

**Personalauswahl für
mittlere Hochschulmanagement-Positionen
Teil 1 – Aufgaben- und Anforderungsanalyse**

Wiebke Kopsieker
Cort-Denis Hachmeister
Dr. Mareike Hennings

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

Internet: www.che.de

ISSN 1862-7188
ISBN 978-3-941927-00-1



Personalauswahl für mittlere Hochschulmanagement-Positionen Teil 1 – Aufgaben- und Anforderungsanalyse

Wiebke Kopsieker
Cort-Denis Hachmeister
Dr. Mareike Hennings

Abstract

To plan a valid selection process for academic managers it is necessary to found it on a detailed requirements analysis.

For that reason this paper examines the task structure and the demands of three academic management positions: the dean, the faculty manager and the departmental head. The literal research results are ensured by a survey of current academic managers in which they rate the most important tasks, demands and critical incidents regarding these demands in their positions.

The most important tasks in the dean's position are mentoring of committees, strategy development, faculty representation, and distribution of jobs, rooms, capital. The major requirements are diplomacy, persuasive power, rhetorical skills, leadership skills, and objectives-orientation. In the faculty manager's position the most important tasks are coordination/ organization, consultation of the dean, financial and personnel administration. The major requirements are organizational skills, knowledge of academic workflows, rhetorical skills, integrated thinking, and an optimal handling of resources and budget. Regarding departmental heads the most important tasks are conversations and discussions with different parties, solution development to complex problems, consultation and leadership of members, and quality management. The major requirements are a professional schooling, rhetorical skills, enthusiasm, leadership skills, organizational skills, and analytical skills.

The results can be used as the base to design fair and solid selection processes for vacant positions.

Zusammenfassung

Das Arbeitspapier beleuchtet die Anforderungsanalyse als Grundlage zur Konstruktion eines simulationsorientierten Auswahlverfahrens für Hochschulmanagementpositionen. Dazu werden zunächst die Aufgabenstrukturen von drei Hochschulmanagementpositionen, und zwar von Dekan(inn)en, von Fakultätsmanager(inne)n und von Dezernent(inn)en näher betrachtet. Aus diesen werden die Anforderungen hinsichtlich sozialer Kompetenz abgeleitet und durch eine empirische Befragung von 139 Hochschulmanager(inne)n und Interviews mit vier Dezernent(inn)en werden die Erkenntnisse über die wichtigsten Aufgaben, Kompetenzen und erfolgskritischen Situationen gesichert.

Als wichtigste Aufgaben von Dekan(inn)en werden die Gremienbetreuung, die Strategieentwicklung, die Außenvertretung des Fachbereichs und die Verteilung von Stellen, Mitteln und Räumen genannt. Als wichtigste Anforderungen stellen sich Diplomatie/ Verhandlungsgeschick, Überzeugungsfähigkeit, kommunikative Fähigkeiten, Führungskompetenz und Zielorientierung heraus. Im Bezug auf Fakultätsmanager/-innen werden als wichtigste Aufgaben Koordination/ Information/ Organisation, Beratung des Dekans/ der Dekanin, Finanzverwaltung und Personalverwaltung/ Stellenplanung genannt.

Zu den wichtigsten Anforderungen zählen Organisationsfähigkeit, Kenntnis hochschulischer Abläufe, kommunikative Fähigkeiten, ganzheitliches Denken und optimaler Umgang mit Ressourcen und Budget. Für die Positionen der Dezernenten und Dezernentinnen werden als wichtigste Aufgaben Gesprächssituationen mit unterschiedlichen Parteien, Entwicklung von Lösungen zu komplexen Problemen, Beratung der Mitarbeiter/-innen und Personalführung, sowie Qualitätsmanagement genannt. Die wichtigsten Anforderungen umfassen neben einer fachlichen Aus- und Weiterbildung kommunikative Fähigkeiten, Begeisterungsfähigkeit, Führungskompetenz, Organisationsfähigkeit und analytische Fähigkeiten.

Die Ergebnisse aus dieser Anforderungsanalyse sollen als Grundlage und zur Orientierung für die spätere Konzeption eines Auswahlverfahrens dienen.

Inhaltsverzeichnis

1	Personalauswahl für Hochschulmanagement-Positionen.....	4
1.1	Anforderungsanalyse als Grundlage der Personalauswahl	4
1.2	Anforderungen an Hochschulmanagement-Positionen	5
2	Vorgehensweise: Aufgaben- und Anforderungsanalyse.....	6
2.1	Erstellung von Stellenbeschreibungen	6
2.1.1	Dekane/-innen	6
2.1.2	Fakultätsgeschäftsführer/-innen.....	7
2.1.3	Dezernenten/-innen	8
2.2	Erstes Anforderungsprofil	9
2.3	Befragung von Positionsinhaber(inne)n	11
2.3.1	Dekane/-innen und Fakultätsmanager/-innen	11
2.3.2	Dezernenten/-innen	12
3	Ergebnisse: Aufgaben und Anforderungen	13
3.1	Dekane/-innen	13
3.2	Fakultätsmanager/-innen	18
3.3	Dezernenten/-innen	22
4	Ausblick.....	24
5	Literaturverzeichnis.....	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Anforderungen an Dekane/-innen abgeleitet aus ihren Aufgaben	9
Tabelle 2-2: Anforderungen an Fakultätsmanager/-innen abgeleitet aus ihren Aufgaben	10
Tabelle 2-3: Anforderungen an Dezernenten/-innen abgeleitet aus ihren Aufgaben	10
Tabelle 3-1: Definitionen der Anforderungen an Dekane/-innen	15
Tabelle 3-2: Critical Incidents für Dekane/-innen	16
Tabelle 3-3: Definitionen der Anforderungen an Fakultätsmanager/-innen	20
Tabelle 3-4: Critical Incidents für Fakultätsmanager/-innen	21

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3-1: Zeitaufwand für Aufgaben des/der Dekans/Dekanin	13
Abbildung 3-2: Gewichtung der Anforderungen an Dekane/-innen	14
Abbildung 3-3: Zeitaufwand für verschiedenen Aufgaben von Fakultätsmanager(inne)n	18
Abbildung 3-4: Gewichtung der Anforderungen an Fakultätsmanager/-innen	19

1 Personalauswahl für Hochschulmanagement-Positionen

Hochschulen werden immer autonomer, das heißt unabhängiger von Entscheidungen der staatlichen Verwaltung. Sie setzen das Hochschulpersonal selbst ein, beschreiben die Anforderungen aus ihrer Sicht und sind für die Prozessgestaltung verantwortlich. In diesem Sinn handeln Hochschulen wie eigenständige private Unternehmen. Immer mehr wird dabei erkannt, dass nicht nur die Professorinnen und Professoren als Träger der Kernaufgaben eine Schlüsselrolle für den Erfolg des „Unternehmens Hochschule“ einnehmen. Auch die Funktionen der Führungsebenen der Fakultäten oder Fachbereiche, von Zentralen Einrichtungen und Verwaltungsabteilungen werden immer wichtiger, weil sie hohen Einfluss auf die Rahmenbedingungen haben, die den Kernprozess von Forschung und Lehre beeinflussen. Neben fachlichen Aspekten treten die sogenannten Führungseigenschaften immer stärker in den Vordergrund. In einer stark an staatlichen Vorgaben und operativen Eingriffen orientierten Verwaltung waren vorwiegend die fachlichen Aspekte gefragt, wenn es um die Leitung eines Fachbereichs oder die Verantwortung in einer Finanzabteilung ging. Mit der gewachsenen Autonomie des „Unternehmens Hochschule“ stehen die die Führungskräfte vor neuen Aufgaben wie Strategieentwicklung, Mittelverwaltung, Qualitätsmanagement und Leistungsbeurteilung. Damit wird die Managementfähigkeit der Führungskräfte wichtig, die auch die Fähigkeit der Personalführung umfasst. Aus diesen Anforderungen wird deutlich, dass wiederum auch ein qualitativ hochwertiges Verfahren zur Auswahl geeigneter Hochschulmanager/-innen benötigt wird.

Die Norm, DIN 33430 (Deutsches Institut für Normung, 2002), für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung umreißt die Prozessschritte der Eignungsdiagnostik von der Arbeitsplatz- und Anforderungsanalyse, über die Planung des Ablaufs, die Auswahl der Verfahren und Durchführung bis hin zur Abgabe einer Empfehlung und zur Auswahl unter den Bewerbern. Wesentliches Element dieser Norm ist, dass die Wahl der Verfahren zur Eignungsbeurteilung auf einer **Anforderungsanalyse** basiert.

1.1 Anforderungsanalyse als Grundlage der Personalauswahl

In einer Anforderungsanalyse werden alle relevanten Charakteristika einer Arbeitstätigkeit gemessen. Dazu gehören tätigkeitsspezifische Anforderungen, aber auch tätigkeitsübergreifende Anforderungen, wie die Merkmale eines Berufsfeldes, einer Organisation und eines Karrierewegs. Da sich die Anforderungen mit der Zeit verändern können, sind Flexibilität, Lern- und Entwicklungsfähigkeit wichtige zu erfassende Dimensionen. Desweiteren ist es wichtig, das Befriedigungspotenzial der Tätigkeit mit den Interessen, Bedürfnissen und Werthaltungen einer Person zu vergleichen, um Zufriedenheit, Gesundheit und Verbleiben in der Position bzw. der Organisation zu ermitteln.

Die relevanten Anforderungsmerkmale können zu Kompetenzbereichen zusammengefasst werden (Schumacher, 2009):

1. Fachkompetenz (Faktenwissen, Kenntnisse, Ausbildungen, Studienprofil, Weiterbildungsprofil, Funktionserfahrungen, Aufgabenerfahrungen, Organisationserfahrungen)
2. Methodenkompetenz (Analysefähigkeiten, Prozesswissen)
3. Soziale Kompetenz (wie oben beschrieben)
4. Persönliche Kompetenz (Charakter der Person, der die Interessen bestimmt)

Die Fachkompetenz und Methodenkompetenz werden im vorliegenden Papier nur am Rande erwähnt, da sie erst bei der konkreten Ausgestaltung eines Auswahlverfahrens von größerer Bedeutung sein werden, wenn der genaue Aufgabenbereich zuvor spezifiziert wurde bzw. diese Kompetenzen schon in einer Vorauswahl gemessen werden. Der Schwerpunkt des zu konzipierenden Auswahlverfahrens liegt auf der sozialen und der persönlichen Kompetenz. Ein Ziel einer Anforderungsanalyse sollte sein, die Anzahl der Persönlichkeits-Eigenschaften zu begrenzen da es sonst leicht zu Überschneidungen/ Widersprüchen kommen kann, und eine zu große Anzahl von Merkmalen später durch die Beurteiler beispielsweise in einem Assessment Center kaum beurteilt werden können (Weuster, 2004). Darüber hinaus sollten sich die Eigenschaften nach Möglichkeit in direkt beobachtbarem Verhalten widerspiegeln. Das vorliegende Papier geht auf die Analyse der Aufgaben und Anforderungen für Hochschulmanager/-innen der mittleren Führungsebene (Dekane/-innen, Fakultätsmanager/-innen, Dezernenten/-innen) ein. Ein weiteres Papier zur Konstruktion eines eignungsdiagnostisch fundierten Auswahlverfahrens auf Grundlage dieser Analyse soll zu einem späteren Zeitpunkt veröffentlicht werden.

1.2 Anforderungen an Hochschulmanagement-Positionen

Die Auswahl von Führungspersonal erfolgt zum einen auf der Grundlage einer Einschätzung der notwendigen Fachkompetenzen und zum anderen auf der Grundlage einer Einschätzung von interpersonellen Kompetenzen / Sozialkompetenz. Eine Führungskraft muss nicht nur über Fachkompetenz verfügen, sondern eben auch über die Fähigkeit, andere Menschen zu führen, Visionen und Strategien zu entwickeln, Veränderungsprozesse voranzutreiben usw. Das Vorliegen der notwendigen Fachkompetenzen wird mit mündlichen oder schriftlichen Tests, Fachgesprächen, Gesprächen mit Referenzpersonen oder der Analyse des Lebenslaufs und der Zeugnisse verhältnismäßig gut erfasst. In Führungspositionen sind aber auch die „Soft Skills“, also die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen für den Handelnden führen (Hinsch & Pfingsten, 2007), von entscheidendem Interesse für eine langfristig erfolgreiche Tätigkeit. Die dafür erforderlichen sozialen Kompetenzen müssen ebenso zuverlässig gemessen und beurteilt werden. Faktorenanalysen konnten zeigen, dass es keinen allgemeinen Faktor sozialer Kompetenz gibt, der über alle Situationen invariabel ist, stattdessen konnte mehrfach eine Situationsabhängigkeit sozial kompetenten Verhaltens nachgewiesen werden (Hinsch & Pfingsten 2007).

Für die Konzeption eines Verfahrens zur Messung der Sozialkompetenz ist eine vorausgehende genaue Anforderungsanalyse von großer Bedeutung. Hierzu ist es im ersten Schritt notwendig, die Aufgaben, die in den Positionen zu erledigen sind, genau zu erfassen, sowie Gestaltungsmöglichkeiten und Differenzen im Aufgabengebiet innerhalb der Stellenbezeichnungen abzugrenzen, um das Verfahren möglichst realitätsnah an den typischen beruflichen Situationen zu gestalten. Im zweiten Schritt müssen die Erfolgsfaktoren, also die Anforderungen an die Position, abgeleitet werden. Erst auf dieser Grundlage kann ein zuverlässiges Verfahren konstruiert werden, welches die relevanten Positionsanforderungen misst. Das Verfahren zur Messung der Sozialkompetenz setzt an, wenn das Vorhandensein der relevanten biographischen Aspekte und der fachlichen Kompetenzen bereits durch eine Sichtung des Lebenslaufs, der Zeugnisse, persönliche Gespräche und Gespräche mit Referenzpersonen sichergestellt wurde und bereits eine Vorauswahl fachlich geeigneter Bewerber/-innen getroffen wurde.

2 Vorgehensweise: Aufgaben- und Anforderungsanalyse

Da eine umfassende, hochschulübergreifende Aufgaben- und Anforderungsanalyse für Hochschulmanagement-Positionen der mittleren Führungsebene (Dezernent(inn)en sowie Fakultätsmanager/-innen) bisher nicht vorliegt, wurde eine eigene Analyse erstellt.

Zunächst wurde dafür auf der Grundlage verschiedener Quellen allgemeine Stellebeschreibungen für Dezernent(inn)en und Fakultätsmanager/-innen erstellt. Auf dieser Grundlage wurde eine Befragung aktueller Positionsinhaber/-innen zu den Aufgaben und Anforderungen der entsprechenden Stellen durchgeführt, um die bisherigen Erkenntnisse abzusichern und zu gewichten.

2.1 Erstellung von Stellenbeschreibungen

Für die Erstellung der Stellenbeschreibungen wurden als Quellen u.a. verschiedene Landeshochschulgesetze, hochschulische Grundordnungen, sowie die Aufgabenbeschreibungen ausgewählter Fakultäten verwendet. Im Folgenden sind die Aufgaben nach Positionen getrennt aufgeführt. Sachaufgaben, d.h. die Aufgaben, die dem gesamten Bereich angegliedert sind, die aber vorwiegend durch die Verwaltungsangestellten ausgeübt werden und die nur im Bedarfsfall ein Eingreifen der Führungskraft erfordern, wurden hier vernachlässigt, da diese innerhalb der Positionen stark divergieren.

2.1.1 Dekane/-innen

Das Dekanat setzt sich in der Regel zusammen aus Dekan/-in, Studiendekan/-in (Prodekan/-in für Studium und Lehre) und Prodekan/-in II für Haushalt und Finanzen. Das Dekanat ist zuständig für die Leitung der Fakultät und alle fakultätsübergreifenden Aufgaben. Der/die Dekan/-in kann als Moderator/-in, Macher/-in, Innovator/in, Direktor/in oder Manager/in verstanden werden (Hener, 2009).

Zu den Aufgaben des Dekans/der Dekanin zählen demnach:

1. Strategie zur Entwicklung des Fachbereichs: Schärfung des wissenschaftlichen Profils (Vielfalt und Qualität) und Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für alle Bereiche der Fakultät
2. Verteilung von Mitteln und Stellen, u. a. Promotions-, Habilitations- und Berufsangelegenheiten
3. Studien- und Prüfungsorganisation; Koordination von Forschung, Lehre und Verwaltung
4. Führungs- /Vorgesetztenfunktion (Aufsichts- und Weisungsrecht)
 - a) Weisungsbefugnis gegenüber Hochschullehrer(inne)n bei der Lehr- und Prüfungsorganisation
 - b) Verantwortung für die Wahrnehmung der Pflichten der Funktionsträger, Gremien und Einrichtungen
5. Zusammenarbeit
 - a) mit dem Fakultätsrat und den übrigen Dekanatsmitgliedern
 - i. Vorsitzende(r) des Rats
 - ii. Vorschlagsrecht für Beschlüsse, Überwachung der Umsetzung der Beschlüsse
 - iii. Vorbereiten und Leiten von Sitzungen des Fakultätsrats
 - iv. In Eilfällen Entscheidungsbefugnis anstelle des Fakultätsrats

- b) Betreuung der Gremien der Fakultät
 - i. Studiengangskommission
 - ii. Haushaltskommission u. ä.
 - c) mit Rektorat
 - i. Brückenfunktion
 - ii. Schließen von Zielvereinbarungen mit dem Präsidium
6. Vertretung des Fachbereichs innerhalb und außerhalb der Hochschule
 7. Verantwortung für Akkreditierung, Lehrevaluation, Erstellung des Lehr- und Forschungsberichtes der Fakultät zur Qualitätssicherung

Weitere Aufgaben, die anfallen können, bzw. von den weiteren Dekanatsmitgliedern übernommen werden, sind:

- Entscheidungsbefugnis über die Geschäftsverteilung innerhalb des Dekanats
- **Studiendekan/-in:** Vorschläge zur Planung und Durchführung des Studienangebots, Verteilung der Lehrveranstaltungen und Wahrnehmung der Studienfachberatung, Erstellung der Studienpläne für die jeweiligen Studiengänge, Erstellung des Lehrberichts des Fachbereichs, Leitung des Prüfungsausschusses, Erstellung von Beschlussvorlagen für Studien- und Prüfungsordnungen, Aufbau neuer Vertiefungsrichtungen; Ausgabe Diplomurkunden und Zeugnisse, Studierendenbefragung und Statistik, Evaluierung der Lehre, Koordination von Studienberatung und Lehraufträgen.
- **Prodekan/-in:** Finanz- und Personalplanung, Entwurf von Grundsätzen der Budgetplanung und Verteilung, mittelfristige Finanzplanung, Überprüfung der Mittelverwendung mit fachbereichsinternen Controllingdaten, Koordinierung und Verwaltung der Forschungsausgaben und der Ausstattung des Fachbereichs; Erstellung Struktur- und Entwicklungsplans des Fachbereichs, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, kann zur Beratung ein Finanzkomitee gründen; Vertretung des Dekans/der Dekanin bei Krankheit oder nach Absprache.

2.1.2 Fakultätsgeschäftsführer/-innen

Diese Stelle wird unterschiedlich in die Hierarchie der Fakultät eingeordnet, entweder als

- Assistent/-in bzw. Referent/-in des Dekans/der Dekanin, der/die ihm/ihr als Stabstelle direkt zuarbeitet
- Dekanatsleiter/-in, der/die dem/der Dekan/-in direkt unterstellt ist, gleichgestellt zu anderen Geschäftsbereichen aber weisungsbefugt gegenüber dem Sekretariat und der Verwaltung
- Fakultätsmanager/in, dem die gesamte Fakultätsverwaltung untersteht, er/sie bereitet Entscheidungen des/der Dekans / der Dekanin vor und ist in Grundsatzfragen eingebunden

Die Aufgaben divergieren je nach Definition der Position. Als Auswahlkriterien dienen meistens sowohl fachliche Affinität als auch Kenntnisse / Fähigkeiten für Management und Verwaltung.

Zu den wichtigsten Aufgaben gehören (Leichsenring, 2007):

1. Finanzverwaltung (Globalbudget, Budgetverantwortung)
2. Personalverwaltung und Stellenplanung (von studentischer Hilfskraft bis zu Berufungen)
3. Gremienbetreuung
4. Öffentlichkeitsarbeit, Marketing
5. Koordination, Information und Organisation z.B. der Prüfungen, von Lehre und Wissenschaft, der Raumplanung

Zusätzliche Aufgaben, die von Fakultätsgeschäftsführer(inne)n z.T. übernommen werden, sind:

- Beratung des Dekans/der Dekanin
- Führungsfunktion: Leitung der Fakultätsverwaltung
- Qualitätsmanagement: Akkreditierung und Evaluation
- Strategie: Entwicklungs- und Strukturplanung; Studienstrukturreform
- Studienberatung
- Promotionen, Habilitationen
- Akademische Selbstverwaltung

2.1.3 Dezenten/-innen

Dezenten/-innen sind auf der zentralen Leitungsebene von Hochschulen beschäftigt und verantwortlich für die Leitung eigener Bereiche. Es wird an den meisten Hochschulen unterschieden in die Dezenate:

- Personal und Organisation
- Studentische und akademische Angelegenheiten
- Planung und Controlling, Finanzmanagement
- Facility Management
- Verschiedene Stabstellen

Der folgende Abschnitt beschränkt sich auf Dezent(inn)en des Bereiches Personal und Organisation, um anhand der exemplarischen Aufgaben ein Anforderungsprofil für Dezent(inn)en abzuleiten.

Zu den übergeordneten Aufgaben gehören:

1. Führungsaufgaben
 - Personalführung
 - Personalentwicklung
 - Einstellungen
2. Strategie zur Entwicklung des Dezenats
3. Koordination und Planung der Aufgaben
4. Interne Organisation der verschiedenen dem Dezenat zugehörigen Stellen
5. Qualitätssicherung des Universitätsbetriebs
6. Finanzplanung und Controlling
7. Verteilung von Mitteln und Stellen
8. Abstimmung mit anderen Bereichen und der Leitungsebene etc.

Exemplarisch werden im Folgenden einige Sachaufgaben angeführt, die normalerweise in der Hand der Mitarbeiter liegen, die aber bei neuen Situationen und schwierigen Fällen eine direkte Beteiligung des/der Dezenten/-in erfordern und somit zum Arbeitsalltag der Dezenten/-innen gehören.

Im Dezernat Personal und Organisation gehören hierzu:

- Personalservice: Dienstleistungen für administrative Personallösungen (Altersteilzeit, Arbeitsbefreiung, Arbeitsverträge, Nebentätigkeiten, Zulagen...)
- Stellenverwaltung
- Tarifliche Bewertung der Arbeitsplätze
- Organisation: Innere Dienste
- Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Coaching, Gesundheitsmanagement
- Fort- und Weiterbildung

2.2 Erstes Anforderungsprofil

Aus diesen konkreten Aufgabenbeschreibungen wurden im nächsten Schritt die folgenden grundlegenden Anforderungen an die Positionen abgeleitet, die als Grundlage dienen, um eine Gewichtung durch die Stelleninhaber/-innen selbst vornehmen zu lassen.

Tabelle 2-1: Anforderungen an Dekane/-innen abgeleitet aus ihren Aufgaben

Aufgabe	Anforderungen
Strategie zur Entwicklung des Fachbereichs	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungsfähigkeit • Durchsetzungsfähigkeit • Zielorientierung • Innovation/ Vision • Ganzheitliches Denken/ über den Tellerrand blicken • Verhandlungsgeschick • Kenntnis des Faches (um den Fachbereich in Forschung und Lehre optimal positionieren zu können)
Verteilung von Mitteln und Stellen	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtskenntnisse • Verantwortungsbewusstsein, Gerechtigkeitsinn, optimaler Umgang mit Mitteln und Stellen • Offenheit • Interesse an anderen Fachbereichen • Kenntnis des Faches (um den Fachbereich in Forschung und Lehre optimal positionieren zu können)
Studien- und Prüfungsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsfähigkeit • Kommunikative Kompetenz
Führungs- und Vorgesetztenfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatie, Verhandlungsgeschick • Überzeugungskraft • Durchsetzungsfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Führungskompetenz
Zusammenarbeit mit anderen Gremien	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsfähigkeit • Überzeugungskraft • Kommunikative Fähigkeiten • Zielorientierung • Kooperationsbereitschaft
Vertretung des Fachbereichs	<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatie, Verhandlungsgeschick • Kommunikative Fähigkeiten, Präsentationsfähigkeit • Ganzheitliches Denken/ über den Tellerrand blicken/ breites Allgemeinwissen
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkenntnisse universitärer Abläufe • Organisationsfähigkeit • Methodenkenntnisse empirischer Sozialforschung

Tabelle 2-2: Anforderungen an Fakultätsmanager/-innen abgeleitet aus ihren Aufgaben

Aufgabe	Anforderungen
Finanzverwaltung/ Personalverwaltung und Stellenplanung	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzkenntnisse • Rechtskenntnisse • Fachkenntnisse universitärer Abläufe • Optimaler Umgang mit Ressourcen & Budget/ Verantwortungsbewusstsein • Analytische Fähigkeiten
Gremienbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikative Fähigkeiten/ Präsentationsfähigkeit • Konfliktfähigkeit
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsfähigkeit • Kommunikative Fähigkeiten
Koordination/ Information/ Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsfähigkeit/ Informationsmanagement • Fachkenntnisse universitärer Abläufe • Organisationsfähigkeit
Zusätzliche KANN-Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskompetenz • Ganzheitliches Denken/ über den Tellerrand blicken • Innovation/ Vision

Tabelle 2-3: Anforderungen an Dezernenten/-innen abgeleitet aus ihren Aufgaben

Aufgabe	Anforderungen
Führungsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskompetenz (Zielvorgaben, Kontrolle der Ziele, Hilfestellung, Personalentwicklung) • Diplomatie, Verhandlungsgeschick • Überzeugungskraft • Durchsetzungsfähigkeit • Konfliktfähigkeit
Strategie zur Entwicklung des Dezernats	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugungsfähigkeit • Durchsetzungsfähigkeit • Zielorientierung • Innovation/ Vision • Verhandlungsgeschick
Koordination und Planung der Aufgaben/ Interne Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsfähigkeit/ Informationsmanagement • Fachkenntnisse universitärer Abläufe
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkenntnisse universitärer Abläufe • Organisationsfähigkeit
Finanzplanung/ Controlling/ Verteilung von Mitteln und Stellen	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzkenntnisse • Verantwortungsbewusstsein, Gerechtigkeitssinn, optimaler Umgang mit Mitteln und Stellen • Analytische Fähigkeiten
Zusammenarbeit mit anderen Bereichen und der Leitungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Durchsetzungsfähigkeit • Überzeugungskraft • Kommunikative Fähigkeiten • Zielorientierung • Konfliktfähigkeit • Kooperationsbereitschaft
Sachaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkenntnisse im jeweiligen Fachgebiet

2.3 Befragung von Positionsinhaber(inne)n

Nachdem das formale Aufgabengebiet abgesteckt wurde, und dadurch Anforderungen schlussgefolgert werden konnten, sollte die Fülle der Anforderungen gewichtet werden, um die relevantesten für eine erfolgreiche Tätigkeitsausübung bestimmen zu können, da aus Kapazitätsgründen nicht alle einzelnen denkbaren Anforderungen in einem Verfahren zur Personalauswahl erfasst werden können. Wichtig war des Weiteren diejenigen Situationen zu identifizieren, die besonders erfolgskritisch sind, das heißt solche, in denen die definierten Anforderungen zum Tragen kommen, da diese sich besonders als Simulationen im Auswahlverfahren eignen. Im Gegensatz hierzu werden bei Routineaufgaben keine erfolgskritischen abgeprüft.

Um zur Gewichtung der Anforderungen und Erfassung der erfolgskritischen Situationen, den sog. „Critical Incidents“ (Wastian & Maier, 2007) zu gelangen, ist es möglich, die Führungskräfte oder aktuelle Stelleninhaber/-innen zu interviewen, Tagesabläufe aufschreiben zu lassen, den Alltag über einen Zeitraum zu beobachten oder sie in Führungskonferenzen zu erarbeiten. Für diese Untersuchung wurden für die unterschiedlichen Positionen verschiedene Wege gewählt, um erfolgskritische Situationen, die Anforderungen an die Positionsinhaber/-innen und auch das konkret beobachtbare kompetente Verhalten zu ermitteln.

2.3.1 Dekane/-innen und Fakultätsmanager/-innen

Für die Positionen der Dekane/-innen und der Fakultätsmanager/-innen wurde eine eigene Online-Umfrage durchgeführt. Dafür wurden 350 Dekane/-innen sowie Fakultätsmanager/-innen per E-Mail angeschrieben. Von diesen nahmen 139 teil und 78 beendeten die Umfrage vollständig, wobei das Verhältnis der Positionen der Dekane/-innen und Fakultätsmanager/-innen in etwa ausgeglichen war.

In der Umfrage wurde zunächst die Position abgefragt. Anschließend konnte auf einer fünfstufigen Skala angegeben werden, wie groß der Anteil der Arbeitszeit ist, den die oben genannten Tätigkeiten bei ihrer Positionsausübung in Anspruch nehmen, weiterhin gab es die Möglichkeit sonstige wichtige Aufgaben zu nennen. Als nächstes wurde gefragt, wie wichtig die oben genannten Anforderungen eingestuft werden, auch hier mit der Möglichkeit weitere wichtige Anforderungen hinzuzufügen. Für alle Anforderungen, die als sehr wichtig eingeschätzt wurden, schloss sich daraufhin eine offene Frage an, in der eine konkrete Situation (also ein „Critical Incident“) genannt werden sollte, in der diese Kompetenz von Bedeutung ist und verdeutlicht werden soll, was in dieser Situation eine/-n erfolgreiche/-n Dekan/-in bezogen auf die genannte Kompetenz auszeichnet. Auf diese Weise wurde also nach den erfolgskritischen Situationen gefragt, die von besonderem diagnostischem Wert sind. Wenn der/die Befragungsteilnehmer/-in ein/-e Dekan/-in war, wurde zusätzlich darum gebeten, die Angaben zu Aufgaben, Anforderungen und erfolgskritischen Situationen auch im Bezug auf die Position des/-r Fakultätsmanagers/-in abzugeben, da sich Vorgesetzte für eine Beurteilung ebenso eignen wie die Sicht der Positionsinhaber selbst und somit das Blickfeld für eine Positionsbeurteilung erweitern.

Wenn der/die Teilnehmer/-in kein/-e Dekan/-in bzw. Fakultätsmanager/-in war, sondern eine sonstige Position innehatte, so wurden diese Teilnehmer gebeten, die Ratings der Aufgaben und Anforderungen vorzunehmen, jedoch wurden keine weiteren offenen Fragen zu erfolgskritischen Situationen gestellt, da der Blickwinkel hierfür für Außenstehende eingeschränkt ist. Dies betraf acht Studiendekane/-innen, fünf Dekanatsreferenten/-innen, vier Prodekane/-innen, zwei Prorektoren/-innen, eine/-n Mitarbeiter/-in für Querschnitts-

aufgaben, eine/-n Fakultätsverwaltungsleiter/-in, eine/-n Vorsitzende/-n des Prüfungsausschusses und eine/n Dekanatsassistenten/-assistentin.

2.3.2 Dezenten/-innen

In Bezug auf Dezenten/-innen und Leiter/-innen von wissenschaftlichen Einrichtungen wurde eine ausgewählte Stichprobe direkt angesprochen, um von ihnen eine Gewichtung der Aufgaben und Anforderungen zu erbitten, sowie nach erfolgskritischen Situationen zu fragen. Die Vorgehensweise war hier qualitativer Natur, da die Tätigkeitsbereiche und Positionsanschauungen durch die Positionsinhaber/-innen noch weiter gestreut scheinen. So sollte ein differenzierteres Bild und somit ein höherer Erfolg erzielt werden, indem eine Stichprobe von sehr erfolgreichen Stelleninhabern/-innen genauer in Form eines Telefoninterviews befragt wurde. Insgesamt wurden zehn Dezenten/-innen bzw. Personen in vergleichbaren Positionen angeschrieben und um ein Gespräch gebeten; vier Personen stimmten einem Interview zu.

Die Interviews fanden – mit einer Ausnahme, bei der die Fragen schriftlich beantwortet wurden – telefonisch anhand eines Interviewleitfadens statt. Es wurde besonders betont, dass nicht eine Beschreibung von Aufgaben und Prozessen des Dezernats von Bedeutung ist, sondern die konkreten Aufgaben als Führungskraft. Die ersten Fragen bezogen sich auf die Aufgaben:

- a) Mit welchen Aufgaben sind Sie täglich vorwiegend beschäftigt?
- b) Können Sie eine typische Alltagssituation nennen, in der Sie diese Aufgaben wahrnehmen?
- c) Gibt es Aufgaben, die zwar seltener anfallen, die Sie aber als besonders wichtig betrachten? Bzw. die sie besonders herausfordern?

Als nächstes wurde nach den benötigten Kompetenzen zu diesen Aufgaben gefragt:

- a) Welche Kompetenzen würden Sie in Bezug auf Ihre vorwiegenden Aufgaben als besonders wichtig ansehen?
- b) Was zeichnet bei Ihren Aufgaben einen guten Dezenten/ Abteilungsleiter aus?

Die Frage nach Situationen war also integriert in die Fragestellungen zu den Aufgaben und Anforderungen.

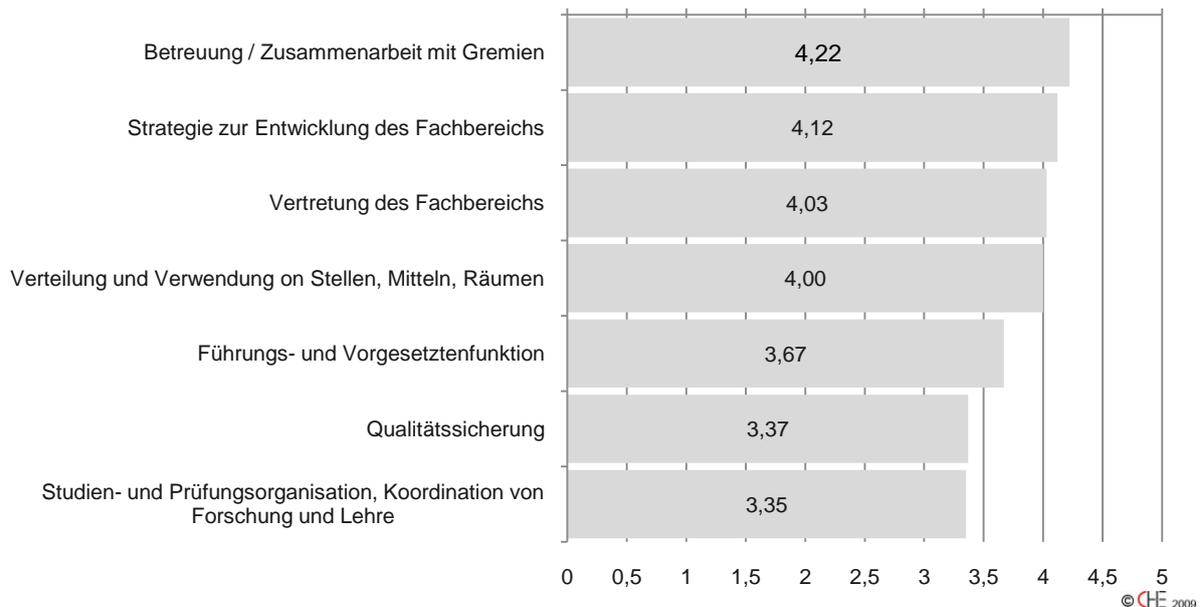
3 Ergebnisse: Aufgaben und Anforderungen

3.1 Dekane/-innen

Zeitaufwand

Der Zeitaufwand für die oben aufgeführten Aufgaben wurde von den Dekan(inn)en und den Befragungsteilnehmer(inne)n in sonstigen Positionen gewichtet (vgl. Abbildung 3-1).

Abbildung 3-1: Zeitaufwand für Aufgaben des/der Dekans/Dekanin



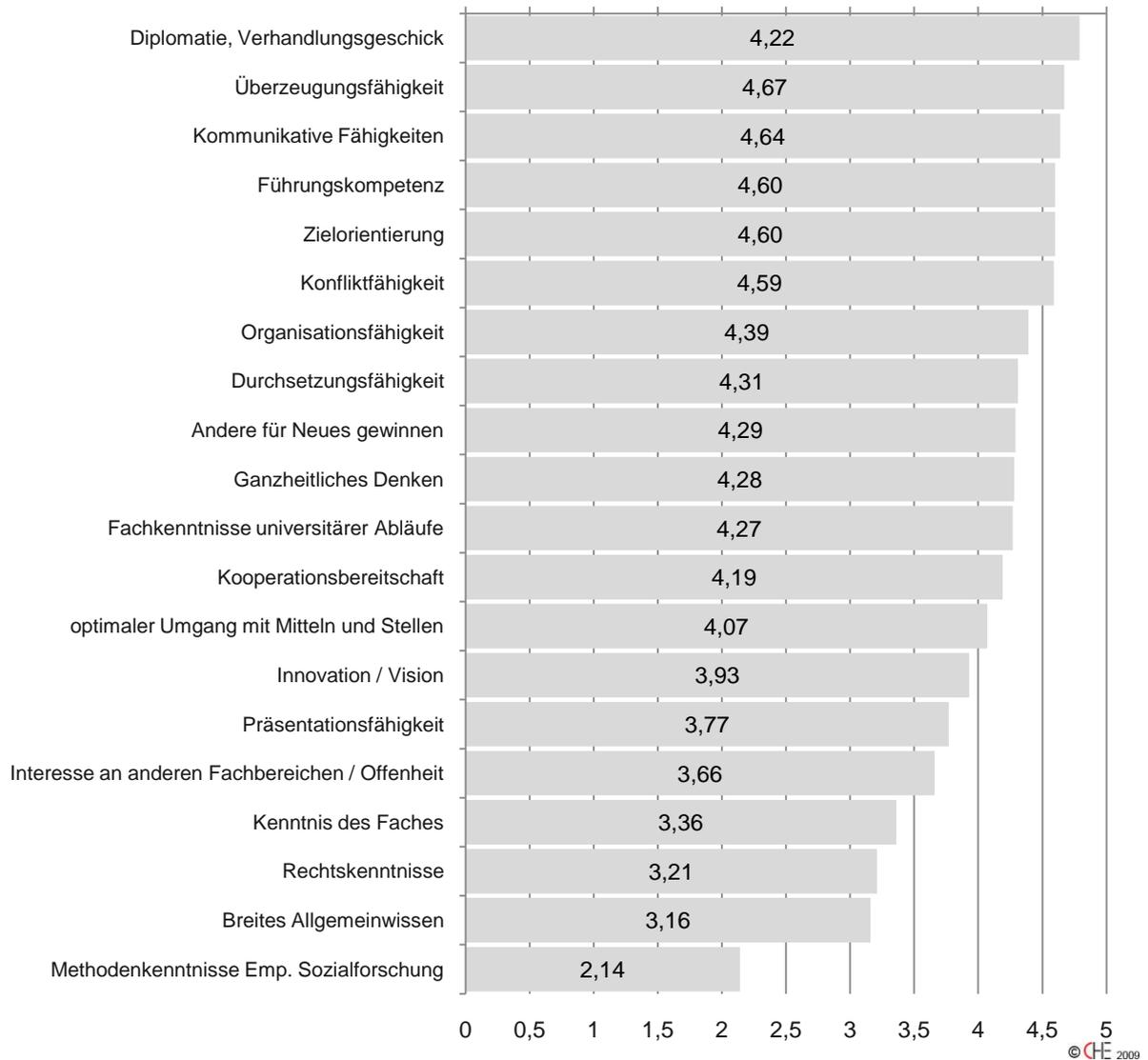
Anm.: Skala 1-gar kein Zeitaufwand bis 5-sehr großer Zeitaufwand

Als weitere Aufgaben, die wichtig bei der Tätigkeitsausübung sind, wurden unter „Sonstige“ genannt:

- Berufungsverfahren und -verhandlungen (2x)
- Personalentwicklung, Motivation (2x)
- Marketing, Fundraising, Ranking (2x)
- (Weiter)-Entwicklung von Studiengängen, SPOs (2x)
- Entwicklung und Vermittlung von Konzepten
- Kommunikation mit Mitarbeitern, Studierenden
- Internationalität

Die Anforderungen wurden ebenfalls von den Befragungsteilnehmer(inne)n gewichtet (vgl. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Gewichtung der Anforderungen an Dekane/-innen



Anm.: Skala von 1-gar nicht wichtig bis 5-sehr wichtig

Weitere wichtige Kompetenzen, die unter „Sonstige“ genannt wurden, waren:

- - Gemeinschaftssinn über alle Statusgruppen stiften
- - Wertschätzung Anderer
- - Kenntnisse Haushaltsführung/ Regeln/ Bedingungen
- - Veränderungsmanagement
- - Moderationsfähigkeit
-

Diese frei formulierten Kompetenzen wurden von den Befragten jeweils mit „5-sehr wichtig“ gewichtet.

Aus der Beantwortung der offenen Fragen ergeben sich die Definitionen für die am höchsten gewichteten Anforderungsdimensionen (vgl. Tabelle 3-1).

Tabelle 3-1: Definitionen der Anforderungen an Dekane/-innen

Anforderung	Definition
Überzeugungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Hat sich mit seinen Überzeugungen auseinandergesetzt und tritt für sie ein • Kann eine Vision vermitteln • Sammelt und kommuniziert inhaltlich überzeugende Argumente, kann sich mit diesen auch gegen eine Mehrheit durchsetzen • Kann Kollegen/-innen und Mitarbeiter/-innen davon überzeugen, Aufgaben zu übernehmen • Bezieht alle Parteien ein • Wirbt für Veränderungen/ Weiterentwicklungen, strukturiert diese und überzeugt im Hinblick auf die Notwendigkeit einer Umsetzung • Erfüllt eine Vorbildfunktion • Zeigt Fingerspitzengefühl und strahlt Sicherheit aus in kniffligen Situationen • Erreicht einen Konsens
Diplomatie/ Verhandlungsgeschick	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Interessenslagen • Findet tragfähige Kompromisse • zeigt den Kolleg(inn)en und Mitarbeiter(inne)n, dass er/sie an ihren persönlichen Interessen und Problemen interessiert ist • Schafft Win/Win-Situationen • Argumentiert sachlich, zielsicher und inhaltlich korrekt • Kann unterschiedliche Vorstellungen zusammenführen • Eint verschiedene Interessensgruppen in Entscheidungssituationen • Vermittelt und moderiert zielsicher zwischen Interessen der Hochschulleitung und des Fachbereichs • Zeigt Geduld
Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Definiert klar eine eigene Position und vertritt diese • Trifft konkrete Vereinbarungen und hält diese ein • Schafft einen Interessenausgleich zum Wohle der Weiterentwicklung des Fachbereichs • Setzt eine angemessene Gewalten- und Aufgabenteilung durch • Bindet Kollegen in den Entscheidungsprozess mit ein • Trifft sichere Entscheidungen auch bei uneinheitlicher Stimmung im Fachbereich • Motiviert die Kollegen • Äußert Kritik an Kollegen konstruktiv und zielführend • Kann durch Überzeugungskraft eine Verhaltensänderung bei Kollegen herbeiführen • Bewahrt bei Widerständen die Ruhe und verfolgt die Ziele konsequent weiter
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft klare Orientierung, formuliert visionäre, aber erreichbare Ziele • Entwickelt Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele • Vereinbart konkrete und herausfordernde Ziele mit Kollegen und Mitarbeitern • Kann Kollegen und Mitarbeitern ihre Verantwortung für die Erreichung deutlich machen • Kontrolliert die Zielerreichung kontinuierlich • Reagiert auf Veränderungen des Umfelds • Thematisiert nicht erreichte Ziele
Andere für Neues gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt sich neuer Herausforderungen offensiv an • Zeigt Ausdauer und Begeisterungsfähigkeit • Führt konstruktive Einzelgespräche • Schafft es, bestehende Strukturen aufzubrechen und zu verändern • Ist authentisch und erfüllt eine Vorbildfunktion

Anforderung	Definition
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Konflikte frühzeitig • Durchdenkt eigene Ziele und kommuniziert diese • Spricht Konflikte offen an und nutzt sie als Chance • Unterscheidet zwischen Befindlichkeiten und inhaltlichen Themen • Kann Konflikte aushalten und knickt nicht ein • Zeigt Standhaftigkeit und Entscheidungsbereitschaft • Löst auch spannungsreiche Situationen effektiv und positiv • Zeigt sich kompromissbereit ohne unnötige Zugeständnisse zu machen
Kommunikative Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kann Problemlagen und Vorschläge differenziert und anschaulich darstellen • Kann die Leistungen des Fachbereichs überzeugend, positiv darstellen • Sucht das ständige Gespräch mit allen Beschäftigungsgruppen • Hat das Ohr an der Masse und ist problemsensibel • Tritt ruhig und sicher auf • Kommuniziert rational illustrativ nicht abstrakt
Durchsetzungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt Vorgaben (zur Not auch mit rechtlichen Mitteln) durch • Hält Vorgaben konsequent ein und ist transparent im Handeln • Ist auf das Wesentliche fokussiert • Handelt schnell und sicher • Ist gut vorbereitet
Organisationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Delegiert Aufgaben und die Verantwortung dafür • Strukturiert Abläufe vernünftig • Schafft offene Gesprächssituationen • Organisiert Termine und Personal angemessen • Achtet bei der Umstellung von Prozessen auf breite Akzeptanz und wenige Fehlerquellen • Bereitet Sitzungen, Veranstaltungen angemessen vor • Handelt systematisch
Ganzheitliches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt die Komplexität von Veränderungsprozessen • Analysiert Probleme multidimensional • Blickt über den Tellerrand des Fachbereichs und der Hochschule hinaus • Kann Fachbereichsinteressen von Einzelinteressen abstrahieren • Versetzt sich in die Lage anderer Interessensgruppen
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt fachbereichsübergreifende Entwicklungen • Schafft einen Interessensausgleich • Nutzt versteckte Potenziale • Dirigiert

Es ist zu beachten, dass einige der Dimensionen nicht trennscharf sind, daher könnten sie zum Teil zur Messung optional auch zu Oberkategorien zusammengefasst werden.

Critical Incidents, anhand derer diese Kompetenzen gemessen werden können, wurden ebenfalls mehr oder weniger konkret angegeben. Die folgende Auswahl von Situationen gibt einen Überblick über potenzielle Messsituationen.

Tabelle 3-2: Critical Incidents für Dekane/-innen

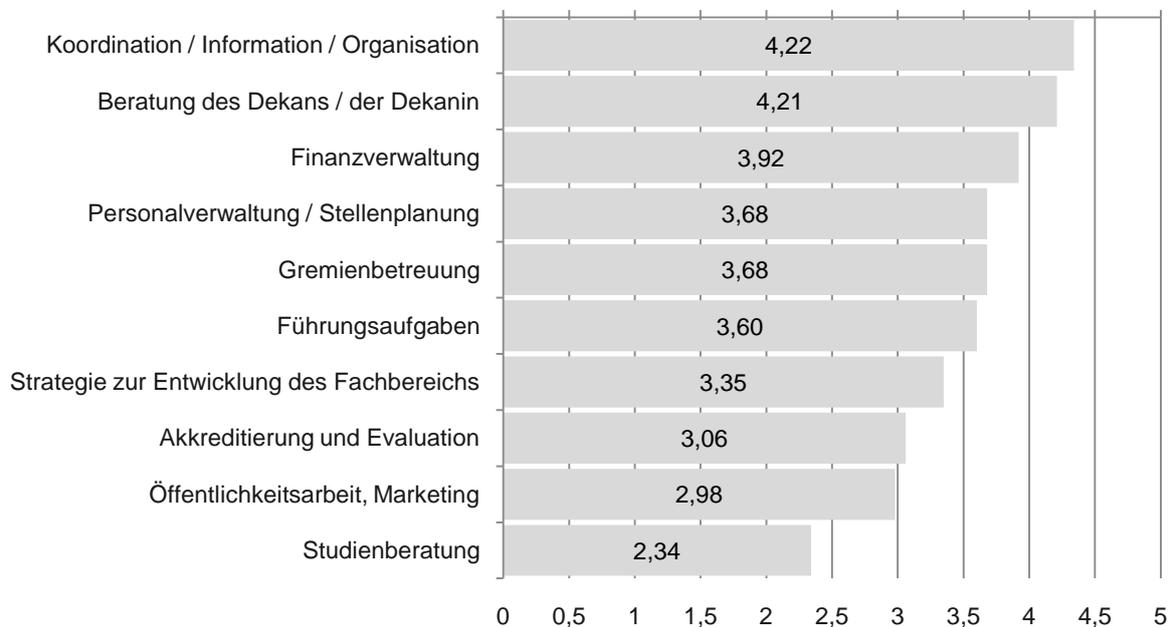
Anforderung	Critical Incidents
Überzeugungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Überzeugung von Professoren und Mitarbeiter gewisse Aufgaben und Funktionen zu übernehmen. • Überzeugung von Professoren und Gremien, dass Studiengang neu eingeführt bzw. bestehender modifiziert wird, Umstrukturierung der Fakultät (Top-Down Prozess) • Entwicklung von Partnerschaften • Bewerbung bei Forschungsprojekten

Anforderung	Critical Incidents
Diplomatie/ Verhandlungsgeschick	<ul style="list-style-type: none"> • Kompromissuche im Fakultätsrat • Einführung eines kooperativen Studiengangs, d.h. Ausarbeitung eines Curriculums • Strategische Allianzen mit anderen Hochschulen • Mittelverteilung in der Hochschule, Zielvereinbarungen mit Präsidenten • fachliche Abgrenzung zu anderen Fachbereichen. • Langfristige Strukturplanungen (Zuschnitt der Fachgebiete und personelle Ausstattung) • Abstimmung der Inhalte von Modulen
Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung über die Differenzierung der Funktionen Studiendekan und Vorsitzender Diplom-Prüfungsausschuss. • Lösung eines Konflikts zwischen Kollegen im Bezug auf die Aufgabenverteilung • Änderung der Einsatzgebiete von Kollegen/-innen. • Richtungsentscheidung im Rahmen eines Berufungs- oder Evaluierungsverfahrens, in dem ein unentschiedenes Meinungsbild in der Fakultät herrscht. • Nach Evaluation von Lehrveranstaltungen Vieraugengespräche mit kritisierten Kollegen/-innen
Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • visionäre Ziele und Teilziele, z.B. Zielzahl Studierender, neue Studiengänge • Verbesserung der regionalen Verankerung des Fachbereichs • Internationalisierung • Systematik in der Erschließung fachlicher Synergien über die Studiengänge • systematische Einbindung von QM sichernden Maßnahmen • Einführung Academic Scorecard mit konkreten Parametern
Andere für Neues gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> • Professor/-innen und Mitarbeiter/-innen davon überzeugen, dass ein kooperativer Studiengang mit anderen Fachbereichen eingeführt wird. • Wandel von Bologna zu Ende führen • Einführung eines In-Institutes • Internationalisierung, internationale/nationale Projekte • Einführung von Onlinemodulen (für mehr Flexibilität) • Zentrale Festlegung von Vorlesungszeiten, um Studierenden das Studium zu erleichtern
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte unter Kollegen/-innen moderieren • Konflikte in den Interessen des Fachbereichs und der Hochschulleitung austragen
Kommunikative Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Vertreten von Beschlüssen der Fakultät in der Universität • Vertreten der eigenen Meinung im Fakultätsrat • gute Darstellung der Leistungen des Fachbereichs im Konzert der Fachbereiche, ebenso bei der Außendarstellung, z.B. bei Werbung um Studierende
Durchsetzungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Regelungen zu Arbeitszeiten oder Lehrverordnung durchsetzen • Einführung / Sicherstellung eines englisch-sprachigen Lehrangebots • Mit dem Präsidium im Hinblick auf Besonderheiten des Fachbereichs im Bezug auf Forschungssemester auseinandersetzen und durchsetzen
Organisationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination von Baumaßnahmen am Fachbereich, Umzug • Anpassung von Prozessen (z.B. Umstellung auf Onlineanmeldung beim Prüfungsamt, Qualitätsmanagement) • Ausfall eines Honorarprofessors • Vorbereitung der Zusammenlegung des Fachbereichs • Fachbereichsorganisation
Ganzheitliches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Wie und wo steht der Fachbereich mit allen seinen Teilen im Jahr 2020?
Kooperationsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation mit Partnerhochschulen und Firmen initiieren

3.2 Fakultätsmanager/-innen

Der Zeitaufwand für die oben aufgeführten Aufgaben wurde von den Fakultätsmanager(inne)n selbst, den Dekan(inn)en als ihren Führungskräften sowie den sonstigen Positionen folgendermaßen gewichtet:

Abbildung 3-3: Zeitaufwand für verschiedenen Aufgaben von Fakultätsmanager(inne)n



Anm.: Skala von 1- gar kein Zeitaufwand bis 5-sehr hoher Zeitaufwand

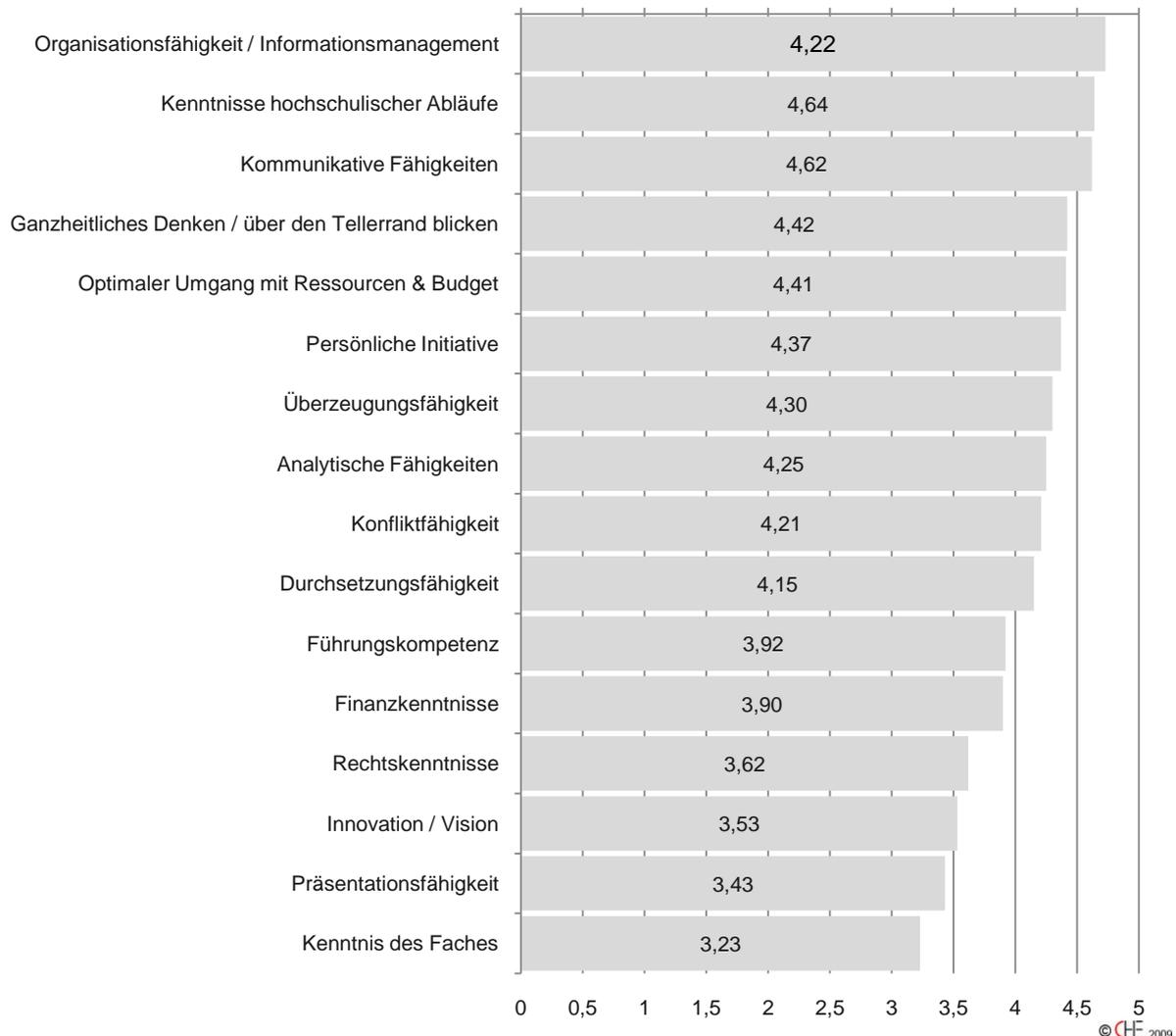
© CHE 2009

Als weitere Aufgaben, die wichtig bei der Tätigkeitsausübung sind, wurden unter „Sonstige“ genannt:

- -Projektmanagement (2x)
- - Kommunikationsschnittstelle zwischen Fakultät und Präsidium
- - Internationalisierung
- - Forschungsmanagement
- - Selbstverwaltung
- - Beschaffungsvorgänge
- - Veranstaltungsbetreuung

Die Anforderungen wurden von den Befragten bezüglich ihrer Wichtigkeit eingeschätzt (vgl. Abbildung 3-4).

Abbildung 3-4: Gewichtung der Anforderungen an Fakultätsmanager/-innen



Anm.: Skala von 1-gar nicht wichtig bis 5-sehr wichtig.

Weitere wichtige Kompetenzen, die unter „Sonstige“ genannt wurden, waren:

- Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten
- Integrationsstärke
- Zielstrebigkeit
- Offenheit
- Teamfähigkeit
- Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen
- Moderationsfähigkeit

Aus der Beantwortung der offenen Fragen ergeben sich Definitionen für die am höchsten gewichteten Anforderungsdimensionen (vgl. Tabelle 3-3).

Tabelle 3-3: Definitionen der Anforderungen an Fakultätsmanager/-innen

Anforderung	Definition
Organisationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt angemessene Zeitraster auf • Gestaltet Prozesse transparent • Strukturiert Abläufe vernünftig • Behält den Überblick über Zeitraster und Aufgaben • Arbeitet Termingerecht • Reagiert flexibel auf sich ändernde Zeitpläne des Führungsgremiums • Setzt Prioritäten • Delegiert Aufgaben • Kommuniziert mit allen Beteiligten, stellt Kommunikation zwischen den Gruppen her • Achtet bei der Umstellung von Prozessen auf breite Akzeptanz und wenige Fehlerquellen • Greift in Prozesse im Bedarfsfall ein und beschleunigt sie
Kenntnis hochschulischer Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt hochschulische Strukturen und den wissenschaftlichen Betrieb • Meldet Beschlüsse unverzüglich weiter • Wahrt die Grenze zwischen der professoral dominierten akademischen Selbstverwaltung und der administrativen Verwaltung
Kommunikative Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kann bei festgefahrenen Diskussionen im Fakultätsrat Lösungsvorschläge einbringen • Zeigt gutes Einfühlungsvermögen in Personen und Situationen • Argumentiert inhaltlich überzeugend • Stellt sich auf differente Wahrnehmungsstrukturen der einzelnen Persönlichkeiten ein • Erläutert allen Beteiligten Zusammenhänge und Hintergründe • Hört aktiv allen Beteiligten zu • Moderiert zwischen unterschiedlichen Interessensgruppen
Ganzheitliches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Ist sich der Einbettung der Fakultät in die Gesamthochschule bewusst und stellt sie immer in diesem Kontext dar • Kann Planungen aufgrund sich ändernder äußerer Umstände flexibel anpassen • Fühlt sich auch für Probleme der Fakultät verantwortlich, die nicht explizit zu den Aufgaben gehören und nimmt sich dieser an • Kann zwischen Einzelinteressen und Fakultätsinteressen abwägen • Sucht nach Schnittstellen und versucht diese erfolgreich umzusetzen
Optimaler Umgang mit Ressourcen und Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Begründet die Verteilungskriterien von Haushaltsmitteln folgerichtig • Steuert das Budget des Fachbereichs gewissenhaft • Nimmt Ressourcenplanungen für die gesamte Fakultät gerecht und verantwortungsbewusst vor • Erkennt Möglichkeiten zur Kosteneinsparung
Persönliche Initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt regelungsbedürftige Sachverhalte und regelt diese • Agiert selbstständig • Entwickelt Maßnahmen, die die Fakultät voranbringen • Ist entscheidungsfreudig, aktionsorientiert • Nutzt Möglichkeiten etwas zu gestalten • Sucht sofort nach Abhilfe, wenn etwas schief geht • Setzt eigene Ideen um • Tut mehr als offiziell gefordert ist
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Konflikte frühzeitig • Spricht Konflikte offen an • Löst Konflikte konstruktiv und begreift sie als Chance • Lehnt konsequent nicht legitime Anliegen ab • Ist kompromissbereit ohne unnötige Zugeständnisse zu machen • Moderiert bei diskrepanten Auffassungen
Analytische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Stärken und Schwächen des Fachbereichs und reagiert darauf • Behält Fachbereichsentwicklungen im Auge und reagiert darauf • Kategorisiert negative Rückmeldungen (z.B. bei Lehrevaluationen) und reagiert systematisch darauf • Beeinflusst bestehende Betriebsabläufe positiv an der richtigen Stelle • Versachlicht Situationen
Durchsetzungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Vertritt die eigene Meinung • Lässt sich durch Widerstand nicht darin verunsichern • Gewinnt Andere argumentativ für seine/ihre Vorstellungen • Greift Gegenargumente auf und entkräftet sie

Critical Incidents, in denen diese Kompetenzen gemessen werden können, wurden auch von den Fakultätsmanager(inne)n angegeben (vgl. Tabelle 3-4).

Tabelle 3-4: Critical Incidents für Fakultätsmanager/-innen

Anforderung	Critical Incidents
Organisationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation von Bauprojekten • Abfrage, Sammlung und Auswertung von Studiengangplanungen im Fachbereich • Die terminliche Koordination des Dekanats im Hinblick auf eine ausführbare Planung eines Semesters mit Gremiensitzungen • Ablaufplanung für Akkreditierungen • Organisation & Koordination des Lehrveranstaltungsprogrammes und Koordinierung der Prüfungstermine
Kenntnis hochschulischer Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination der Dekanats • Informationsweitergabe an Senat/ Präsidium
Kommunikative Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Festgefahrene Diskussion im Fakultätsrat • Ausgleich der Interessen insbesondere zwischen den Professoren (z.B. Wunsch nach besserer Büroausstattung)
Ganzheitliches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Fakultät nach Außen • Organisation des Deuschtests für Ausländer (obwohl sie nicht im Aufgabenprofil steht)
Optimaler Umgang mit Ressourcen und Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung des Budgets des Fachbereichs • Ressourcenplanungen für gesamte Fakultät: Stellen, Raum, Gelder • Wiederabziehen von Mitteln und Stellen. (Versuch, einem Institut einmal zugewiesene Räume wiederabzunehmen) • Begründung der Verteilungskriterien von Haushaltsmitteln
Persönliche Initiative	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Maßnahmen zur Befriedigung studentischer Anregungen und Wünsche
Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Professor verlangt Einsicht in vertrauliche Unterlagen zur Lehr-Evaluation • Teambesprechungen; Arbeitsverteilungen; Urlaubsplanungen, Stellenstreichungen • Personalgespräche mit Mitarbeitern, die sich den Gegebenheiten der Fakultät nicht anpassen • Einführung einzelner Vorhaben (z.B.: Strategierat) oder Änderungen bei organisatorischen Abläufen.
Analytische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Lehr-Evaluation: die Rückmeldungen zu kategorisieren, auf die entsprechenden Teilprozesse zu beziehen und daraus Änderungsvorschläge entwickeln • Vergabe von Haushaltsmitteln - Begründung der Verteilungskriterien • Stärken und Schwächen optimal im Hinblick auf Bologna und den Forderungen des Rektorates einsetzen

3.3 Dezenten/-innen

Die befragten Dezenten(inn)en hatten angegeben, welche Aufgaben den größten Teil ihrer Arbeitszeit einnehmen. Hierzu zählen demnach:

- Meetings und Planungstreffen (Mind. 50% der Arbeitszeit wird nach Angaben der befragten Personen in Gesprächen verbracht)
- Entwicklung von Lösungsansätzen zu komplexen Problemen, Organisation der Lösung inklusive der Personalplanung
- Bei Schwierigkeiten sowie komplexen Fragestellungen Beratung der Mitarbeiter/-innen
- Zweckgerechte Verteilung von Studiengebühren und anderen Mitteln
- Erstellung von Berichten, Protokollen und Arbeitsanweisungen zur Dokumentation (Qualitätssicherung)
- Aufbau und Weiterentwicklung von zentralen Planungs-, Informations- und Kontrollsystemen für die Entscheidungsträger/-innen der Universität
- Bewertung von Wissenschaftsleistungen bzgl. leistungsbezogener Entlohnung
- Leitung von Arbeitsgruppen zu neuen Konzepten
- Kommunikation zwischen Wissenschaftler(inne)n, Präsidium und Verwaltung; Dezent/-in als Sprecher/-in des Präsidiums
- Entwicklung konkreter Lösungsvorschläge für den/die Präsidenten/Präsidentin
- Verhandlung von Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium und den Fakultäten
- Optimierung des Tagesgeschäfts: strategische Überlegungen, um die Prozesse zu verbessern, Vergleich mit anderen Einrichtungen, um aktiv und nicht nur reaktiv zu handeln.
- Personalführung: Delegation von Aufgaben, fest integrierte Gespräche, Beurteilung, Überwachung der Personalentwicklung der einzelnen Mitarbeiter/-innen

Es bleibt hier aber zu beachten, dass die Anteile dieser Aufgaben zwischen den Positionen stark variieren und im Hinblick auf ein Auswahlverfahren für die Zielposition genau spezifiziert werden müssen.

Als Anforderungen wurden in den Positionen genannt:

Fachliche Kenntnisse:

- Solide fachbezogene Ausbildung, Erfahrung in Wissenschaft/ Forschung und Verwaltung
- kontinuierliche Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungen in der Hochschulsteuerung

Soziale Kompetenzen:

- gute, angemessene, kommunikative Fähigkeiten, um „Standing“ gegenüber verschiedenen Persönlichkeiten in vielen Interaktionen zu erzielen
- Begeisterungsfähigkeit, um eigene Ideen und Vorstellungen in verschiedenen Gremien durchzusetzen

- Führungskompetenz: Delegieren und die Fäden aus der Hand geben können, Moderationskompetenz bei konträren Ansichten, Motivation der Mitarbeiter/-innen
- Organisationsfähigkeit: Auf Grund individueller Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und Institutionen Lösungswege für Probleme planen
- Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Verbindlichkeit in den Handlungengegenüber allen Beteiligten
- Analytische Fähigkeiten: Probleme strukturieren und definieren können, Abstraktion wichtig/ unwichtig, strategisches Denken
- Zielorientierung
- Prioritäten setzen
- Kreativität, Innovation: Lösungen entdecken, indem man nach Lücken sucht und auch Mut zu unkonventionellen Lösungen hat
- Kenntnisse über aktuelle Probleme und Entwicklungen, schnelles Einarbeiten in neue Sachverhalte, Mut mitzudiskutieren
- Konfliktfähigkeit und Moderationskompetenz bei Interessenkonflikten

Kritische Situationen, die sich anbieten, um die relevanten Kompetenzen zu testen, wurden auch in den Gesprächen mit den Dezernent(inn)en genannt und könnten folgendermaßen aussehen:

- Vorantreiben des Bologna-Prozesses: die relevanten Personen in den Fakultäten davon überzeugen und sie dafür begeistern viel Engagement bei der Umsetzung zu zeigen
- Berufungsverhandlungen mit neuen Professor(inn)en (Teilnehmer/-in sollte u.a. auf dem aktuellsten Stand bzgl. der Ziele der Hochschule und der Marktsituation sein, um bei der Zielvereinbarung überzeugen zu können)
- Exzellenzinitiative: Wissenschaftler/-innen möchten ein übergreifendes Projekt bearbeiten, die Verwaltungsmitarbeiter/-innen wünschen einen Kooperationsvertrag, der Präsident/ die Präsidentin möchte als erster in Veröffentlichungen genannt werden, zu diesen unterschiedlichen Interessen soll ein Lösungsvorschlag erarbeitet und verhandelt werden
- Wenig ausgelasteten Aufbaustudiengängen soll mit einer kreativen Lösung begegnet werden (evtl. einzelne Module auf dem freien Markt verkaufen)
- Modifizierung der Studienstruktur
- Verwendungsvorschlag für Studiengebühren
- Entscheidungsvorbereitung von Präsidiumsbeschlüssen
- Gespräche zur Förderung des Engagements, der Leistungsbereitschaft und der beruflichen Entwicklung von Mitarbeiter(inne)n
- Einführung eines neuen Leistungsbemessungssystems für Dekane/-innen (und Werbung hierfür)

Zur Konstruktion eines Auswahlverfahrens gilt es, jeweils diejenigen Critical Incidents herauszugreifen, welche mehrere Kompetenzen messen können, und die Situationen so zu gestalten, dass Unterschiede auf den relevanten Dimensionen im Verhalten sichtbar werden.

4 Ausblick

Das vorliegende Papier konnte durch Recherchen in Stellenbeschreibungen und eine vorwiegend qualitative Befragung bereits ein differenziertes Bild der Aufgaben und Anforderungen von Hochschulmanagern/-innen geben; dennoch ist die Relevanz der einzelnen Anforderungen jeweils von der Hochschule, der Fakultät und der Ausgestaltung der Stelle abhängig. Es ergibt sich momentan sowohl eine Vielzahl relevanter Anforderungen als auch eine Vielzahl kritischer Situationen, die sich zur Messung der Kompetenzen eignen, die wichtigsten Aufgaben, Anforderungen und erfolgskritische Situationen müssen je nach vakanter Position individuell bestimmt werden, um die bedeutendsten Kompetenzen optimal messen zu können.

Um für die wichtigen Positionen der Dekane/-innen, Dezernenten/-innen und Fakultätsmanager/-innen ein zuverlässiges, über die fachlichen Qualifikationen hinausgehendes Auswahlverfahren zu konstruieren, bietet sich eine komplexe Methode wie beispielsweise ein Assessment Center an, welches unter Berücksichtigung bestimmter Qualitätsstandards auch die relevanten sozialen Kompetenzen zuverlässig messen kann. Die hier dargelegten Ergebnisse bieten eine erste Grundlage für die Konstruktion eines solchen Auswahlverfahrens, jedoch ist eine konkretere Organisations- und Anforderungsanalyse vor einer tatsächlichen Konstruktion eines Hochschul- und Stellenspezifischen Auswahlverfahrens ratsam. In einem weiteren Arbeitspapier sollen Grundlagen und Vorgehensweisen zur Konstruktion eines simulationsorientierten Auswahlverfahrens wie einem Assessment Center für Hochschulmanagementpositionen erläutert werden, welche zu beachten sind, um eine hohe Qualität des Auswahlprozesses zu gewährleisten.

5 Literaturverzeichnis

Deutsches Institut für Normung. (2002). *DIN 33430 - Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.

Hener. (19. März 2009). Präsentation zu Fakultäts-(Fachbereichs-) management. ProPof-Workshop, Deutschland.

Hinsch, & Pfingsten, U. (2007). *Gruppentraining sozialer Kompetenzen*. Weinheim: Beltz.

Leichsenring, H. (05 2007). Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements Bericht zur Befragung 2006. *Arbeitspapier Nr. 87* . Gütersloh: gGmbH, CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

Wastian, M., & Maier, G. W. (2007). Anforderungsprofile als Grundlage der Personalarbeit. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.

Weuster, A. (2004). Das Anforderungsprofil als Auswahlbasis. In A. Weuster, *Personalauswahl* (S. 32-62). Wiesbaden: Gabler.

Kontakt:

Cort-Denis Hachmeister

E-Mail: cort-denis.hachmeister@che-ranking.de

Tel.: +49 (0)5241 9761-35

ISSN 1862-7188

ISBN 978-3-941927-00-1