

Heide KLUG<sup>1</sup> (Darmstadt)

## **Geschäftsführung zwischen Administration und Wissenschaft**

### **Zusammenfassung**

Im Zuge der steigenden Autonomieprozesse an Hochschulen lassen sich veränderte Verantwortlichkeiten zwischen Staat und Hochschule sowie innerhalb von Hochschulen beobachten. Die steigende Verantwortung von Hochschul- und Fachbereichsleitung führt zur notwendigen Neuorganisation der Geschäftsführung von Fachbereichen. Der folgende Beitrag geht auf einzelne Bereiche des neuen Fachbereichsmanagement ein und zeigt deren Nähe zur Wissenschaft. Die Rolle der Geschäftsführung wird abschließend insbesondere vor dem Hintergrund der sich verändernden akademischen Selbstverwaltung diskutiert.

### **Schlüsselwörter**

Autonomie, Dezentralisierung, Fachbereichsmanagement, Geschäftsführung, Selbstverwaltung

## **Faculty Management between Administration and Academy**

### **Abstract**

The process of increasing autonomy for German universities leads to changing responsibilities between state and universities as well as within universities. Increasing responsibilities of central university management and of deans in faculties result in necessary reorganization of faculty management. The following article describes new aspects of faculty management and argues its closeness to academy. The article finally discusses the role of decentral management in the light of changing academic self-administration.

### **Keywords**

Autonomy, decentralization, faculty management, academic self-administration

---

<sup>1</sup> e-Mail: [klug@wi.tu-darmstadt.de](mailto:klug@wi.tu-darmstadt.de)

## 1 Einleitung

Im vorliegenden Beitrag wird die neue Funktion von Fachbereichsmanagement diskutiert. Ausgangsthese ist, dass Autonomieprozesse an Hochschulen und daraus folgende Dezentralisierungstendenzen veränderte Anforderungen an eine (neue) Fachbereichsgeschäftsführung stellen (NICKEL, 2004, S. 92; CLARK, 2005, S. 83; SCHULTZ, 2006, S. 15). Die Geschäftsführung entsteht dabei an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Verwaltung, im sogenannten „Third Space“ (WHITCHURCH, 2008). In den Fällen, in denen Geschäftsführung bereits bestand, entwickelt sie sich von der Administration in Richtung „Third Space“.

Der Beitrag gliedert sich in drei Hauptteile. Im ersten Abschnitt wird die Auswirkung der Autonomieprozesse im deutschen Hochschulsektor beschrieben. Der Autonomieprozess führt zu höheren Entscheidungskompetenzen der Hochschulleitung, die wiederum für bestimmte Bereiche die Verantwortung an die dezentralen Einheiten delegieren. Die mit höherer Verantwortung ausgestatteten Dekane setzen professionelle Geschäftsführungen ein, um den Dezentralisierungstendenzen begegnen zu können. Der zweite Abschnitt des Beitrags beleuchtet die neue Rolle von Fachbereichsmanagerinnen und -managern in den Organisationseinheiten, die mit mehr Verantwortung ausgestattet sind. Gegenstand des dritten Abschnitts ist die Funktion der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer in der akademischen Selbstverwaltung vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen.

## 2 Dezentralisierung durch Autonomie

Universitäten und Hochschulen werden u.a. durch neue Rechtsformen unabhängiger. In Niedersachsen wurde das Modell der Stiftungsuniversität eingeführt und später von Hessen für die Universität Frankfurt übernommen. In Hessen gab es im Vorfeld bereits ein Gesetz der organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt, das auch als Autonomie-Gesetz bezeichnet wird (VOLKSWAGENSTIFTUNG, 2005, LAND HESSEN, 2004). Ausgangspunkt der Autonomieprozesse ist die Idee der Neuen Steuerung, begleitet von der Finanzknappheit der öffentlichen Hand (HOOD, 1995). Wie im gesamten öffentlichen Sektor wird die Entwicklung von einer Input- hin zu einer Outputsteuerung verfolgt und die Mittelverwendung in Folge dessen immer weniger detailliert vorgeschrieben.

Die Hochschulen sehen sich im Zuge dieser Entwicklungen mit größeren Handlungsspielräumen ausgestattet. Im Sinne der Umsetzung von Konzepten des New Public Managements sollen die Aufgaben nach dem Prinzip einer integrierten Fach- und Ressourcenkompetenz erfüllt werden (BRÜGGEMEIER, 2001, S. 379). So entscheidet beispielsweise nicht mehr das Ministerium in letzter Instanz über die Berufung einer Professorin, sondern die Hochschulleitung. Die zuständigen Ministerien nehmen eine stärker strategische Rolle ein und wenden neue Steuerungsinstrumente an, um diese Rolle angemessen ausführen zu können. Leistungsorientierte Mittelverteilungsmodelle und Zielvereinbarungen lassen den Universitäten größere Entscheidungsspielräume, etwa in Personal-, Finanz-, und Bauangelegenheiten (JAEGER et al., 2005; WHITCHURCH, 2006, S. 161).

Dadurch steigt die Selbstverantwortung für die einzelnen Universitäten und innerhalb der Universitäten werden wiederum Entscheidungskompetenzen an dezentrale Einrichtungen weitergegeben. Die Dekane gewinnen an Einfluss (SCHIMANK, 2005, S. 368 f.). Im Gegenzug verlangt die Universitätsleitung – analog zu den Ministerien – das Erreichen bestimmter Leistungsziele. Neue Steuerungsinstrumente des Public Managements treffen im Wissenschaftssektor auf eine spezifische Kultur, in der Wissenschaftler bereits vor den beschriebenen Veränderungen autonom in den Bereichen Forschung und Lehre tätig waren (PELLERT, 1999, S. 110ff.; 2000, S. 45 f.; NICKEL, 2003, S. 277).

Allerdings waren diese unabhängigen Experten mit einem detailliert organisierten öffentlichen Haushalts- und Stellenplanungswesen konfrontiert, in dessen engen Rahmen sie sich bewegen mussten. Verwaltung und Wissenschaft waren bis zu den oben beschriebenen Reformen stärker voneinander getrennt (PALANDT, 2006). In dem Maße, in dem Verwaltung flexibler wird, steigt die Anforderung, Ergebnisse des Verwaltungshandelns zu steuern. Die Entwicklung von einer Input- zu einer Outputsteuerung hat im Wissenschaftsbetrieb unmittelbar Auswirkung auf die Rahmenbedingungen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (GÖRTZ et al., 2010; JAEGER, 2007; WALD, 2005).

Die Umsetzung der Instrumente, die die zentrale Universitätsverwaltung einsetzt, um dezentrale Fachbereiche zu steuern, obliegt in den Fachbereichen im Wesentlichen den Dekanaten (SEIDLER, 2005, S. 125; JAEGER, 2007; SCHOLKMANN, 2008, S. 75). Die steigende Verantwortung der Dekane geht dabei jedoch nicht immer mit einer größeren Einflussmöglichkeit einher: „So bleiben Dekane zunächst in ihrer bedauernswerten Stellung aus viel Verantwortung [...] und wenig Einflussmöglichkeiten“ (JOHNSON, 2001, S. 149). Nebenamtlich tätige Dekane haben zudem weder die Zeit noch die Ausbildung, um sich im Detail in die umfangreichen zusätzlichen Aufgaben einzuarbeiten, so dass eine Professionalisierung der Fachbereichsgeschäftsführung zu beobachten ist (NICKEL & ZIEGELE, 2006, S. 2 und 6).

In folgenden Bereichen führt die gestiegene Verantwortung der Dekane unmittelbar zu Veränderungen der Tätigkeit des Fachbereichsmanagements.

### **Finanzen**

Die steigende Autonomie der Universitäten wurde insbesondere durch die Flexibilisierung der Haushalte, zunächst durch die Übertragbarkeit und erweiterte Deckungsfähigkeit der Mittel, später durch Globalhaushalte, gefördert (NEUVIANS, 1997). Dies wurde unter anderem durch geänderte und im Zuge der Föderalismuskommission schließlich aufgehobene Rahmengesetzgebung möglich (STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT, 2002).

Die Gesetzgeber der Länder führten daraufhin Regelungen zur Mittelverteilung ein, die mehr oder weniger detaillierte Vorgaben zur Ausgestaltung von Mittelverteilungsmodellen machen. Innerhalb der Universitäten werden diese meist indikatorgestützten Modelle auf die spezifische Situation der Organisation angepasst und die Mittel nach diesen Modellen weiter verteilt. Häufig sind universitätsintern leistungsunabhängige Grundausstattungen in unterschiedlicher Größenordnung vorgesehen oder es werden ausschließlich Sachmittel indikatorbezogen verteilt (JAEGER, 2006).

Die Universitätsleitungen erwarten, dass die den dezentralen Einrichtungen zur Verfügung gestellten Mittel ebenfalls leistungsorientiert an die internen Organisationseinheiten (Institute, Lehrstühle) weiterverteilt werden. Die Flexibilisierung der Haushalte wurde darüber hinaus von vielen Universitäten zum Anlass genommen, moderne IT-Systeme einzuführen, die häufig zu einer weiteren Dezentralisierung von Aufgaben führten.

### **Personal**

Im Zuge der Haushaltsflexibilisierung kam es in einigen Ländern der Bundesrepublik Deutschland zur Flexibilisierung oder Aufhebung von Stellenplänen, insbesondere im Bereich der Angestellten. Des Weiteren wurden die Autonomiebestrebungen der Universitäten u.a. durch die Übertragung der Berufungsrechte von den Ministerien auf die Universitäten gestärkt. In einigen Ländern übernimmt laut novellierter Landesgesetze ein Hochschulrat das ursprünglich dem Ministerium vorbehaltene Vetorecht bei Berufungen (vgl. HÜTHER, 2009, S. 58 f.; MEIER, 2009, S. 138 f.).

Da die personelle Ausstattung im Zusammenhang mit Berufungsverfahren verhandelt wird und hier durch den Wegfall von Stellenplänen eine höhere Flexibilität herrscht, kommt den Fachbereichen eine bedeutende Rolle zu. Vom Dekan eingesetzte Berufungskommissionen, die mehrheitlich mit Wissenschaftlern besetzt sind, sind für die Auswahl fachlich hochqualifizierter Bewerber zuständig. Das Fachbereichsmanagement unterstützt die Kommissionen bei Fragen formeller Art und trägt Sorge dafür, dass die personellen und finanziellen Berufungszusagen im Rahmen des zur Verfügung stehenden Budgets liegen. Mit Blick auf die strategischen Planungen des Fachbereichsrats informiert und berät das Fachbereichsmanagement die Berufungskommissionen, insbesondere deren Vorsitzende.

### **Studienorganisation (Campus Management)**

Im Rahmen des Bologna-Prozesses entstand eine größere Dynamik bei der Entwicklung neuer Studienordnungen und deren Umsetzung. Die Studiendekane werden immer stärker in die Verantwortung genommen, sowohl was die Entwicklung der Programme als auch was die ordnungsgemäße Abwicklung des Studienverlaufs betrifft. Zudem haben ein Umdenken in Richtung stärkerer Serviceorientierung sowie die technologische Entwicklung zu einer umfassenden Veränderung der Studienorganisation geführt. Viele Universitäten haben Servicecenter eingerichtet, die den Studierenden als einzige Anlaufstelle dienen (vgl. als ein sehr frühes Beispiel die Universität Mainz in BLUM et al., 2002, S. 15).

Um fachliche Fragen beantworten zu können, haben sich einige Hochschulen entschieden, diese Servicecenter den Fachbereichen zuzuordnen, so dass die Studierenden jeweils an ihrem Fachbereich in allen relevanten Fragen beraten werden. Der mit den vermehrten Anforderungen konfrontierte Studiendekan setzt im Bereich des Studierendenservice zunehmend zusätzliches Personal ein. Zahlreiche spezialisierte Stellen, die einen wissenschaftlichen Werdegang voraussetzen, wurden und werden in diesem Bereich ausgeschrieben und besetzt.

### **Qualitätsmanagement**

In gleichem Maße wie die Autonomie zunimmt, steigen die Erwartungen an die Qualität der autonom durchgeführten Aufgaben und erzielten Ergebnisse. Zunächst wurde daher durch Instrumente wie Lehrevaluationen die Qualitätssicherung in der Lehre ausgebaut. Gleichzeitig mit der Diskussion um Prozessakkreditierung im Bereich der Lehre weiten sich die Anforderungen an ein umfassendes Qualitätsmanagement an den Hochschulen aus. Die Umsetzung der teilweise zentral vorgegebenen (bzw. entwickelten) Instrumente erfolgt hier ebenfalls in den Fachbereichen. Der Fachbereichsleitung obliegt es, die Qualität sicherzustellen und notwendige Maßnahmen, wie Evaluationen, durchzuführen. Hierzu greift die Dekanin auf ein professionelles Management zurück, das als einen Teil seiner Aufgaben das Qualitätsmanagement begreift (vgl. NICKEL & ZIEGELE, 2010, S. 53 f. und 149). Hierzu gehört ein an die fachspezifischen Gegebenheiten angepasstes Berichtswesen, dessen Aufbau einen fachlichen Hintergrund der zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraussetzt.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Die steigende Autonomie geht mit größerem Wettbewerb zwischen den autonom agierenden Hochschulen einher. Aus diesem Grund gewinnt Öffentlichkeitsarbeit an Bedeutung. Die Einrichtungen müssen sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzen, um Studienanfänger oder Drittmittelgeber von ihrer Attraktivität zu überzeugen. Die Fachbereiche spielen hierbei eine entscheidende Rolle, da sie die Leistungen erbringen, die angeboten werden. Drittmittelgeber schließen Verträge zwar mit der Hochschule ab, die Projekte werden jedoch direkt mit den Forschern abgestimmt, von diesen eingeworben und durchgeführt. Die Fachbereichsleitung ist für das Angebot und die Durchführung von Studiengängen verantwortlich und wendet sich mit ihrem Studienangebot direkt an die Studierenden.

Der wichtiger werdende Bereich des Fundraisings knüpft häufig an der Pflege der Beziehung zu Alumni an. Diese haben wiederum einen engeren Bezug zu ihren Fachbereichen als allgemein zur Hochschule. Daraus ergibt sich, dass die zentrale Öffentlichkeitsarbeit in vielen Bereichen auf einen Beitrag der dezentralen Einrichtungen angewiesen ist. Die Dekane werden in diesem Zusammenhang stärker eingebunden als dies in der Vergangenheit der Fall war. Die Zentrale unterstützt dabei mit Konzepten der Corporate Identity und steuert die Kommunikation zwischen den Fachbereichen sowie nach außen.

In dem von den Ministerien vorgegebenen Rahmen und unter der Bedingung von Wettbewerb führt die Zunahme von Aufgaben zu erhöhten Anforderungen an die Hochschulen, die sich dezentral in den oben beschriebenen Bereichen auswirken. Aus diesen Aufgaben, die sich im Zuge des Autonomieprozesses entwickelt haben, resultiert eine neue Rolle für Fachbereichsmanagerinnen und -manager, die eine größere Nähe zur Wissenschaft auszeichnet. Diese wird im folgenden Abschnitt näher beschrieben.

### 3 Neue Rolle des Fachbereichsmanagements

In den mit mehr Verantwortung ausgestatteten Organisationseinheiten nehmen Fachbereichsmanagerinnen und -manager neue Rollen ein. Die Dekaninnen sind mit größeren Verantwortungsbereichen etwa in Personal-, Finanz- und Studienangelegenheiten konfrontiert. Dennoch arbeitet der Großteil dieser Personen nebenamtlich und befristet im Wissenschaftsmanagement. Daraus resultiert die Notwendigkeit professioneller Unterstützung der Fachbereichsleitung durch entsprechend qualifiziertes Personal. Die hierfür eingesetzten Fachbereichsgeschäftsführerinnen und -führer verfügen überwiegend über eine akademische Ausbildung und sind in der jeweiligen Wissenschaft sozialisiert (LEICHSENRING, 2009, S. 27). Die Zuordnung zu „professional staff“ (WHITCHURCH, 2008, S. 380), als reines Fachpersonal ohne Kontakt zur Wissenschaft, wird hier in Frage gestellt. Wie oben beschrieben, wachsen sowohl in den Bereichen Studium und Lehre als auch in den Bereichen Personal und Finanzen die wissenschaftsnahen Aufgaben für die Fachbereiche.

#### Mittelverteilungsmodelle

Die Universitätsleitung verlangt von Fachbereichen, ihre leistungsorientierten Mittelverteilungsmodelle an fachspezifische Besonderheiten anzupassen und möglichst hohe Anteile des Budgets leistungsbezogen weiter zu verteilen. Die mit diesen Anforderungen konfrontierten Dekane greifen für die Entwicklung entsprechender Instrumente auf das Fachbereichsmanagement zurück. Damit die neuen Instrumente erfolgreich umgesetzt werden, müssen diese von den betroffenen Personen akzeptiert werden. Die Akzeptanz wird höher, wenn die Instrumente den fachlichen Rahmenbedingungen der budgetierten Einheiten Rechnung tragen. Folglich gibt es Bestrebungen, fachspezifische Indikatoren für die leistungsbezogene Mittelverteilung zu ermitteln (vgl. Pilotstudien in den Fächern Chemie und Soziologie in WISSENSCHAFTSRAT, 2008; Anfänge hierzu in DANIEL & FISCH, 1988).

Da diese übergreifenden Entwicklungen lediglich vereinzelt erfolgen, obliegt es in der Regel den Zuständigen in den Fachbereichen, die Modelle fachspezifisch anzupassen. „Die Fakultäten bzw. Fachbereiche passen die formelgebundene Mittelverteilung also stark an die fachkulturellen Erfordernisse und Präferenzen vor Ort an [...]“ (JAEGER, 2006, S. 2). Die detaillierte Kenntnis der Fachkultur wird dafür eingesetzt, die Modelle wirksam zu gestalten. So konstatiert die Fachbereichsleitung des Fachbereichs Politik und Sozialwissenschaften der Freien Universität Berlin durchaus eine Überwindung historisch gewachsener Verteilungsmuster und eine höhere Transparenz (JAEGER, 2006, S. 20).

Die Beteiligung von wissenschaftsnahen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Entwicklung dieser Modelle trägt hierzu einen großen Teil bei. An der Technischen Universität Darmstadt werden die Fachbereiche von der Präsidialverwaltung dazu aufgefordert, fachspezifische Indikatoren in die dezentralen Verteilungsmodelle aufzunehmen, da diese aus Gründen der Vergleichbarkeit und Komplexität bewusst nicht in die zentralen Modelle aufgenommen wurden (SCHULTZ, 2006, S. 15).

### **Entwicklung von Studiengängen**

Der Bologna-Prozess stellt hohe Anforderungen an die (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen. Die für den Akkreditierungsprozess verantwortlichen Mitarbeiterinnen müssen über fachliche Kenntnisse der Studieninhalte verfügen, um einen sinnvollen Studienaufbau zu koordinieren. Da die Verantwortung für den Aufbau und die Durchführung von Studiengängen üblicherweise den Fachbereichen übertragen wird (vgl. bspw. § 44 HESSISCHES HOCHSCHULGESETZ), wird an diesen dezentralen Einrichtungen die fachliche Expertise hierfür verlangt.

Neben den Professoren als Verantwortliche für die Inhalte einzelner Module, unterstützen Studiengangmanager die durch den Bologna-Prozess erforderlich gewordenen Prozesse, wie die Entwicklung der einzelnen Studienprogramme einschließlich deren Akkreditierung und Reakkreditierung oder die Erstellung und Pflege von Modulhandbüchern. Je nach Größe der Fachbereiche übernehmen diese Rolle Fachbereichsgeschäftsführerinnen und -geschäftsführer, wie dies an einigen Fachbereichen der Technischen Universität Darmstadt der Fall ist. Die vom Dekan an die Geschäftsführung übertragenen Aufgaben des Studienmanagements werden an sehr großen Fachbereichen wiederum an weitere Mitarbeiter delegiert.

### **Qualitätsmanagement**

Die Anforderungen an das Qualitätsmanagement, u.a. im Bereich der Lehre durch Lehrevaluationen, steigen ebenfalls. Ein wissenschaftsadäquater Aufbau dieser regelmäßigen Lehrevaluationen wird erwartet. Die interne Lehrevaluation wird zunehmend erweitert durch externe, peer review-Verfahren sowohl in der Lehre (z.B. durch Verbundevaluationen in Kooperation mit anderen Universitäten) als auch in der Forschung. Umfassende Qualitätsmanagementansätze, die den Bereich Forschung einbeziehen, nutzen u.a. das Instrument der institutionellen Evaluation (etwa an den Universitäten Zürich, Duisburg-Essen, Mainz und der Technischen Universität Darmstadt praktiziert).

Diese Evaluationen stellen häufig Sonderaufgaben neben dem Tagesgeschäft dar und sind in den Fachbereichen als Projekt organisiert. Selbstberichte müssen erstellt werden und Leistungen dokumentiert bzw. Daten im Rahmen eines Berichtswesens aufbereitet werden. Die Beteiligung der Fachbereiche ist bei der Umsetzung der neuen Verfahren und Konzepte maßgebend. Um den Aufwand für die Wissenschaftler so gering wie möglich zu halten, koordiniert die Geschäftsführung im Auftrag des Dekans das Verfassen der Selbstberichte und trägt die angefragten Informationen zusammen. Die Adressaten des Berichts sind wissenschaftlich sozialisierte Personen der Hochschulleitung sowie der Peer Groups.

Der Anspruch der Geschäftsführung ist demnach, die Aktivitäten und Qualitäten des Fachbereichs adressatengerecht aufzubereiten. Sie nutzt dazu die eigene Expertise über den fachspezifischen state of the art. Die Umsetzung der Ergebnisse der Evaluationsprozesse in den Fachbereichen – häufig in Form von Zielvereinbarungen festgehalten – obliegt ebenfalls den Geschäftsführungen. Die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer machen die Fachbereichsleitung und andere Verantwortliche auf Zeitpläne und Arbeitsschritte aufmerksam, die für die Erfüllung der Zielvereinbarungen erforderlich sind. Darüber hinaus koordinieren sie die Erstellung von Zwischen- und Endberichten.

### **Reorganisation**

An der Universität Göttingen nahmen im Reformprozess sogenannte Fakultätsentwickler die Rolle als „Moderator für Innovationen“ ein, in dem sie projekt- und themenbezogen sowohl vertikal als auch horizontal Informationen und Prozesse vernetzten. Unter anderem unterstützten sie mit ihrer Sachkenntnis die Zielvereinbarungsprozesse, da den „eigentlichen Akteuren“, wie Universitätsleitung, Dekanen und Gremienmitgliedern, hierfür kein Freiraum blieb (FRANKE et al., 2002, S. 98 ff.).

Dies zeigt, dass auf der Ebene des Fachbereichsmanagements insbesondere in laufenden Reorganisationsprozessen, die Nähe zur projekt- und inhaltsbezogenen Tätigkeit vorhanden ist. Wie bereits im Zusammenhang mit den Evaluationen erwähnt, sind die Aufgaben in diesen Fällen als Projekte organisiert. Dies weist auf eine Rolle im „Third Space“ hin, für die Whitchurch als ein Charakteristikum die Arbeit in Projekten nennt (vgl. WHITCHURCH, 2008, S. 386). Bei solchen Evaluations- oder Reorganisations-Projekten ist der Austausch mit den Wissenschaftlern sehr eng.

### **Forschungsmanagement**

Fachbereiche werden u.a. im Rahmen von Zielvereinbarungen aufgefordert, Forschungsprofile zu entwickeln und sich an Ausschreibungen, wie etwa der Exzellenzinitiative, zu beteiligen. Der Bereich des Forschungsmanagements wurde in den zentralen Universitätsverwaltungen bereits seit einigen Jahren durch die Einrichtung von Stellen für Forschungsreferenten gestärkt (vgl. ADAMCZAK et al., 2007).

Der Druck auf die Fachbereiche, strukturiert Drittmittel einzuwerben, führt auch auf dezentraler Ebene dazu, dass der Bereich Forschung übergreifend als Aufgabe begriffen wird. Forschungsmanagement wird forciert, etwa durch die von der Hochschulleitung erwartete Profilbildung sowohl für die Universität als auch für die Fachbereiche. Dadurch werden höhere Drittmitteleinnahmen und eine wachsende Reputation erwartet. Der Dekan ist für diese Aufgaben zuständig, hat jedoch vermehrt die Möglichkeit, die mit Forschungsmanagement zusammenhängenden Tätigkeiten an ein entsprechend ausgebildetes Fachbereichsmanagement zu delegieren.

### **Informationsmanagement**

Im Bereich des Informationsmanagements sind Fachbereiche als Nutzer unmittelbar von größeren Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen, etwa bei der Einführung von kaufmännischen Buchführungssystemen (z.B. SAP) oder beim Aufbau integrierter Campus Management Systeme. Fachbereichsgeschäftsführerinnen und -führer spielen bei diesen Prozessen eine wichtige Rolle, da ihnen die dezentralen Abläufe vertrauter sind als den Projektverantwortlichen in der Zentrale.

Reorganisationsmaßnahmen, die im Zusammenhang mit Veränderungen der IT-Landschaft stehen, werden daher häufig in gemischten Teams aus dezentralem und zentralem Personal organisiert. Wie das Projekt Neues Steuerungsmodell, einschließlich Einführung einer integrierter Verwaltungssoftware, an der Universität Mainz zeigte, wurde es dabei als Erfolg angesehen, dass sich Zentrale und De-

zentrale näher kamen und einen engeren Austausch als vor den Reformen pflegten (vgl. JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ, 2004, S. 7). Einerseits wuchs das Verständnis der zentralen Mitarbeiter für die Aufgaben und Belange ihrer in den dezentralen Einrichtungen tätigen Kolleginnen und Kollegen. Andererseits wurden die wissenschaftlich orientierten Beschäftigten der dezentralen Einrichtungen für zentrale Aufgaben sensibilisiert.

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, einschließlich der Alumniarbeit und des Fundraisings, wird auf zentraler Ebene wichtiger und immer stärker ausgebaut. Deutlich wird dies an dem Stellenzuwachs der mit Öffentlichkeitsarbeit betrauten Mitarbeiter, der den Zuwachs im Fachbereichsmanagement noch übersteigt (vgl. KRÜCKEN, et al. 2010, S. 4). Dies hat zur Folge, dass auch die dezentralen Einrichtungen vermehrt mit Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit konfrontiert werden.

An der Technischen Universität Darmstadt startet auf Initiative der zentralen Kommunikationsabteilung ein regelmäßiger Austausch zwischen dezentralen und zentralen Verantwortlichen für die Öffentlichkeitsarbeit. Die Fachbereiche sind so organisiert, dass diese Aufgabe entweder von den Geschäftsführerinnen oder – in großen Fachbereichen – von Mitarbeitern für Öffentlichkeitsarbeit bzw. Kommunikation übernommen wird, wobei letztere der Geschäftsführung zugeordnet werden.

Die Nähe zur Wissenschaft ist insbesondere für die dezentral für Öffentlichkeitsarbeit angestellten Mitarbeiterinnen unabdingbar, damit die Inhalte im Sinne des Fachbereichs transportiert werden. Die Zentrale erhofft sich von einer engen Zusammenarbeit, dass bei größeren Kampagnen möglichst viele Akteure einbezogen werden. Die oben erwähnte projektbezogene Tätigkeit in gemischten Teams gehört hier ebenfalls zum Tagesgeschäft.

Die Professionalisierung des Hochschulmanagements im Allgemeinen und des Fachbereichsmanagements im Besonderen führt zu einem veränderten Verhältnis von Leitungs- und Entscheidungsstrukturen zur akademischen Selbstverwaltung, das im folgenden Abschnitt behandelt werden soll.

## **4 Professionalisierte Geschäftsführung in der akademischen Selbstverwaltung**

Die Selbstverwaltung, die im allgemeinen Sprachgebrauch im Hochschulkontext als akademische Selbstverwaltung bezeichnet wird, war ursprünglich den nicht durch staatliche Stellen zu kontrollierenden Bereichen der Hochschulen vorbehalten. Selbstverwaltung betraf die inhaltlichen, wissenschaftlichen Angelegenheiten. Mit zunehmender Unabhängigkeit der Hochschulen in den ehemals staatlich gesteuerten Bereichen wurde die Abgrenzung der Selbstverwaltung gegenüber der staatlichen Seite der Hochschulverwaltung schwieriger. Selbstverwaltungsgremien hatten sich nun zunehmend mit Fragen zu Finanzen, Personal oder Bauangelegenheiten zu befassen.

Die politischen Vorgaben und strategische Fragen wurden ebenfalls zunehmend in den verschiedenen Gremien thematisiert. In den Selbstverwaltungsgremien ist der Einfluss aller Gruppen der Universität vorgesehen (Studierende, administrativ technisches Personal, wissenschaftliche Mitarbeiter sowie Professoren), wobei Professoren den bestimmenden Einfluss auch nach Protesten der 68er Bewegung durch Entscheidung des Bundesverfassungsgericht behielten (vgl. PALANDT, 2006).

Die neue Funktion von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern ist in den historisch gewachsenen Strukturen der akademischen Selbstverwaltung nicht vorgesehen. Dies wirft Fragen auf, die im Folgenden beleuchtet werden. Sollen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer in der akademischen Selbstverwaltung vertreten sein? Wenn ja, welcher Statusgruppe werden sie zugeordnet? Auf diesen Positionen lassen sich sowohl Mitarbeiter des administrativ-technischen Personals als auch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren (LEICHSENDRING, 2009, S. 19 f.).

Demzufolge lassen sich die neuen Geschäftsführungen keiner der Statusgruppen eindeutig zuordnen. In den historisch gewachsenen Strukturen der Fachbereichsverwaltung werden zunehmend wissenschaftsnah ausgebildete Geschäftsführerinnen und -führer eingesetzt. Das Fachbereichsmanagement entwickelt sich dadurch von der Verwaltung hin zur Wissenschaft. In ihrer aktuellen Studie zu Karriereentwicklungen im Wissenschaftsmanagement ordnen NICKEL & ZIEGELE (2010, S. 12) die Fakultätsgeschäftsführung dem akademischen Bereich zu.

BLÜMEL et al. (2010) wiederum analysieren die Entwicklung im Wissenschaftsmanagement anhand der Entwicklung von administrativ-technischen Stellen in Abgrenzung zu wissenschaftlichen Stellen an Hochschulen. Sie ordnen damit Fachbereichsmanager implizit dem administrativ-technischen Personal zu, wobei sie diese Zuordnung von Wissenschaftsmanagement zum administrativ-technischen Bereich in ihrem Fazit als offene Frage formulieren. Am Beispiel der Technischen Universität Darmstadt bestätigt sich dieses heterogene Bild, da Fachbereichsgeschäftsführerinnen dort sowohl wissenschaftliche als auch administrativ-technische Stellen inne haben.

Geschäftsführer sind sowohl als administrativ-technische Mitarbeiter als auch als Wissenschaftler tätig und können keine dieser Statusgruppen angemessen vertreten. Für eine Vertretung des wissenschaftlichen Personals unterscheiden sich ihre Tätigkeiten zu sehr von der reinen Wissenschaft, etwa im Vergleich zu den Tätigkeiten von Doktoranden oder anderen Lehrstuhlmitarbeiterinnen. Für die Vertretung des administrativ-technischen Personals sind die Geschäftsführerinnen zu eng mit wissenschaftsnahen Aufgaben verbunden und zu weit entfernt von den Belangen der übrigen Verwaltungsmitarbeiter im mittleren und gehobenen Dienst.

Welche Rolle spielen die Fachbereichsgeschäftsführer dann bei relevanten Entscheidungen? Ist es angemessen, dass sie nicht als Teil der Selbstverwaltung an den Entscheidungen teilhaben, sondern die Entscheidungen vorbereiten? Eine Teilnahme an Gremiensitzungen ohne Stimmrecht qua Amt ist etwa in Fachbereichsratsitzungen durchaus üblich, schließlich müssen Geschäftsführerinnen die Diskussionsprozesse der Gremien kennen. Die Teilnahme an öffentlichen Senatsitzungen und anderen zentralen Ausschüssen wird von den Vorgesetzten nicht

zwangsläufig als notwendig erachtet. Ein Stimmrecht ist, zumindest aus der konkreten Position des Geschäftsführers heraus, gar nicht erst vorgesehen.

Eine der zentralen Aufgaben der Fachbereiche ist die Rekrutierung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Die hierfür eingesetzten Berufungskommissionen sind mehrheitlich mit Wissenschaftlern besetzt und werden von fachnahen Professoren geleitet. Auch wenn der fachliche Aspekt im Vordergrund steht, gilt es in Berufungsverfahren zahlreiche Formalien zu beachten. Vorsitzende, die dieses Amt sehr unregelmäßig und üblicherweise in längeren Abständen übernehmen, kennen die formalen Vorgaben nicht im Detail.

Die Fachbereichsgeschäftsführung hat daher die Aufgabe, den Vorsitzenden über die formalen Anforderungen rechtzeitig und ausführlich zu informieren. Die Teilnahme an den Kommissionsitzungen ist unüblich, aber laufende Informationen über den Stand der Verfahren sind für das Fachbereichsmanagement relevant, um formale Kriterien unmittelbar überprüfen zu können. Zudem erscheint es wichtig, den fachlichen Hintergrund, über den die Geschäftsführerinnen in Bezug auf die Fachbereichsstrategie verfügen, ebenfalls in den Berufungskommissionen berücksichtigen zu können. Die Rolle des Fachbereichsmanagements in Berufungskommissionen ist im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen des Fachbereichsmanagements derzeit jedoch unklar.

An Berufungsverhandlungen mit der Hochschulleitung nehmen Geschäftsführerinnen nur dann teil, wenn ihre Rolle modern ausgelegt wird. Eine solche Teilnahme hängt ebenfalls mit der Persönlichkeit des Geschäftsführers und mit dem Führungsstil der amtierenden Dekanin zusammen. Die Ergebnisse der Berufungsverhandlungen, wie Stellenausstattung, Anzahl der Räume oder Höhe der Sachmittel, wirken sich auf die Situation des gesamten Fachbereichs aus und sind für die Aufgaben der Geschäftsführung von Bedeutung. Es ist daher unverständlich, dass deren Teilnahme an diesen Sitzungen in der Regel nicht vorgesehen ist.

Über die personelle oder finanzielle Situation des Fachbereichs, die für die Verhandlungen sehr relevant ist, hat eine hauptamtlich tätige Geschäftsführerin in den meisten Fällen einen tieferen Einblick als der nebenamtlich tätige Dekan. Die Geschäftsführer bereiten daher die relevanten Informationen für den Dekan auf, unabhängig davon, ob sie an den Sitzungen teilnehmen oder nicht.

## **5 Dezentrales Wissenschaftsmanagement der Zukunft**

Künftig werden Geschäftsführungen auf Fachbereichsebene ein noch üblicheres Phänomen darstellen. Die zunehmende Verantwortung dieser Positionen geht mit einer Professionalisierung des Berufsbildes einher, wobei Professionalisierung in diesem Zusammenhang eng mit einer wissenschaftsnahen Auslegung der Funktion verbunden ist. Aktuelle Studien über die Entwicklung des Wissenschaftsmanagements weisen auf die vielfältigen Arbeitsbereiche hin, die in den letzten Jahren entstanden sind (vgl. exemplarisch KRÜCKEN et al., 2010, NICKEL & ZIEGELE, 2010).

Aufgrund der oben beschriebenen Dezentralisierung im Zuge veränderter Verantwortlichkeiten innerhalb der Hochschule werden insbesondere die Aufgaben, die eng mit der Wissenschaft verbunden sind, zunehmend von Fachbereichsmanagern durchgeführt. Die Nähe der Geschäftsführung zur Wissenschaft ist insbesondere für die Entwicklung adäquater Steuerungsinstrumente hilfreich. Qualitätsmanagement oder Budgetierung, um nur zwei Beispiele zu nennen, müssen von den Wissenschaftlern akzeptiert werden, damit diese Instrumente zielorientiert eingesetzt werden können.

Eine Fachbereichsmanagerin im „Third Space“ ist für diese Aufgabe geeigneter als die ehemaligen Verwaltungsangestellten, die Vorgänge formell und juristisch abarbeiteten. Der Gestaltungsspielraum im dezentralen Wissenschaftsmanagement wird größer. Dies ist jedoch mit der Verantwortung verbunden, die wissenschaftlichen Aspekte des Managements auf dieser Ebene nicht zu vernachlässigen. Vor diesem Hintergrund ist die Rolle des Managements im Verhältnis zu den meist nebenamtlich tätigen Dekanen sowie dessen Position innerhalb der Selbstverwaltung insbesondere auf der Ebene der dezentralen Einrichtungen künftig genauer festzulegen. Die Handlungsfähigkeit des Fachbereichsmanagements kann nur mit einer klaren Rollendefinition gewährleistet werden.

## 6 Literaturverzeichnis

**Adamczak, W., et al.** (2007). Traumberuf ForschungsreferentIn? Kassel: International Centre for Higher Education Research (INCHER).

**Blum, J., et al.** (Hrsg.) (2002). Johannes Gutenberg Universität Mainz. Best Practice-Hochschule. Wissenschaftsmanagement Special. Bonn: Lemmens.

**Blümel, A., et al.** (2010). Rekrutierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: Die Hochschule, Bd. 19, Heft 2, S. 120-137.

**Brüggemeier, M.** (2001). Public Management. In: Hanft. Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 377-383.

**Clark, B. R.** (2005). Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts. New York: Society for Research into Higher Education.

**Daniel, H.-D. und Fisch, R.** (Hrsg.) (1988). Evaluation von Forschung. Methoden, Ergebnisse, Stellungnahmen. Konstanz: Universitätsverlag.

**Franke, S., et al.** (2002). Organisationsreform an der Universität Göttingen. In: Die Hochschule, Bd. 11, Heft 2, S. 93-106.

**Görtz, R. v., Heidler, R. und Jansen, D.** (2010). Chancen für neue Forschungslinien. In: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF). Beiträge zur Hochschulforschung. München: IHF, S. 8-32.

**Hood, C.** (1995). Contemporary public management: a new global paradigm? In: Public Policy and Administration, Bd. 10, Heft 2, S. 104-117.

**Hüther, O.** (2009). Hochschulräte als Steuerungsakteure? In: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF). Beiträge zur Hochschulforschung. München: IHF, S. 50-73.

- Jaeger, M.** (2006). Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen. Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS). Hannover.
- Jaeger, M.** (2007). Zielvereinbarungen an Hochschulen im Spannungsfeld zwischen strategischer und operativer Steuerung. In: Beiträge zur Hochschulpolitik 12/2007. Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, S. 153-163.
- Jaeger, M., et al.** (2005). Formelgebundene Mittelvergabe und Zielvereinbarungen als Instrumente der Budgetierung an deutschen Universitäten: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung. Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS). Hannover.
- Johannes Gutenberg-Universität Mainz.** (2004). Die Integrierte Verwaltungssoftware der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Neues Steuerungsmodell, Redaktion: Lauer, Felicia; Vogt, Thomas; Eckart, Konrad. Mainz. April 2004.
- Johnson, G.** (2001). Personalmanagement in Hochschulen. In: Cordes, et al. Hochschulmanagement: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung. Wiesbaden: Gabler, S. 143-162.
- Krücken, G., Blümel, A. und Kloke, K.** (2010). Hochschulmanagement - auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI Mitteilungen. Arbeitsmarkt Wissenschaft: Neue Identitäten, neue Karrieren? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 1-8.
- Land Hessen.** (2004). Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz). In: Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Hessen Teil I. Wiesbaden: Land Hessen, S. 382-384.
- Leichsenring, H.** (2009). Befragung zum Fakultätsmanagement 2009. Management im Team: Perspektiven von Fakultätsmanager(inne)n und Dekan(innen). CHE Consult.
- Meier, F.** (2009). Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Neuvians, K.** (1997). Anreizsysteme im Zusammenhang mit den Globalhaushalten. Chancen für innovative Vorhaben. Centrum für Hochschulentwicklung. Arbeitspapier Nr. 14. Januar 1997.
- Nickel, S.** (2003). Neupositionierung zwischen Staat und Markt - Zum Zusammenhang zwischen New Public Management, Hochschulentwicklung und Rechtsform. In: Lüthje und Nickel. Universitätsentwicklung - Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang, S. 219-232.
- Nickel, S.** (2004). Dezentralisierte Zentralisierung - Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: Die Hochschule, Bd. Heft 1, S. 87-99.
- Nickel, S. und Ziegele, F.** (2006). Profis ins Hochschulmanagement. In: Hochschulmanagement, Bd. 1, Heft 1, S. 2-7.
- Nickel, S. und Ziegele, F.** (2010). Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement - nationale und internationale Modelle. In: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). Hochschulmanagement. Gütersloh: Universitätsverlag Webler, S. 2-7.
- Palandt, K.** (2006). Das Selbstverwaltungsrecht der deutschen Hochschulen ist nicht verzichtbar. In: Hochschulmanagement, Bd. 1, Heft 1, S. 8-12.

**Pellert, A.** (1999). Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz: Böhlau Verlag.

**Pellert, A.** (2000). Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft. Hochschulen managen?: Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 39-55.

**Schimank, U.** (2005). 'New Public Management' and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. In: Minerva, Bd. 42, Heft 4, S. 361-376.

**Scholkmann, A.** (2008). Dekaninnen und Dekane als „universitäre Führungskräfte“: Herausforderungen im Arbeitsalltag - Ansatzpunkte für die Personalentwicklung. In: Scholkmann, et al. Hochschulforschung und Hochschulmanagement im Dialog. Zur Praxisrelevanz empirischer Forschung über die Hochschule. Münster: Waxmann, S. 71-82.

**Schultz, V.** (2006). Dezentralisierung durch Budgetierung. In: Wissenschaftsmanagement, Bd. 4, Heft 4, S. 14-20.

**Seidler, H.** (2005). Implementationserfahrung mit Instrumenten der Neuen Steuerung. In: Fisch und Koch. Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft: Schule - Hochschule - Forschung. Bonn: Lemmens, S. 123-176.

**Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.** (2002). Qualität durch Wettbewerb und Autonomie - Landeshochschulgesetze im Vergleich. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. Essen. August 2002.

**VolkswagenStiftung.** (2005). Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems. Zwölf Empfehlungen. Volkswagenstiftung. Hannover. 29.04.2005.

**Wald, A.** (2005). Zur Messung von Input und Output wissenschaftlicher Produktion. FÖV Discussion Papers. 20. Speyer.

**Whitchurch, C.** (2006). Who do they think they are? The changing identities of professional administrators and managers in UK higher education. In: Journal of Higher Education Policy and Management, Bd. 28, Heft 2, S. 159-171.

**Whitchurch, C.** (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: the Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly, Bd. 62, Heft 4, S. 377-396.

**Wissenschaftsrat.** (2008). Pilotstudie Forschungsrating. Empfehlungen und Dokumentation. Köln.

## Autorin



Dr. Heide KLUG || Technische Universität Darmstadt ||  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften ||  
Hochschulstr. 1, D-64289 Darmstadt

[www.wi.tu-darmstadt.de](http://www.wi.tu-darmstadt.de)

[klug@wi.tu-darmstadt.de](mailto:klug@wi.tu-darmstadt.de)