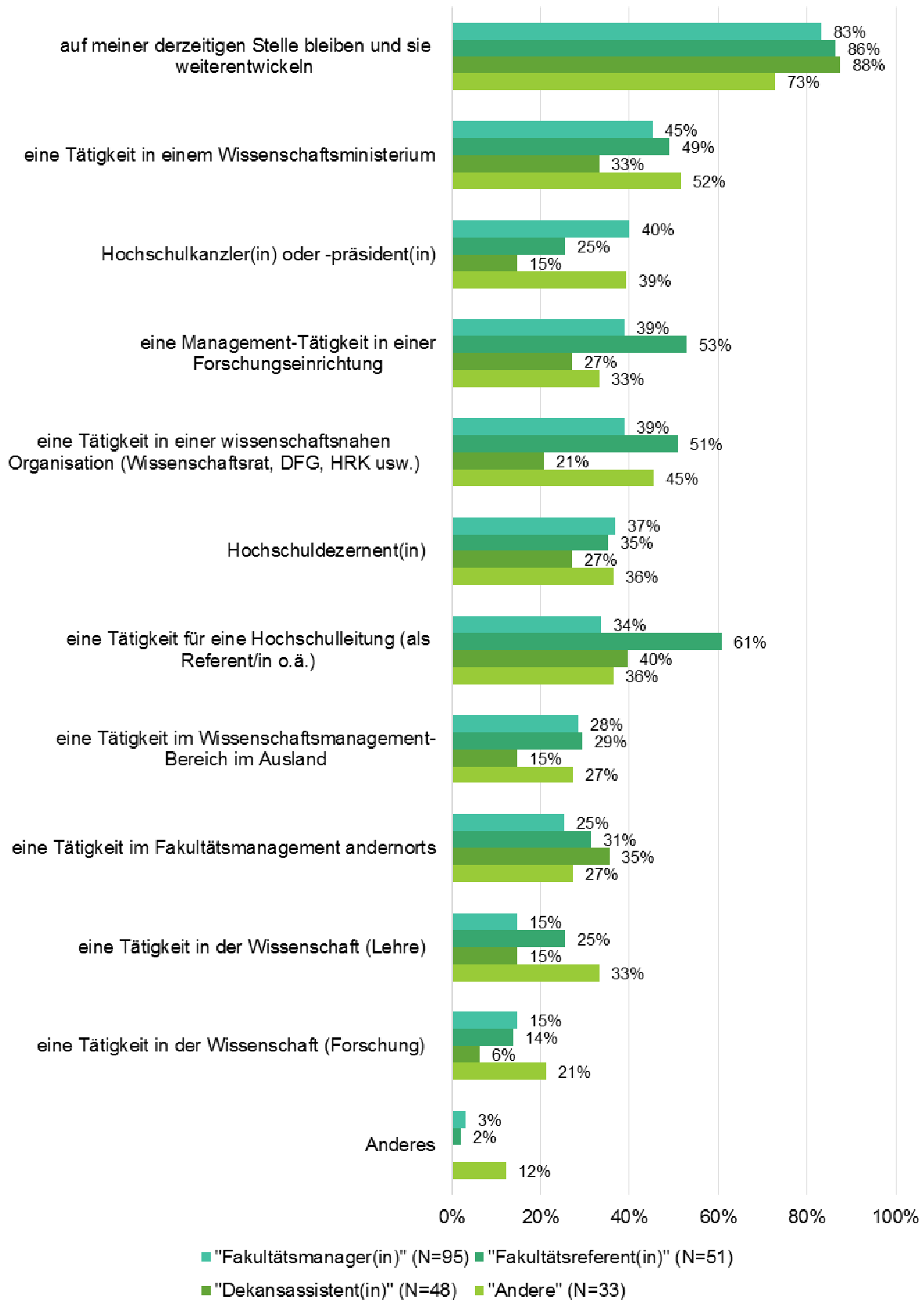
Über 80% der Befragten wünschen sich, auf ihrer derzeitigen Stelle zu bleiben und sie weiterzuentwickeln. Hier fallen die „Anderen“ mit nur 73% deutlich ab. Alternativen sind für die „Fakultätsreferent(innen)“ ein Wechsel in das Präsidium bzw. das Rektorat einer Hochschule oder eine Tätigkeit im Management einer Forschungseinrichtung oder wissenschaftsnahen Organisation.

Für die „Anderen“ kommt am ehesten ein Wechsel in eine Tätigkeit außerhalb der Hochschule in einem Ministerium oder einer wissenschaftsnahen Organisation in Frage.

Bei den „Fakultätsmanager(innen)“ und „Dekansassistent(innen)“ sticht keine der genannten Alternativen heraus, fast alle werden von etwa 40% der Befragten genannt. Fast alle Tätigkeiten in Forschung und Lehre werden zu einem sogar noch kleineren Prozentsatz von ca. 15% als Weiterentwicklung betrachtet. Offenbar haben die meisten im Fakultätsmanagement Tätigen diese Phase ihres beruflichen Werdegangs endgültig hinter sich gelassen.

Abbildung 45: Berufliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Fakultätsmanagement

### Was wäre für Sie persönlich eine positive berufliche Weiterentwicklung? (Antworten "trifft voll zu" oder "trifft eher zu")



Unter „Anderes“ wurden von den Befragten noch folgende Entwicklungsmöglichkeiten (oder Einschränkungen) genannt, die wir jedoch für stark heterogen und damit für eine systematische Analyse unzugänglich halten:

- bin ortsgebunden, daher eingeschränkte Möglichkeiten
- derzeitige Stelle mit Perspektive und besserer Vergütung
- ehrenamtliche Tätigkeit wg. Pensionierung 2013
- finanziell mehr zu verdienen
- Führungsposition mit mehr Autonomie, mehr Anspruch und klar abgestecktem Aufgabengebiet
- Ich bin in einem Alter, wo ich nicht mehr aufsteigen will.
- Leitung einer nicht universitären Bildungseinrichtung
- Politik
- Qualitätsmanagement in hochschulischen oder hochschulnahen Organisationen
- Vollzeit statt Teilzeit
- Wegen meines Alters strebe ich keine berufliche Weiterentwicklung mehr an.

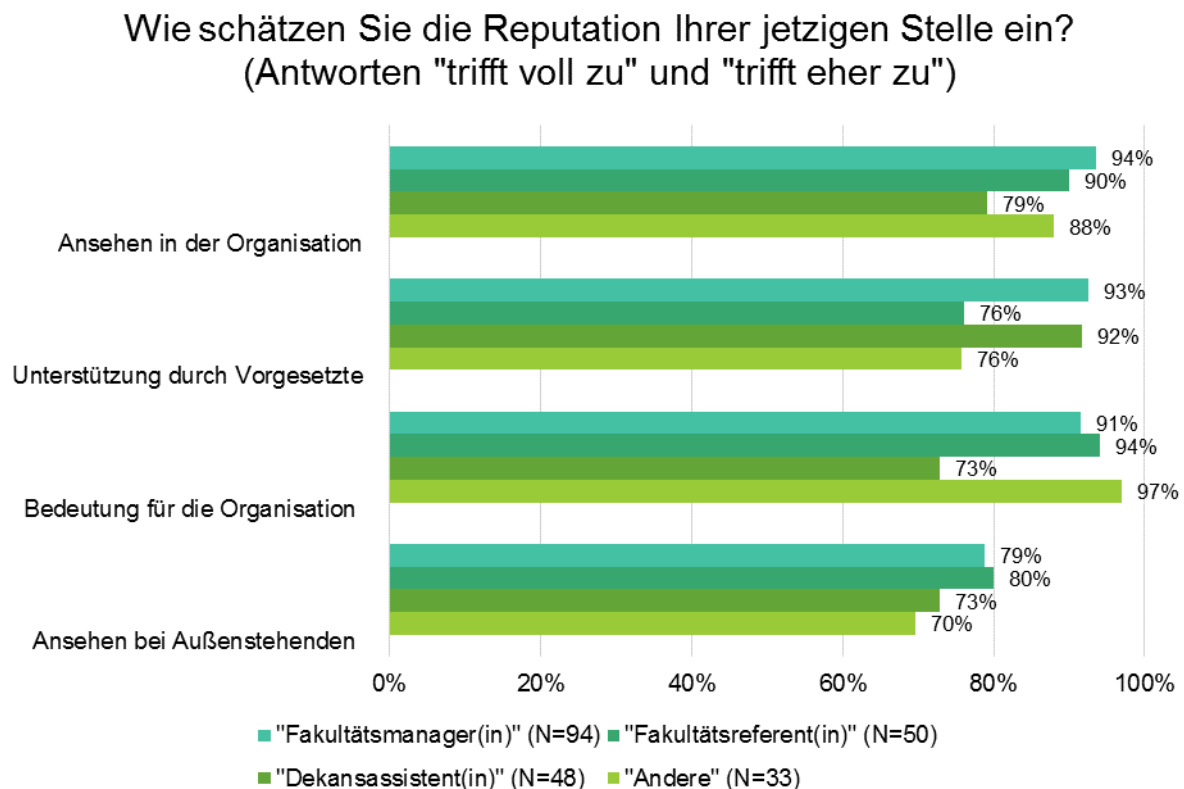
## 9 Zufriedenheit

Sind also die Befragten zufrieden mit ihrer Stelle und ihrer Tätigkeit? Diese Frage sollte in zweierlei Hinsicht beantwortet werden. Zum einen soll die Bedeutung der Stelle im Sinne ihrer Reputation, so wie sie die Stelleninhaber(innen) wahrnehmen, dargestellt werden. Zum anderen soll ein weiteres Mal nach den früheren Befragungen die subjektive Beurteilung der eigenen Zufriedenheit durch die Befragten herausgearbeitet werden.

Die allermeisten (70–97%) Befragten schätzen die Reputation ihrer Stellen insgesamt als hoch ein, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Hochschule. Das zeigt sich bei ihrer Einschätzung des Ansehens in der Organisation und auch bei der Bedeutung für die Organisation.

In diesen beiden Aspekten weichen die „Dekansassistent(innen)“ von der Einschätzung der anderen ab. Ein geringer Anteil (73 und 79%) schätzt das Ansehen ihrer Stelle innerhalb und außerhalb der Organisation oder die Bedeutung für die Organisation als hoch ein (im Vergleich zu den Vertretern der anderen Stellentypen). Dafür erhalten von ihnen fast alle, nämlich 92%, Unterstützung durch die Vorgesetzten als Form der Wertschätzung. Das ist so viel wie bei den Fakultätsmanager(inn)en. Die „Fakultätsreferent(innen)“ und die „Anderen“ sehen die Unterstützung durch Vorgesetzte als geringer ausgeprägt an.

Abbildung 46: Bedeutung und Ansehen einer Stelle im Fakultätsmanagement

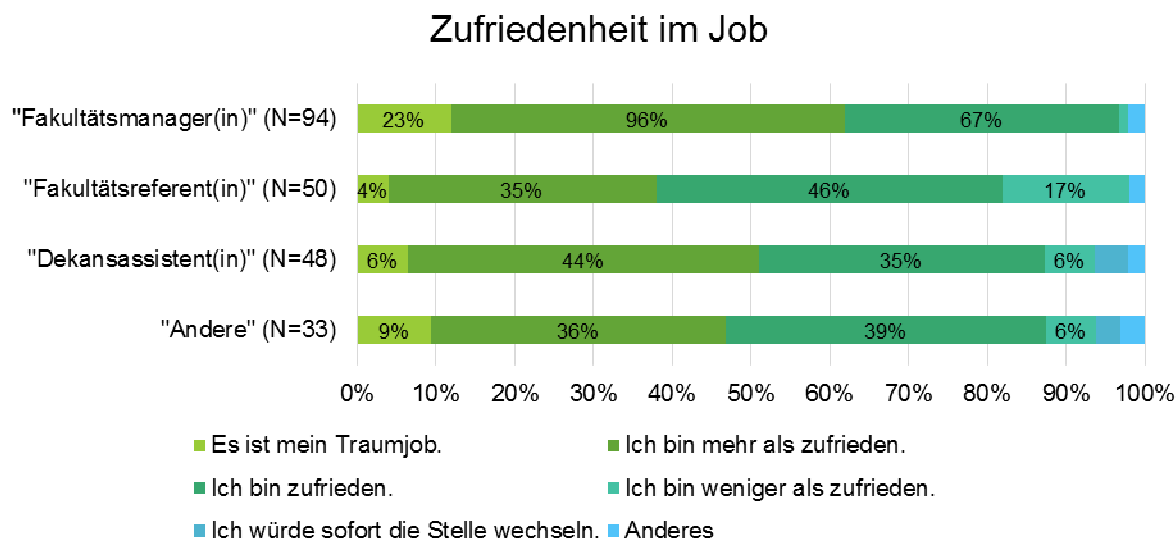


So überrascht es auch nicht, dass insbesondere die „Fakultätsmanager(innen)“, genauer gesagt 61% von ihnen, mehr als zufrieden mit ihrem Job sind. 12%, die sich diesem Stellentyp zuordnen, haben nach ihrer Meinung den Traumjob gefunden, bei den „Anderen“ sind es fast 10%.

Weniger zufrieden sind nur 1-6% der Befragten – mit Ausnahme der „Fakultätsreferent(innen)“, von denen 16% weniger als zufrieden sind. In den Gruppen der „Dekansassistent(innen)“ und den „Anderen“ gibt es einzelne, die lieber einen anderen Job hätten.

Dennoch wird aus den Ergebnissen, deutlich, dass die weitaus überwiegende Zahl der Befragten in ihrer Tätigkeit sehr zufrieden ist. Zwar ist der Anteil derjenigen, die ihren „Traumjob“ gefunden haben, leicht gesunken: 2009 waren 18% der „Fakultätsmanager(innen)“ der Meinung, ihren Traumjob gefunden zu haben (a.a.O. S. 33). Doch scheinen insbesondere die „Fakultätsreferent(inn)en“ deutlich zufriedener als 2009.

Abbildung 47: Zufriedenheit mit der jetzigen Position



## 10 Fazit

Die Ergebnisse der Fakultätsmanagement-Befragung 2013 zeigen in vielfacher Hinsicht, dass sich die Situation des Fakultätsmanagements im Vergleich zu früheren Befragungsergebnissen verändert hat. Wir haben für die Analyse der Befragung ein abgestuftes Verständnis von Professionalisierung angelegt und Professionalisierung zunächst in Anlehnung an bestehende Forschungen zur Entwicklung des Fakultätsmanagements als Etablierung und Normalisierung einer neuen Organisationsrolle mit genuinen Aufgaben, Zuständigkeiten und nicht zuletzt eigenen Stellen definiert. Diese Definition kommt einem alltagsprachlichen Verständnis von Professionalisierung recht nahe: Das Fakultätsmanagement wird insofern professioneller, als Akteure auf genuinen Stellen Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen übernehmen, die innerhalb der Organisation ganz selbstverständlich als Kernbestand der Organisationsaufgabe Fakultätsmanagement wahrgenommen und legitimiert werden. Solche Akteure haben unter der Bedingung institutionalisierter interner Legitimation („Fakultätsmanagement ist doch heute selbstverständlich“) dann die Möglichkeit, eigene Routinen der Bewältigung und Gestaltung von Alltagsaufgaben zu entwickeln.

In einer zweiten Näherung haben wir, informiert durch professionssoziologische Überlegungen, Professionalisierung als einen Prozess definiert, mittels dessen eine Gruppe von Akteuren, die sich über eng verwandte Aufgaben, Zuständigkeit, Rollen und Routinen integriert, gemeinschaftlich für die Mitglieder dieser Praxisgemeinschaft bindende Qualitätsstandards für Alltagsroutinen zu entwickeln und die Einhaltung dieser Standards durch die Kontrolle von Karrieren zu überwachen. Hier ist eine Professionalisierung gemeint, die anhand der Entwicklung eines gemeinschaftlichen, professionsspezifischen Wissenskorpus' und einer intensiven Vernetzung sichtbar werden müsste. Klassische Beispiele für solche, gleichsam erfolgreich professionalisierte Professionen sind Architekten, Anwälte oder Ärzte.

Um die Frage nach der Professionalisierung zu stützen, haben wir die Befragungsteilnehmer(innen) auch nach Karrierezielen und einem Vergleich mit einer Tätigkeit in der Wissenschaft gefragt. Aus den vorhergehenden Befragungen wussten wir, dass die meisten im Fakultätsmanagement Tätigen aus der Wissenschaft kommen, einen Vergleich somit problemlos

ziehen konnten. Die Antworten geben einen weiteren Hinweis auf die Eigenständigkeit der Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement sowie auf das Selbstverständnis der dort Tätigen.

In der Gesamtschau unserer Befragungsergebnisse finden wir Hinweise auf Tendenzen zu einer Professionalisierung von Aufgaben, Tätigkeiten und Rollen des Fakultätsmanagements in drei Hinsichten. Uns ist dabei bewusst, dass die empirische Basis für eine systematische Einordnung der Professionalisierungsdynamiken oder eine vergleichende Beschreibung des Stands der Professionalisierung im Fakultätsmanagement nicht ausreicht. Aus diesem Grunde werden wir die zentralen Beobachtungen, die wir bei der Analyse der Befragungsergebnisse vor dem Hintergrund unseres abgestuften Professionalisierungsbegriffs gewonnen haben, in Form von Thesen dokumentieren.

### **Die Professionalisierung zeigt eine neue Dynamik: Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen des Fakultätsmanagements sind an deutschen Hochschulen weitgehend „normal“!**

Diese gefundenen Veränderungen gegenüber der letzten Fakultätsmanagement-Befragung im Jahre 2009 können durchaus als ein Fortschreiten von Professionalisierung im Fakultätsmanagement gedeutet werden. Allerdings deuten die bisher versammelten und diskutierten empirischen Befunde eher auf eine Stabilisierung des ersten Professionalisierungsschubs hin, der sich in einer Etablierung und Ausweitung von Stellen mit distinktem Aufgabenspektrum im Bereich des Fakultätsmanagements manifestierte. Stabilisiert wird diese Professionalisierung dadurch, dass die Einrichtung und Unterhaltung von Managementpositionen auf dezentralen Organisationsebenen gleichsam normalisiert wird. Normalisiert bedeutet hier, dass Stellen und Akteure des Fakultätsmanagements zunehmend hochschulintern bereits legitimiert sind.

So verweist die Befragung 2013 deutlich auf eine zunehmende Professionalisierung des Fakultätsmanagements an den deutschen Hochschulen in diesem Sinne. Insbesondere stützt das gewachsene Selbstbewusstsein über die Funktion der Stelle, was sich nicht zuletzt in den Stellenbezeichnungen widerspiegelt, die Normalisierungsthese. Dies gilt in besonderem Maße für die „Fakultätsmanager(innen)“. Akteure des Fakultätsmanagements müssen ihre Rolle und ihren Zuständigkeitsbereich kaum noch in internen Macht- und Hierarchiespielen durchsetzen. Vielmehr haben wir empirische Hinweise dafür gefunden, dass von den Vorgesetzten, zumeist also den Dekan(inn)en, die Absicherung von Freiräumen für die eigene Rollengestaltung erwartet wird. Wir vermuten, dass sich auf Grundlage des in früheren Untersuchungen gezeigten ersten Professionalisierungsschubs durch die Einrichtung distinkter Stellen ein zweiter Professionalisierungsschritt vollzieht: Fakultätsmanagement wird innerhalb und außerhalb der Organisation Hochschule zunehmend als selbstverständliches, „normales“ Aufgaben- und Tätigkeitsfeld betrachtet, das keiner unmittelbaren Legitimation mehr bedarf. Auch an Schnittstellen zur Organisationsumwelt wird das Fakultätsmanagement, so die These, zum wahrnehmbaren Ausweis professionellen Organisierens auf dezentralen Ebenen in Hochschulen: Fakultätsmanagement ist mithin in einem alltagssprachlichen Verständnis professioneller, weil es professionell „ist“, Fakultätsmanagement zu betreiben. Von der Aufgabe einer ständig vorgängigen Legitimation der eigenen Organisationsrolle entlastet, haben die Rolleninhaber(innen), also die Akteure mit Aufgaben des Fakultätsmanagements, nun die Möglichkeit, eigene Routinen zu entwickeln, sich zu vernetzen, praxisrelevantes Wissen aufzubauen und zu teilen. Dieser Prozess, der einen zweiten Professionalisierungsschub implizieren würden, steht jedoch gerade erst am Anfang, wie bspw. der geringe Grad organisationsübergreifender Vernetzung der Fakultätsmanager(innen) zeigt.

### **Professionalisierung ohne Profession? Professionalisierung des Fakultätsmanagements von außen!**

Darüber hinausgehend haben wir Hinweise gefunden, die auf einen einsetzenden zweiten Professionalisierungsschub schließen lassen, der in einer externen Professionalisierung besteht. Unter externer Professionalisierung, für die wir einige empirische Indizien gefunden haben, würden wir die Integration von Mitgliedern bestehender Professionen in das Aufgabenspektrum des Fakultätsmanagements verstehen: Z.B. kann angenommen werden, dass mit der Gewährung dezentraler Finanzautonomie die Bewirtschaftung von Sach- und Personalmitteln direkt an eine Fakultät übertragen wird. Externe Professionalisierung könnte zum Beispiel angenommen werden, wenn Controller(innen) eingestellt werden und nun ihr Professionswissen als Mitglieder des Fakultätsmanagements verwenden, um bspw. die dezentrale Mittelbewirtschaftung zu begleiten. Dies ist z.B. an einigen Medizin-Fakultäten der Fall. Damit würde jedoch vorläufig nicht eine Profession „Fakultätsmanagement“ etabliert, sondern vielmehr der Gegenstands- und Funktionsbereich anderer Professionen, wie bspw. des „Controllings“ auf Hochschulen und deren dezentrale Organisationseinheiten ausgeweitet. Ein anderes Beispiel würde sich auf die Integration auf Mitgliedern unterschiedlicher Professionen beziehen, die sich mit dem in der Befragung zentral praxisrelevant akzentuierten Tätigkeitsfeld des Personalmanagements beschäftigen.

Die These der externen oder exogenen Professionalisierung des Fakultätsmanagements ist jedoch auch professionssoziologisch interessant, da die Professionssoziologie zwar Merkmale anbietet, an denen wir Professionen erkennen können (bspw. Schutz eines gemeinschaftlichen Wissenskorpus' durch Kontrolle und Zertifizierung von Ausbildungswegen, Kontrolle von Karrierepfaden durch die Überwachung gemeinschaftlicher Qualitätsstandards). Jedoch weiß die Professionssoziologie nur wenig darüber, woran wir Professionalisierung im Sinne einer Profession *in statu nascendi* erkennen können. Insofern eröffnet die Beobachtung des Fakultätsmanagements Anlässe zur vertieften Untersuchung dieses Tätigkeitsfelds zum Zwecke der Theoriebildung in der Professionssoziologie.

### **Professionalisierung ohne Profession? Keine neuen Hochschul-Professionen, sondern neue Professionsidentitäten der Wissenschaftler(innen)!**

Vor dem Hintergrund der stärker professionssoziologisch informierten Definition von Professionalisierung begegneten uns im Bereich des in der Alltagspraxis des Fakultätsmanagements verwendeten Wissens unerwartete Befunde. So erwies sich, dass die Organisationsakteure mit Aufgaben und Zuständigkeiten im Fakultätsmanagement zwei Logiken der Handlungsplanung situativ ausbalancieren: Zum einen entfalten die Kenntnis und Anwendung des Wissens der in der jeweiligen Fakultät oder im jeweiligen Instituts integrierten wissenschaftlichen Disziplinen weiterhin eine bedeutsame alltagspraktische Orientierung. Fakultätsmanager(innen) entscheiden auf dem Hintergrund dieses disziplinären Wissens bzw. bereiten Entscheidungen vor, sie bringen wissenschaftliches Wissen in Anschlag, um Wissenschaftler(innen) zu überzeugen oder ihnen Vorteile der zu treffenden Entscheidung nahelegen, was wiederum Verständnis für die Leistungsprozesse in Lehre und Forschung voraussetzt. Gleichzeitig orientieren Fakultätsmanager(innen) ihr alltägliches Managementhandeln an ihrem profunden managerialen und organisationalen Erfahrungswissen. Aus dieser alltagspraktischen Balance leiten wir die These ab, dass wir weniger die Professionalisierung des Fakultätsmanagements hin zu einer Profession mit eigenem Wissenskorpus, zertifizierten Ausbildungswegen, kontrollierten Karrierepfaden und gemeinsam praktisch genutzten Qualitätsstandards beobachten, als

die Ausdifferenzierung von professionellen Beschäftigungsfeldern der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplinen. Die empirischen Ergebnisse der Befragung lassen die Interpretation zu, dass Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen des Fakultätsmanagements zunehmend als alternativer Karrierepfad für Mitglieder wissenschaftlicher Fachgemeinschaften konstruiert wird. So ließe sich annehmen, dass durch die frühe Integration von Forschung oder die zunehmende Hinwendung zur Berufsfeldvorbereitung in Studium und Promotion (Selbst-)Managementanteile in den jeweiligen Curricula systematisch angewachsen sind. Somit würde die Management-Dimension der epistemischen Praktiken in Forschung und Lehre in den jeweiligen Disziplinen zunehmend Gegenstand der disziplinären Aus- und vertieften Weiterbildung und die Verfolgung einer Organisationskarriere im Fakultätsmanagement zu einer fachgemeinschaftlich „normalisierten“ individuellen Entscheidung. Auch hier könnten wir nicht von einer Professionalisierung des Fakultätsmanagements sprechen, sondern von einer Ausdifferenzierung fachgemeinschaftlich abgesicherter (nämlich durch die Zertifizierung von Wissen und der Einhaltung von Qualitätsstandards bspw. in der Promotion) Karrierepfade und Beschäftigungsfelder. Überdies erweist sich auch diese These als anschlussfähig für weitere Forschung insofern, als wir annehmen würden, dass die fachgemeinschaftliche Absicherung neuer Karrierepfade außerhalb von Lehre und Forschung mit den Disziplinen variiert. Darüber hinaus gibt es Anzeichen für eine zunehmende Differenzierung der Aufgaben im Fakultätsmanagement, insbesondere an Fakultäten mit großen Dekanaten. Hier scheint es noch einigen Klärungsbedarf zu geben, gerade was den Stellenzuschnitt der „Fakultätsreferent(innen)“ angeht. Die „Dekansassistent(innen)“ können im Vergleich dazu als etablierter Stellentyp angesehen werden, bei dem Aufgabenzuschnitt und Zuordnung klar sind. Dass sich daraus eine eher unselbständige Tätigkeit ergibt, ist grundsätzlich nicht zu beanstanden. Problematisch ist, wenn solche Stellen nicht gut genug angeleitet werden oder die Beschreibung ihrer Aufgaben nicht klar genug ist, weil sie nicht genügend Entscheidungsfreiraum haben, um selbständig tätig zu sein.

Es zeigt sich, dass in Bezug auf das Aufgabenprofil die „Fakultätsmanager(innen)“ sicherlich auf dem Weg zu einer eigenen Profession schon am weitesten gekommen sind, was sich auch in ihrer Alltagspraxis widerspiegelt. Für die handelnden Personen sind jedoch vor allem ihre eigenen Erfahrungen in der Hochschule und auf Fakultätsmanagement-Stellen sowie ihre Kompetenzen von besonderer Bedeutung. Weiterbildung oder Fachliteratur, aber auch professionelle Netzwerke sind von viel geringerer Bedeutung als Netzwerke vor Ort und informeller Austausch, was wiederum nicht auf eine Professionsbildung hindeutet

Als relativ interessante Gruppen erweisen sich die „Anderen“, also die Befragten, die sich in den vorgegebenen Stellenkategorien nicht wiedergefunden haben und die im gesamten Verlauf der Befragung oft ein sehr eigentümliches Antwortverhalten aufwiesen. Hier handelt es sich möglicherweise oft um Quereinsteiger(innen), die zum Teil bereits ein sehr spezifisches Verständnis von Managementaufgaben und ihrer Umsetzung mitbringen und damit zum Teil der Gruppe ursprünglich externer Professionsmitglieder (vgl. These 2) zugerechnet werden könnten. Gleichwohl kann es sich bei dem Antwortverhalten dieser Gruppe jedoch auch um ein statistisches Artefakt aufgrund der hohen internen Heterogenität handeln.



**Abgrenzung von der Wissenschaft als Zeichen von Professionalisierung – Fakultätsmanager(innen) begreifen Ihre Tätigkeit als mindestens so herausfordernd wie eine wissenschaftliche Tätigkeit.**

Erstmals wurde in dieser Studie ein Vergleich der Tätigkeit im Fakultätsmanagement mit wissenschaftlichen Tätigkeiten erhoben, und zwar mit Blick auf die Kategorien zeitliche Beanspruchung, intellektuelle Herausforderung, persönlicher Einsatz, Unterstützung durch Vorgesetzte, Karriereaussichten, ökonomische Sicherheit, Arbeitsplatzsicherheit und berufliche Weiterentwicklung. Während die Antworten in den Kategorien ökonomische Sicherheit und Arbeitsplatzsicherheit angesichts der Tatsache, dass die Befragten überwiegend feste Stellen haben, nicht überraschen kann, deuten die Antworten in den ersten drei genannten Kategorien (vgl. Abb 38, 39 und 40) auf eine sehr selbstbewusste Wahrnehmung der eigenen Tätigkeit im Vergleich zur Wissenschaft hin. Nicht nur nehmen sich die allermeisten Befragten zeitlich genauso oder stärker beansprucht und ihren persönlichen Einsatz als genauso hoch oder höher wahr als in der Wissenschaft. Auch schätzen mehr als die Hälfte der Befragten die intellektuelle Herausforderung ihrer Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement als genauso hoch oder höher als in der Wissenschaft ein, bei den Fakultätsmanager(innen) sind dies sogar nahezu 80%. Auch dieser Befund verweist unserer Ansicht nach auf das Bedürfnis der Akteure, ihr Verhältnis zur Herkunftsdisziplin bzw. zur Disziplin der jeweiligen Fakultät zu klären. Überdies stützt dieser Befund unsere These einer fortschreitenden Professionalisierung im Fakultätsmanagement im Sinne einer Normalisierung seiner Strukturen, Prozesse und Akteure. Gleichwohl fehlt hier noch die Perspektive einer Karriere im Wissenschaftsmanagement, für die die Aussichten als schlechter als in der Wissenschaft gesehen werden. Offenbar sind die Hochschulen und andere Wissenschaftseinrichtungen noch nicht hinreichend auf das professionelle Potential dieser Beschäftigten für das Wissenschaftsmanagement aufmerksam geworden.

Die positive Einschätzung der Reputation einer Position im Fakultätsmanagement sowie die hohe Zufriedenheit mit der Tätigkeit im Fakultätsmanagement rundet den Befund der Zugehörigkeit zu einer immer professioneller agierenden Berufsgruppe ab, die die Wissenschaft auf Augenhöhe unterstützt.

## Literatur

BLÜMEL, Albrecht (2008): Professionalising administrative middle management in universities? Conceptual framework and preliminary findings for Germany and selected European countries. [Paper presented at the Eurodocs Conference at CIPES in Porto, 2008.](#)

BLÜMEL, Albrecht; KLOKE, Katharina; KRÜCKEN, Georg (2010): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland, in: Andreas Langer (Hrsg.), Professionalisierung im Not-for-Profit-Management. Wiesbaden, VS Verlag, 105-131.

FEDROWITZ, Jutta; KIRST, Sabine; ROESSLER, Isabel; ZIEGELE, Frank: Karriereförderung von Wissenschaftsmanager(inne)n in Deutschland, in: Nickel, Sigrun; Ziegele, Frank: (Hrsg.): Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement - nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF. Band 1, Gütersloh, Gütersloh, 2010, S. 43-154

KEHM, Barbara M., MERKATOR, Nadine und SCHNEIJDERBERG, Christian M. (2010): Hochschul-professionelle?! Die unbekanntenen Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Heft 4, 23-39.

KRÜCKEN, Georg; BLÜMEL, Albrecht; KLOKE, Katharina (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? WSI-Mitteilungen, Heft 5, 234-241.

LEICHSENRING, Hannah (2007): Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements - Bericht zur Befragung 2006. CHE Arbeitspapier Nr. 87. [http://www.che-consult.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung\\_2006\\_AP\\_87.pdf](http://www.che-consult.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung_2006_AP_87.pdf)

LEICHSENRING, Hannah: Befragung zum Fakultätsmanagement 2009 - Management im Team: Perspektiven von Fakultätsmanager(inne)n und Dekan(inn)en. CHE Arbeitspapier Nr. 129. [http://www.che-consult.de/downloads/CHE\\_AP\\_129\\_Fakultaetsmanagement\\_Befragung\\_Bericht\\_2009.pdf](http://www.che-consult.de/downloads/CHE_AP_129_Fakultaetsmanagement_Befragung_Bericht_2009.pdf)

MERKATOR, Nadine und SCHNEIJDERBERG, Christian M. (2012): Hochschulprofessionen – Thematik und quantitative Bilanz. In: Barbara M. KEHM, Harald SCHOMBURG und Ulrich

NICKEL, Sigrun; FEDROWITZ, Jutta: Karriere als Wissenschaftsmanager, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Sonderbeilage "Karriere in Lehre und Forschung", 19.10.2011, S. B2

TEICHLER (Hg.): Funktionswandel der Universitäten. Differenzierung, Relevanzsteigerung, Internationalisierung. Frankfurt am Main: Campus, 421–441.

ISSN 1862-7188

ISBN 978-3-941927-48-378-3-941927-48-3