

Wim Görts

**Hochschuldidaktische Arbeitsstelle (HDA) der
Technischen Universität Darmstadt**

**Wege zur Personalqualifizierung für eine bessere
Fachbereichsarbeit - ein Projekt an der TU Darmstadt**

- 1. Einleitung**
- 2. In der Regel fehlen systematische Kenntnisse über die Fachbereiche**
- 3. Über die Gründe für den jetzigen Zustand**
- 4. Veränderungsbedingungen**
- 5. Das Projekt an der TU Darmstadt: Personalqualifizierung für Personen, die zentrale Aufgaben im Fachbereich wahrnehmen**
- 6. Probleme**
- 7. Ausblick**
- 8. Literatur**
- 9. Zum Autor**

1. Einleitung

In diesem Artikel wird die These aufgestellt, dass der Zustand in den Fachbereichen der meisten Hochschulen defizitär in Bezug auf ihre Selbstauskunftsfähigkeit ist. Der Gesetzgeber fordert hingegen eine regelmäßige Rechenschaftslegung der Hochschulen über ihre Leistungen. Es sind deswegen Projekte sinnvoll, die die Fachbereiche in ihrer Fähigkeit stärken, aufschlussreiche Bestandsaufnahmen ihrer Tätigkeiten durchzuführen. Im Folgenden wird nach einer Analyse der Rahmenbedingungen ein solches Projekt vorgestellt und die Verbindungen zwischen den Projektzielen, den Prozessabläufen sowie dem Ziel der Stärkung der Infrastruktur und der Leitungsebene in den Fachbereichen dargestellt/erläutert.

An der Technischen Universität Darmstadt wird seit September 2001 ein Projekt „Untersuchung der Dekanatsarbeit und anderer zentraler Aufgaben im Fachbereich“ in drei Fachbereichen durchgeführt. Das Vorhaben wird vom Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst im Rahmen eines Programms unterstützt, das sich die Stärkung der dezentralen Ebene an den Hochschulen des Landes zum Ziel gesetzt hat. Da das Projekt darauf abzielt, im Verlauf der Arbeit die beteiligten Personen im Prozess zu qualifizieren und Vorschläge für die Verbesserung von bestehenden Infrastrukturen, Arbeits- und Kommunikationsabläufen in den drei beteiligten Fachbereichen zu machen, kann hier von einem Vorhaben der Personal- und Organisationsentwicklung gesprochen werden. Im Gegensatz zu den meisten Organisationsentwicklungsprojekten, die in den letzten 5 – 7 Jahren an Hochschulen durchgeführt wurden, ist dieses Projekt mit DM 52.000,- ein Low-Budget Projekt und ist keine Top-Down, sondern eine Bottom-Up Initiative.

Der Autor plädiert dafür, die dem Projekt zugrunde liegende Methode der Selbstevaluation auf die gesamte Fachbereichsarbeit auszudehnen. Ziel einer solchen Selbstevaluationsarbeit ist es,

- das Wissen der Fachbereiche über sich selbst wesentlich zu verdichten,
- alle an zentralen Aufgaben Beteiligte sukzessive besser für ihre Aufgaben zu qualifizieren und
- die Fachbereichsarbeit konzentrierter an den gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben auszurichten.

2. In der Regel fehlen systematische Kenntnisse über die Fachbereiche

Seit etwa zehn Jahren sind die deutschen Hochschulen aufgefordert, autonomer, transparenter, konkurrenzfähig, mit Profil ausgestattet, international und regional ausgerichtet und leistungsstärker zu werden. Dieser Prozess ist sowohl auf der Leitungsebene als auch auf der Ebene der Fachbereiche in Gang gekommen. Tempo und Realisierungsumfang sind zwar unterschiedlich, aber es gibt Parallelentwicklungen in vielen Hochschulen: Hochschulen und Fachbereiche dürfen zunehmend eigenständig mit ihrem Budget umgehen, Hochschulen schließen sich Evaluationsverbänden an und in Hochschulräten entscheiden auch auswärtige ExpertInnen mit über wichtige Kursfestlegungen für die einzelne Hochschule. Auf der Fachbereichsebene betreffen die auffälligsten Veränderungen, neben der erwähnten Budgetautonomie, die Umstellung auf das ECTS-Punktesystem und die Schaffung von BA- und MA-Studiengängen, die wie Pilze aus dem Boden schießen, und deren Akkreditierung. Weiter ist die Anzahl jener Fachbereiche, die den Bereich Studium und Lehre in den letzten Jahren evaluiert haben, im Vergleich zu den 80-er Jahren in die Höhe geschneit. Der Service-Bereich für die Studenten hat sich oftmals verbessert. Auch Alumni-Kontakte werden inzwischen fast überall für wichtig gehalten, ebenso wie das Werben um neue StudieninteressentInnen.

Angesichts dieser offensichtlichen Veränderungen muss man feststellen, dass zumindest die Bedingungen für eine internationale Ausrichtung der Hochschulen besser geworden sind. Es ist für ausländische Studierende leichter geworden, zu deutschen Hochschulen zu wechseln, und deutsche Studierende finden eher einen passenden Anschluss im Ausland. Für eine ähnlich definitive Aussage in den anderen oben genannten Bereichen ist es zu früh. Diese Bereiche haben wesentlich mehr mit den Kernaufgaben der Hochschulen zu tun. Bedingung für die Beurteilung der Qualität der Wahrnehmung dieser Aufgaben durch die Hochschulen ist ein fundierter Einblick in deren Entwicklung in den letzten Jahren. Noch ist die Gefahr nicht beseitigt, dass an mancher Stelle hinter gewisser Verbesserungsoptik die alte Praxis lauert. Des weiteren gilt es, zu lernen, inwiefern eine womöglich tatsächliche Wandlung in der Wahrnehmung der Kernaufgaben auch auf eine bewusste Veränderung der Organisation der Hochschule zurückzuführen ist. Haben Hochschulen mittlerweile mehr Klarheit darüber, wie sie sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben am besten organisieren? Autonomie, Transparenz, Konkurrenzfähigkeit usw. repräsentieren ja letztlich Eigenschaften bzw. Zustände, die sich nicht mehr auf dem Wege individueller Leistung herstellen lassen. Entsprechend müsste zwangsweise darüber

nachgedacht werden, welche Formen der Organisation, der Kommunikation, der Entscheidungsfindung und der Verantwortung man neu schafft, damit man diese Zustände erreicht. Es ist noch gar nicht lange her, dass in ausnahmslos jedem Fachbereich – der wichtigste Ort für die Umsetzung der Aufgaben der Hochschule - nach der Devise verfahren wurde, „dass sich gemeinsame Ziele und Strategien dann am wirkungsvollsten verwirklichen lassen, wenn jeder sein individuelles Interesse verfolgt“¹. Heute ist dies in dieser ausgeprägten Form nicht mehr der Fall, aber wer das Maß der erreichten Veränderungen an den Hochschulen erfassen will, muss auch prüfen, ob die Hochschulen inzwischen der Frage, wie sie sich für die Erreichung ihrer Ziele am besten organisieren, die ihr zukommende Bedeutung zumessen.

Am besten geschieht dies, indem man sich die Entwicklung in den Fachbereichen ansieht, denn dort müssen die Aufgaben, die die Hochschule hat, im wesentlichen umgesetzt werden. Bezeichnenderweise fängt mit diesem Vorhaben auch das Problem an.

2.1 Verstreutes, lückenhaftes Wissen

Es ist in der Regel schwer, ein präzises Bild vom Zustand eines Fachbereiches zu bekommen, also von einem Etwas, das eine identifizierbare, analysierbare Vergangenheit hat, und einem Etwas, das eine Zukunft haben könnte, wenn man dies und jenes täte. Zunächst existiert wenig brauchbare Literatur darüber. Benötigt werden ja nicht nur ein paar Zahlen und Zukunftsversprechen, sondern eine Analyse der tatsächlichen Entwicklungen im Fachbereich in den letzten Jahren, verbunden mit der Darlegung der prinzipiellen Zielsetzungen des Fachbereiches, einer glaubhaften Beschreibung interner Schwächen und Stärken und einer überzeugenden Herleitung von Maßnahmen und Methoden, mit denen man deutlich definierte Ziele zu erreichen gedenkt. Wer nicht selbst intensiv an der Durchführung einer der vielen in den letzten Jahren durchgeführten Evaluationen von Studiengängen beteiligt war, ist im wesentlichen auf Auskünfte angewiesen, die der Öffentlichkeit darüber angeboten werden. Leider kann man aus solchen Berichten wenig darüber lernen, *wie* man sich am besten weiter entwickelt. Abgesehen davon sind viele Evaluationen immer noch stark ausgerichtet auf Lehre und Studium und vernachlässigen die anderen Aufgabenbereiche, insbesondere die Forschung, die Nachwuchsförderung, die Führungsmethoden und Fragen der Infrastruktur. Da der Griff zur Literatur also wenig Hilfe bietet, bliebe der Weg offen, es mit den Fachbereichen vor Ort zu versuchen. Immerhin gibt es da mehr Nähe und es gibt ein gewisses öffentliches Wissen über sie. Führt man einen solchen Versuch durch, dann folgt die Ernüchterung auf dem Fuß. Das meiste von dem, was man wissen muss, müsste entweder zuerst beobachtet und intensiver erforscht werden, weil man keine brauchbare Information darüber erhält; oder die Fachbereiche verfügen teilweise doch – zum Beispiel aufgrund von Evaluationen – über Informationen, behandeln diese aber als Geheimsache. Steckt man mehr Aufwand in die Aufklärungsarbeit, dann findet man Personen und Instanzen am Fachbereich und an der Hochschule, die jenes Wissen über Fachbereiche, das leicht zugänglich ist, ergänzen können, aber auch dann bleiben die Informationen

¹ Pellert 1999, S. 156.

unsystematisch und verstreut. Die Ursachen dafür: Es gibt erstens häufig keine Instanz oder Personengruppe, die es für relevant hält und gleichzeitig über die dazu nötige Macht und Fähigkeit verfügt, die verstreuten Kenntnisse zusammenzuführen, zweckdienlich zu systematisieren und allen zukommen zulassen, die sie zur Ausübung ihrer Funktionen brauchen. Es kommt zweitens hinzu – und dies ist auch Folge einer falschen Geheimhaltungspolitik –, dass die Prozesse und Ergebnisse stattgefundener Evaluationen nur von sehr wenigen Personen am Fachbereich internalisiert wurden. Das Resultat ist, dass einmal erreichte Ergebnisse aufgrund von ständigem Wechsel in den Verantwortlichkeiten tendenziell verloren zu gehen drohen. Fachbereiche neigen – wie Hochschulen insgesamt – dazu, ihre Erfolge – in nicht wenigen Fällen sind das Erfolge Einzelner! – herauszustellen, sich aber wenig Gedanken über die Ursachen für ihre Schwächen und Stärken zu machen. Auch wenn die eigene Position durchaus Einblick in die Arbeit der Fachbereiche erlaubt, erschließt sich dadurch bei weitem nicht das notwendige Detailwissen². Um so wünschenswerter wäre es – auch deswegen, weil dies sehr zum allgemeinen Know How von Fachbereichen in Sachen Evaluation und Selbstevaluation beitragen würde –, wenn Hochschulen viel offener mit Ergebnissen von Evaluationen umgehen und dabei insbesondere dem *Wie* und *Was* der Fachbereichstätigkeiten mehr Aufmerksamkeit widmen würden.

Leider scheint also gegenwärtig, trotz der vielen Evaluationen, die stattgefunden haben, der Normalzustand immer noch der zu sein, dass in den Fachbereichen die Kompetenz, jederzeit und dezidiert über sich Auskunft geben zu können, wenig verbreitet ist. Weder in der Literatur, noch auf Tagungen noch über den Austausch mit Kollegen findet man Hinweise darauf, dass es Hochschulen gibt, in denen dies grundlegend anders ist. Von daher ist es gegenwärtig noch nicht möglich, der weiter oben begründeten Notwendigkeit einer fundierten Aussage über die reale Entwicklung in den Hochschulen nachzukommen.

Der Gesetzgeber hat es anders intendiert und den Zusammenhang zwischen der größeren Autonomie, die die Hochschulen erhalten, und der Fähigkeit zur Selbstauskunft bewusst hergestellt: Die Chance der größeren Autonomie ist mit der Verpflichtung zur stärkeren Rechenschaftslegung direkt verknüpft. Das Gesetz ist diesbezüglich eindeutig: „Die Leistungen der Hochschulen in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie bei der Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern sollen regelmäßig bewertet und die Ergebnisse veröffentlicht werden“³. Kriterien für die Bewertung der Leistungen gibt das Gesetz nicht vor, die haben die Hochschulen (Expertenorganisationen!) – und damit die Fachbereiche – letztlich selbst zu finden. Im Umkehrschluss kann man also sagen, dass Fachbereiche, die nur spärlich

² Die Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA) der TUD erlaubt einen recht guten Einblick in die Entwicklung der Fachbereiche. Beteiligungen an Studiengang- und Lehrveranstaltungsevaluationen, Moderation von Arbeitsgruppen in Fachbereichen, Mitarbeit in Studienreform-Arbeitsgruppen in Fachbereichen, Mitgestaltung neuer Lehrveranstaltungen, die Lektüre öffentlich zugänglicher Berichte, Mitarbeit in zentralen Gremien, unzählige Gespräche mit Wissenschaftlern und Studierenden, hochschuldidaktische Fortbildungsworkshops: Dieses Tätigkeitsspektrum der HDA erschließt viele Aspekte der Aufgabenbewältigung und der Diskussions- und Kommunikationskultur eines Fachbereiches – vorausgesetzt, diese Kooperationen existieren!

³ § 3 Hessisches Hochschulgesetz vom 31. Juli 2000

Auskunft über sich geben können, sich die Rechenschaftslegung noch nicht bewusst zur Aufgabe gemacht haben. Dennoch gibt es auch in dieser Hinsicht bedeutende Unterschiede zwischen einzelnen Fachbereichen und Hochschulen. Sie sind sehr wichtig für jene, die verstehen wollen, mit welchen Methoden Fachbereiche erfolgreich arbeiten, um sich gezielt – die stärkere Autonomie nutzend - weiter zu entwickeln.

2.2 Es gibt einen Zusammenhang zwischen dem Selbstverständnis von Fachbereichen, ihrem öffentlichen Agieren und ihrem Wissen über sich selbst

Es gibt Fachbereiche, die sich von anderen dadurch abheben, dass sie ein Selbstverständnis als aktiv um die Zukunft ringenden Fachbereich entwickeln. Sie entwerfen für sich eine mittel- und langfristige Strategie, die für ihre Fachgebiete bindend ist. Die Fachgebiete erhalten die Aufgabe, ihre eigenen Ziele auf die gemeinsamen Ziele abzustimmen. Die Bindung an den Fachbereich wird folglich stärker, es entsteht eine Kultur von Vereinbarungen und der geteilten Verantwortung. Diese Fachbereiche positionieren sich selbstbewusst innerhalb ihrer Hochschule und gegenüber den konkurrierenden Fachbereichen an anderen Hochschulen. Sie repräsentieren Fachbereiche, die aktiv an ihrer Veränderung arbeiten und in der Hochschulöffentlichkeit präsent sind. Sie reagieren auf die gesellschaftlichen Debatten über die Hochschule und gehen mit den Initiativen, die die Hochschulleitung in ihre Hochschule hineinträgt, aktiv um. Sie zeichnen sich weiter dadurch aus, dass sie sich selbstständig, d.h. teilweise auch unabhängig vom Agieren ihrer Hochschulleitung, mit den an sie gestellten Anforderungen auseinandersetzen. Sie begreifen diese auch als Chance. Sie verfolgen eine Politik der bewussten Veränderung und arbeiten an einer Kommunikations- und Infrastruktur im Fachbereich, die sie dazu befähigt, beweglich und strategieorientiert zu werden. In diesen Fachbereichen gibt es sichtbare Bemühungen, Kontinuität und Qualität in der Fachbereichsarbeit herzustellen. Es finden insbesondere Evaluationen und sich daraus ergebende Folgemaßnahmen statt und es werden Stellen geschaffen, die dazu dienen, den Alltagsbetrieb zu organisieren. In diesen Fachbereichen findet man Personen, die den Fachbereich recht gut kennen.

Dagegen herrschen in anderen Fachbereichen nach wie vor die „Verteidiger der alten Königreiche“. Über diese Fachbereiche erhält man nur schwer irgendwelche Informationen. Sie sind in der Hochschulöffentlichkeit in Angelegenheiten der Vertretung des Fachbereiches nach außen zurückhaltend bis passiv. Das bedeutet nicht unbedingt, dass sie nicht in Teilbereichen gut und aktiv sind. Manche von ihnen sind ausgesprochen stark zur Berufswelt oder zu ihrer eigenen Scientific Community hin orientiert. Sie beteiligen sich aber weniger am Hochschulleben um sie herum. Für sie unterscheiden sich die den Hochschulen neu angebotenen Freiheiten und die neu gestellten Anforderungen nicht im geringsten von früheren Anforderungen. Sie verweigern eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dieser Konstellation von Freiheiten und Anforderungen, betrachten sie eher als Versuch der bürokratischen Störung ihrer „eigentlichen“ Tätigkeit, verharren in einer Politik des Re-Agierens auf Vorstöße der Hochschulleitung und zeigen eine Grundhaltung des „Abwartens, bis sich der Sturm gelegt hat“. Den Fachbereich

begreifen sie nicht als Organ, das ihre Kräfte bündeln kann, sondern als Ort voneinander unabhängiger, im Ernstfall miteinander konkurrierender Königreiche. „Fachbereich“ ist lediglich ein formaler Rahmen, der keine Innenbindung herbeiführt.

In vielen Fällen sind in den Fachbereichen beide Tendenzen vorhanden. Auch innerhalb der modernisierenden Fachbereiche gibt es traditionsverpflichtete Elemente, es gibt die Bremser und es gibt die Passiven. In vielen Fällen hängt Nicht-Aktivität auch schlicht mit Noch-Nicht-Können zusammen. Die festzustellenden Defizite verweisen aber darauf, dass die intendierten Veränderungsprozesse nicht zum Ziel führen werden, wenn sich die Fachbereiche nicht verändern.

3. Über die Gründe für den jetzigen Zustand

3.1 Gemeinschaft versus Organisation

Fachbereiche lösen oft über viele Jahre ihre dringenden Probleme nicht, sondern schieben sie vor sich her. Entscheidungsabläufe und Ereignisse scheinen in höchstem Maße irrational. Sie werden erklärbarer vor dem Hintergrund des Grundproblems der gegenwärtigen Hochschulen: Sie haben es bisher nicht geschafft, die positiven Seiten der Selbstreferentialität der Fachgebiete mit der Rationalität einer gemeinsame Ziele verfolgenden Wissensorganisation zu verknüpfen. Den Fachbereichen wohnen zwei sich widersprechende Ansätze inne: Der Ansatz der Gemeinschaft und der Ansatz der Organisation. Da diese sich schwer verknüpfen lassen, sind Kooperations- und Reflexionskontinuität in der Organisation Hochschule immer noch schwer herstellbar. Jeder Fachbereich befindet sich, unausgesprochen, in einem ständigen Widerspruch zwischen seinem Selbstverständnis als *Gemeinschaft* von jeweils autonom forschenden und lehrenden Experten und seinem Selbstverständnis als *Organisation*, die ein gemeinsames Oberziel, nämlich „die Gewährleistung einer qualitativ guten und organisatorisch sinnvollen Ausbildung für die Studierenden, zusammengefasst als Idee eines ‚guten Studiums‘“⁴ verfolgt. Das Selbstverständnis als *Gemeinschaft* betont die Autonomie der einzelnen Experten gegenüber der organisatorischen Klammer, das Selbstverständnis als *Organisation* betont die Notwendigkeit zielgerichteter Planung und Steuerung, die Notwendigkeit gemeinsamen, strategischen Handelns.

Im Spannungsfeld zwischen Lehre, Studium und Forschung wirkt sich dies bei schwacher Organisation automatisch zum Nachteil der gemeinsamen Ziele aus. Während die Lehrenden tendenziell eher dazu neigen, die *Lehre* aus dem Blickwinkel eines selbstreferentiell agierenden, d.h. eigene Ziele verfolgenden Fachgebiets zu betrachten, liegt der Schwerpunkt bei den Studierenden und der fachnahen Öffentlichkeit wie z.B. den Berufsverbänden eher auf der Betrachtung des *Studiums*, das als Ganzes inhaltlich und organisatorisch sinnvoll strukturiert sein soll. Aus der Sicht eines Fachgebietes sind die je eigenen Fachinhalte im Zweifel bedeutsamer als diejenigen anderer Fachgebiete,

⁴ Lullies, Stewart 1997, S. 59.

fachlicher Tiefe wird gegenüber methodischer Breite der Vorzug gegeben. Die aus den unterschiedlichen Zielverfolgungsstrategien resultierende Interessenheterogenität erzeugt so auf der Ebene der Organisation eine Zielambivalenz, die sich auch darin ausdrückt, dass die Notwendigkeit der Formulierung von Organisationszielen meist bestritten wird. Daher wird die Entwicklung und Schärfung eines Profils als Fachbereich, die Schaffung einer „Corporate Identity“, als nachrangig betrachtet; im Mittelpunkt steht das Bestreben, die Reputation des eigenen Fachgebiets – insbesondere in der Forschung – zu erhöhen⁵. Eine Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit erschöpft sich bei dieser Sichtweise daher wie selbstverständlich darin, Auskunft über den Zustand des Fachgebiets geben zu können. Es liegt in der Logik des Gemeinschaftsansatzes mit seinem Prinzip der individuellen Verantwortung, dass die Gesamtheit des Studiums irrelevant ist, denn was letztlich zählt ist, wie viele Studenten ihren Abschluss im Fachgebiet machen, dort promovieren und dort veröffentlichen.

3.2 Die Interaktion zwischen Hochschulleitungsebene und Fachbereichsebene sowie diejenige innerhalb der Fachbereiche ist problematisch

Eine Hochschule „auf Linie zu bringen“ ist eine schwierige Aufgabe. Auf der Ebene der Hochschulleitungen ist ein starkes Bewusstsein von der Notwendigkeit vorhanden, dass eingreifende Veränderungen stattfinden müssen. Wenn sie aber Veränderungen initiieren, werden sie damit konfrontiert, dass die bestehenden Strukturen und die in ihnen agierenden Menschen auf diese Veränderungsprozesse nicht vorbereitet sind. Das große Problem nämlich, das letztlich zur Lösung ansteht, ist nicht, neue Studiengänge einzurichten oder Kameratechnik durch einen Globalhaushalt zu ersetzen, sondern die Notwendigkeit, mit der gesamten Hochschule substantielle, bleibende Veränderungsfähigkeit zu erreichen. Jede größere Hochschule bräuchte eine Abteilung für Personal- und Organisationsentwicklung, wenn sie entwicklungsorientiert und damit veränderungsfähig werden will. Die heutigen Planungsreferate und Personalverwaltungen sind dafür nicht geeignet. Sie verstehen sich als Abteilungen, die Gremien der Hochschule zuarbeiten, Verwaltungsabläufe regeln und überwachen und ministerielle Anweisungen, Bundes- und Landesgesetze hochschuladäquat übersetzen. Sie sind aber in keinen zyklischen Prozess von Erkenntnisgewinnung über die Probleme und Bedürfnisse ihrer „Partner“ in den Fachbereichen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, von nachfolgender angepasster Initiierung von Maßnahmen, Auswertung der Ergebnisse dieser Maßnahmen und anschließender Anpassung der Maßnahmen eingebunden. Umfassende Informationen über die Auswirkung von Maßnahmen, über die Hindernisse, die ihnen entgegenstehen, über gute oder schlechte Methoden der Umsetzung, über die realen Gründe für das Verweigern ihrer Umsetzung kommen auf diese Weise niemals direkt zu denen zurück, die diese Maßnahmen und ihre Anbahnung initiiert haben. Beide Seiten empfinden sich daher andauernd als gegenseitig nicht kompatibel: Die Fachbereiche sind in den Augen der Hochschulleitung und der Zentralverwaltung einfach unwillig. Umgekehrt werden die zentralen Instanzen von den Fachbereichen als

⁵ Siehe dazu auch Fick, Görts 1997.

unwissend empfunden („die haben doch keine Ahnung, wie es bei uns aussieht!“). Initiativen von Seiten einer Hochschulleitung kommen in den Fachbereichen daher nicht oder nur verstümmelt zur Umsetzung. Initiativen von Fachbereichsseite werden auf zentraler Ebene in ihrer Bedeutung für die ganze Hochschule oft nicht erkannt und nicht aufgegriffen, meist deswegen, weil sie der Hochschulleitung schlicht nicht genügend bekannt werden. So bleibt dieser wenig befriedigende Zustand des Nebeneinanders von „Verwaltung“ und wissenschaftlichen Einrichtungen und der Eindruck herrscht vor, dass schon eine mittelgroße Hochschule mit ihren vielen Untereinheiten, die jeweils auch eigene Initiativen verfolgen (und verfolgen müssen!) nicht zu überschauen, geschweige denn zu lenken ist.

Die WissenschaftlerInnen im einzelnen Fachgebiet oder Institut wollen in der Regel zwischen den eigenen Zielen sowie den Dingen, die sie bei ihrer Zielerreichung behindern oder fördern, und den Interessen und Problemen der Hochschulleitung keine Gemeinsamkeit entdecken. Konnten Fachgebiete sich traditionell nur entwickeln, wenn sie auf Gedeih und Verderb in Konkurrenz mit dem Umfeld expandierten, dann kann die sie umgebende Organisation auch nur als feindliches, im günstigsten Fall als auszunutzendes notwendiges Übel betrachtet werden. Wenn im Fachbereich gemeinsame Diskussionen über das, was die Gesellschaft von den Hochschulen erwartet, keine Selbstverständlichkeit sind, dann dringen die Bestrebungen einer Hochschulleitung in die einzelnen Fachgebiete entweder erst gar nicht vor oder werden als Störung angesehen. Hier sind Personen gefragt, die

- die Problematik und die unterschiedlichen Interessenlagen beider Seiten kennen,
- in der Lage sind, Veränderungen nicht nur anzumahnen, sondern sie auch plausibel zu vertreten und
- Machbarkeit und Sinn von Veränderungen in den Fachbereichen durch Begleitung der dazu notwendigen Prozesse nachweisen können.

Nicht nur die WissenschaftlerInnen sollten mehr für das Gemeinsame tun, die Organisation, die für das Gemeinsame da ist, sollte sich auch als nützlich für die ExpertInnen erweisen.

3.3 Fehlende Erfahrung

Strittmatter hat drei Gruppen von Motiven bei Entwicklungsprozessen in Schulen unterschieden, die sich auf die Hochschulsituation übertragen lassen: Motive des „Müssens“, des „Wollens“ und des „Könnens“. Für erfolgreiche Entwicklungsprozesse sieht er eine unabdingbare Notwendigkeit, dass zwischen allen drei Motivarten ein produktives Zusammenspiel entsteht, wobei jeder Prozess scheitert, wenn eine der Motivarten nicht vorhanden ist⁶. Das Dreiergespann Müssen-Wollen-Können ist ein hilfreiches analytisches Instrument bei der Suche nach den Ursachen für den oft zähen

⁶ Strittmatter 1999, S. 195.

Verlauf des Entwicklungsprozesses einmal angestoßener Reformvorgänge an der Hochschule. Zwei Beispiele aus dem Bereich Lehre und Studium mögen dies verdeutlichen.

Lehrberichte: Die Fachbereiche der TU Darmstadt müssen seit 1992 alle 2 Jahre einen Lehrbericht (in Darmstadt heißen sie Studienbericht) schreiben. Ein zentraler Ausschuss diskutiert diese Berichte und überwacht ihre Qualität. Durch den zentralen Gremienbeschluss zur Einführung der Studienberichte wurde eine Norm gesetzt (Müssen), während es um die Motivation (Wollen) und die Fähigkeit (Können) zur Erstellung der Berichte innerhalb der Fachbereiche sehr unterschiedlich bestellt war und ist. Nach einer Periode des deutlichen Ansteigens der Qualität der Berichte treten – wie zu erwarten – in letzter Zeit auch gewisse Verschleißtendenzen und Stagnationserscheinungen auf. Jetzt geht es also darum, an den Problemen und Widerständen in den Fachbereichen so gekonnt zu arbeiten, dass am Ende die Ergebnisse den Fachbereich davon überzeugen, dass die Abfassung solcher Berichte tatsächlich eine Hilfe bei der Verbesserung von Lehre und Studium ist. Der Faktor „Können“ gewinnt an Bedeutung: Die Fachbereiche brauchen jetzt intern Personen, die diesen Prozess erfolgreich durchführen, und eventuell fachbereichsexterne Personen, die ihn dabei begleiten. Gelingt dies nicht, dann besteht die Gefahr, dass mittelfristig die durchaus vorhandene positive Einstellung gegenüber den Studienberichten einer negativen Haltung weichen wird. Wozu auch einen Bericht fortsetzen, der ab einer bestimmten Fassung im Prinzip gleich bleibt? Letztlich wird dann auch die Norm wieder in Frage gestellt werden.

Evaluation: Die Schaffung von Evaluationsagenturen und Evaluationsverbänden hat viel dazu beigetragen, dass Fachbereiche ihre Studiengänge evaluieren. Zusätzlich ist die Bereitschaft gestiegen, Lehrveranstaltungen durch Befragung der TeilnehmerInnen bewerten zu lassen. Für die Entstehung dieser Bereitschaft sind vor allem äußere normierende Einflüsse bedeutsam gewesen, z.B. Akkreditierungen, Studiengangevaluation im Verbund, Erfahrungen jüngerer HochschullehrerInnen mit Lehrbewertungen in angelsächsischen Ländern. Probleme entstehen nun aber bei der angemessenen, sinnvollen Umsetzung von Evaluationen, insbesondere auf mittlere und lange Sicht. Um zu beginnen ist der Aufwand bei der Ausarbeitung geeigneter Befragungsinstrumente, bei der Auswertung und schließlich bei der Einleitung von Folgemaßnahmen nicht zu unterschätzen. Hier werden schnell Grenzen des Könnens und der Bereitschaft erreicht, wenn Evaluation als folgenlose Ansammlung von Unmengen an Daten oder – schlimmer noch - als Kontroll- und Denunziationsinstrument statt als Hilfe bei der Entwicklung erfahren wird. Mittel- und langfristig schließlich ist das Problem der bestehenden Evaluationsverfahren, dass erste gute Erfahrungen die Nachfrage ansteigen lassen, so dass plötzlich das Problem auftritt, *im* Fachbereich eine Personengruppe und ein Verfahren zu benötigen, mit denen man Evaluationen in *sinnvollem* Umfang, an *sinnvoller* Stelle, *entwicklungsorientiert* und *handhabbar* durchführen kann. Treten hierbei große Fehler auf, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass man in einem solchen Fachbereich auf Jahre hinaus das Wort Evaluation nicht mehr erwähnen darf.

Die Beispiele sollten einen Hinweis darauf geben, dass sich eine Reihe von Veränderungsprozessen in einem Stadium befinden, in dem Prozesskenntnisse und Wissen über Organisationen – speziell über die Institution Hochschule - wichtiger werden. In den Hochschulen besteht eine Tendenz, die Bedeutung des Vorhandenseins und der Ausbildung von qualifiziertem Personal für die erfolgreiche Begleitung und Durchführung von Veränderungsprozessen zu unterschätzen. Die Hochschule besitzt viele FachexpertInnen, aber nur wenige Prozess- und OrganisationsexpertInnen.

4. Veränderungsbedingungen

Angesichts der von den Hochschulen verlangten und der ihnen angebotenen Veränderungen werden Fachbereiche ohne ein Leitungs- und Koordinationssystem für die Durchführung, Evaluation und Weiterentwicklung ihrer Kernaufgaben nicht mehr auskommen. Wenn Fachbereiche nicht ernst damit machen, geeignete Managementsysteme für sich zu entwickeln, dann dürfte das in wenigen Jahren Folgen für ihre Zukunftschancen haben. Hier ist gezielte Unterstützung erforderlich. Unterstützende Maßnahmen sollten darauf angelegt sein, die sich bereits positionierenden Fachbereiche auf dem Weg zum geeigneten Fachbereichsmanagement zu fördern, die eher retardierenden Fachbereiche dadurch zu stimulieren, dass man sie stärker mit den ihnen auferlegten Pflichten konfrontiert. Fachbereiche müssen Organisationseinheiten mit klar definierten Zielen, einem Selbstüberprüfungssystem und einer aufgabengerechten Infrastruktur werden.

Die schwierige Aufgabe ist, Systeme zu entwickeln, die der Wissens- und ExpertInnenorganisation Hochschule gerecht werden. Die Veränderungen, die heute von den Hochschulen verlangt werden, fordern weit mehr Leitungs- und Organisationstätigkeit und –talent als das, was bereits bisher zur Bewältigung der vorgeschriebenen Aufgaben nötig, oft aber nicht vorhanden war. Das erschwert die gegenwärtige Problematik: Die Hochschulen sollen ihre Aufgaben gut wahrnehmen, sie sollen dies jederzeit nachweisen können, ihr Aufgabenfeld wird gegenüber dem früheren Zustand erweitert, sie sollen dies alles im Gegensatz zu früher autonom bewältigen *und* sie sollen während dieser Veränderungen selbst entdecken, welche Leitungsmethoden und welche Struktur sie dazu brauchen! Manche Hochschulen versuchen, ihre Probleme mit Hilfe von Unternehmensberatungen zu lösen, machen aber rasch die Erfahrung, dass deren betriebswirtschaftlich orientierte Top Down Ansätze weder der komplexen Institution Hochschule, noch dem Bedarf an prozessbegleitender Personalqualifizierung gerecht werden.

4.1 Kennzeichen von managementorientierten und von traditionellen Fachbereichen

Management ist, folgt man Pellerts Definition, im allgemeinsten Sinne eine Tätigkeit, die Aktivitäten in einem System koordiniert und mit der Umwelt in Beziehung setzt⁷. Damit die Koordination der Aktivitäten im System Fachbereich möglich ist, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Zunächst muss im Fachbereich eine Übereinstimmung darüber erzielt werden, dass das bisherige praktizierte duale System der vorwiegend *individuellen* Umsetzung der „eigentlichen“ Aufgaben und der *organisierten* Umsetzung der Lenkungs- und administrativen Aufgaben nicht funktioniert. Dann muss ein Fachbereich ausreichendes Wissen über sich selbst herstellen und dies wiederum funktioniert u.a. nur dann, wenn er weiß, aus welchem Blickwinkel er auf sich selbst schauen muss, d.h. es müssen so etwas wie Fachbereichsziele da sein. All das impliziert ein starkes Umdenken. Es reicht nicht, angesichts der wachsenden Aufgaben Personen einzustellen, an die man per Stellenbeschreibung zentrale Aufgaben abschiebt. Primär geht es nicht um zunehmende Arbeitsteilung, sondern es geht um Zusammenführung und Zielbestimmung, erst dann um Arbeitsteilung.

In den traditionellen Fachbereichen wird es nötig sein, einen von Grund auf neuen Entwurf davon zu machen, worin eigentlich Fachbereichsarbeit besteht. Wird dies versäumt, dann gibt es keine konzeptionell-strategische Arbeit und die Tagesarbeit lässt sich nicht zielgerichtet durchführen. Veränderung wird dann immer nur ein „noch mehr“ bleiben. Die „Schlagworte“ der Hochschulmodernisierung allein (Autonomie, Internationalisierung, Globalhaushalt...) bieten für die Entwicklung dieses neuen Entwurfs kein ausreichendes Instrumentarium. Es gilt, vorhandene Bestrebungen in Richtung einer Neuorientierung der Fachbereichsarbeit vor allem durch eine gezielte Personalqualifizierung zu unterstützen. Ein Mittel dazu sind Projekte, die sowohl Arbeitsmethoden und Strukturen als auch die Managementfähigkeit im Fachbereich stärken. Fachbereiche brauchen Personen, die über das Wissen und die Kompetenz verfügen, Fachbereiche nach und nach umzugestalten. Im obigen Sinne umgestaltete Fachbereiche würden folgende Merkmale aufweisen:

- Zyklisches Arbeiten, bestehend aus Zielbestimmung, Strategiekklärung, Konzeptbestimmung, Umsetzung, regelmäßiger Evaluation, Rechenschaftslegung, Korrektur bzw. Anpassung;
- Bündelung, Fokussierung und Schwerpunktsetzung entlang der gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben;
- Entwicklung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien;
- Wissens- und Qualitätsmanagement;
- eine an den gemeinsamen Aufgaben orientierte Diskussion;
- eine offene Diskussionskultur;
- ein kooperativer und partizipativer Stil;
- eine gute Haushaltspolitik und ein Bemühen um die Gewinnung neuer Finanzierungsquellen;
- Übernahme von persönlicher Verantwortung für die Fachbereichsarbeit;

⁷ Pellert 1999, S. 69.

- eine Infrastruktur, die auf wissenschaftlich gestützte Dienstleistungen basiert;
- gezielte Personal- und Organisationsentwicklung;
- Offenheit für Experimente.

Traditionelle Fachbereiche weisen eher folgende Eigenschaften und Verhaltensweisen auf und haben entsprechend Probleme, ihre Aufgaben systematisch wahrzunehmen:

- Die entscheidenden Akteure haben keine systematischen Kenntnisse über ihren Fachbereich;
- das vorhandene Wissen ist verstreut;
- Wissensmanagement wird nicht betrieben;
- es besteht kein gemeinsames Wissen oder Nachdenken darüber, wie man sich als Wissensinstitution organisiert und ob die vorhandene Organisationsform zweckdienlich ist;
- es wird gern geklagt und die nicht-öffentliche Bühne wird für „Geschichten“ genutzt;
- Gutes wird Personen, nicht dem Fachbereich zugeschrieben;
- Schlechtes wird den fehlenden Ressourcen oder Dritten in die Schuhe geschoben;
- es besteht kein Bemühen, Gutes zu konservieren und zu verbreiten;
- auf Fachbereichsebene wird meist re-agierte, weniger agiert;
- agiert wird meist auf der Fachgebietsebene, aber unabhängig vom Fachbereich;
- eine unprofessionelle professorale Diskussions- und Kooperationskultur ist dominant;
- es gibt kein Fachbereichsprofil, das als verbindendes Gemeinsames akzeptiert wird;
- es gibt keine Kontroll- und sonstigen Rückkoppelungsmechanismen;
- auf der Fachbereichsebene ist die meiste Arbeit auf der rein operativen Ebene angesiedelt, wenig Arbeit auf der strategischen und der normativen Ebene.

5. Das Projekt an der TU Darmstadt: Personalqualifizierung für Personen, die zentrale Aufgaben im Fachbereich wahrnehmen

5.1 Der Arbeitskreis Geschäftsführer und Fachbereichskoordinatoren

Im April 1999 wurde an der TU Darmstadt auf Initiative der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA), eines Fachbereichskoordinators und einiger Geschäftsführer ein „Arbeitskreis Geschäftsführer und Fachbereichskoordinatoren“ gegründet. An ihm sind inzwischen 9 Personen aus 5 (von insgesamt 14) Fachbereichen beteiligt. Die Mitglieder des Arbeitskreises kennzeichnet ein starkes Austauschbedürfnis, große Offenheit, der Wunsch nach Optimierung der eigenen Tätigkeit, das Bedürfnis nach einer deutlicheren Bestimmung des eigenen Aufgabengebietes und nach besserem Verstehen dessen, was in den jeweiligen Fachbereichen passiert. Es gibt eine Übereinstimmung zwischen ihrer individuellen Einstellung und den relativ fortgeschrittenen Bemühungen ihrer Fachbereiche, die Aufgaben verantwortungsvoll wahrzunehmen. Ihre Aufgaben betreffen die Herstellung von Bedingungen für gute Lehre, gutes Studium und gute Forschung, sofern sie nicht unmittelbar oder ausschließlich in der Verantwortung der Fachgebiete liegen. Hierzu zählen:

- Personaleinstellung und –verwaltung,
- Verwaltung von Räumen und Finanzen,
- Beratung von Studierenden und StudieninteressentInnen,
- Werbung für und Außendarstellung des Fachbereiches,
- Netzbetreuung im Fachbereich,
- Betreuung von AbsolventInnen,
- Vorbereitung von Gremiensitzungen und Ausarbeitung von Gremienunterlagen,
- Anerkennung von Studien- und Prüfungsleistungen auswärtiger BewerberInnen für einen Studienplatz,
- Unterstützung von Studierenden in Austauschprogrammen,
- Erstellung des Lehrplans,
- Mitarbeit in Promotions- und Diplomprüfungsausschüssen,
- Mitarbeit bei der Weiterentwicklung von Studien- und Prüfungsordnungen.

In manchen Fällen gehören auch explizit Aufgaben dazu, die auf Qualitätssicherung sowie Leistungs- und Konzeptionsüberprüfung zielen, wie z.B. die

- Aufbereitung von Studierendendaten,
- Unterstützung bei der Evaluation von Lehrveranstaltungen und Studiengängen,
- Beratung der Lehrenden im Fachbereich über die oben genannten Angelegenheiten und
- Organisation von Fortbildungsmaßnahmen für Lehrkräfte und Verwaltungspersonal.

Traditionell wurden Sekretärinnen und andere Verwaltungsangestellte mit den administrativen Anteilen dieser Aufgaben betreut. Inzwischen gehen die Fachbereiche nach und nach dazu über, für solche Aufgaben oder die Leitung solcher Aufgaben akademisch ausgebildetes Personal einzustellen⁸. In vielen Fachbereichen der TU Darmstadt sind dies inzwischen mehrere Personen. Sie haben in der Regel eine Dauerstelle, verfügen durch Studium und ggf. Promotion über einen guten Einblick in universitäre Angelegenheiten und arbeiten als GeschäftsführerInnen, FachbereichskoordinatorInnen, LeiterInnen von Service-Centern und ähnliches mehr in zentralen Stellen der Fachbereiche.

Der Arbeitskreis zeigt sich bislang als lernfähige Einheit und verbindet – in gegenseitigem Einvernehmen der Mitglieder - verschiedene Formen des Arbeitens und Lernens miteinander: Man spricht über die jeweiligen Funktionsbereiche und Aufgabenzuschnitte,

⁸ In jüngeren Anzeigen der Universitäten Mannheim und Frankfurt wurden betriebswirtschaftlich ausgebildete Personen gesucht, um Personalentwicklungsmaßnahmen zu entwerfen und Geschäftsprozesse der Wissenschaftsverwaltung zu analysieren (zentrale Verwaltung, Mannheim) oder für einen Einsatz im Bereich der Organisations- und Strategieentwicklung, der operativen Planung und der Weiterbildungs- und Öffentlichkeitsarbeit (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Frankfurt). Hier ist bereits eine deutliche Verlagerung von der hauptsächlich operativen zur strategieentwickelnden Ebene zu erkennen.

tauscht sich aus und betreibt Selbstfortbildung anhand von gemeinsam interessierenden Themen, wie z.B.

- der Definition der Aufgaben laut Stellenbeschreibung,
- dem Haushaltsschlüssel am Fachbereich,
- der Infrastruktur des Fachbereiches,
- den Erfahrungen mit Zeitmanagement und Arbeitsplanung,
- den neuen Steuerungsinstrumenten an der Hochschule,
- der Evaluation von Studium und Lehre am Fachbereich usw.

Im Mai 2000 hat der Arbeitskreis einen Schritt zur systematischeren Bearbeitung seiner Themenfelder vorgenommen: Er hat einen Antrag beim Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst zur Durchführung eines Projektes *Untersuchung der Dekanatsarbeit und anderer zentraler Aufgaben im Fachbereich* gestellt. Das Hochschulwissenschafts-Programm (HWP) des Ministeriums unterstützt u.a. Maßnahmen an den Hochschulen, die die Aktionsfähigkeit auf dezentraler Ebene stärken sollen. Zur Begründung wird u.a. ausgeführt: „Die Fachbereiche werden im höheren Maße als in der Vergangenheit die Verantwortung für ihre Entwicklung übernehmen müssen. Dies bietet die Chance einer besseren Orientierung an den Bedürfnissen und Bedingungen von Forschung und Lehre, erfordert jedoch auch die Konzeptualisierung und Implementation geeigneter neuer Formen von Organisation und Infrastruktur“ (aus dem Entwurfspapier des hessischen Koordinators für diesen Programmbereich, 15.5.2000). Der Antrag, der Fördermittel in Höhe von DM 52.000 im wesentlichen für eine professionelle externe Unterstützung in Form einer Organisationsberatung vorsah, wurde Ende des Jahres 2000 genehmigt. In einem längeren Auswahlverfahren mit mehreren BewerberInnen entschied sich der Arbeitskreis dann im Mai 2001 für eine Organisationsberaterin, die die Untersuchung seit September 2001 konzeptioniert und moderiert.

5.2 Das Projekt

Das Projekt hat das Ziel, innerhalb der nächsten Jahre eine simultane und vergleichende Bestandsaufnahme der Dekanatsarbeit und der Arbeit an den zentralen Aufgaben in den drei Fachbereichen „Mathematik“ (FB 4), „Maschinenbau“ (FB 16) und „Elektrotechnik und Informationstechnik“ (FB 18) der TU Darmstadt mit dem Ziel der Verbesserung dieser Arbeit durchzuführen. Dafür sollen

- das Aufgabenprofil,
- der Arbeitsumfang,
- die Ausstattung,
- die Arbeitsabläufe sowie
- die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen

der jeweiligen Dekanate und Stellen vergleichend analysiert werden. Verbesserungsvorschläge sollen unter Verwendung vorliegender Evaluationsberichte mit dem Ziel der Professionalisierung der dezentralen Leitungstätigkeit entwickelt werden.

Träger der Untersuchung sind in erster Linie die Mitglieder des Arbeitskreises. Die Dekane der drei genannten Fachbereiche haben ihre Zustimmung zur Durchführung des Projektes gegeben und ihre Beteiligung zugesagt. Sie werden, nach einer längeren Phase der Anbahnung des Projektes im Arbeitskreis, Projektmitglieder werden. Das genaue Untersuchungspaket und –design soll mit den Dekanen, Prodekanen und Studiendekanen der jeweiligen Fachbereiche abgestimmt werden. Darüber hinaus sollen das Verwaltungspersonal und alle Personen, die eine kontinuierliche Verantwortlichkeit auf Fachbereichsebene außerhalb der Zuständigkeit der Fachgebiete wahrnehmen, im Verlauf des Projektzeitraums in verschiedenen Formen (Interviews, eigene Untersuchungen, Workshops) aktiv mit einbezogen werden.

5.3 Projektphasen

Das Projekt befindet sich seit September 2001 in der Phase der Voruntersuchung. In dieser Phase werden in unregelmäßig stattfindenden Workshops Themen von den AK-Mitgliedern gemeinsam mit der Organisationsberaterin bearbeitet. Diese erarbeitet das jeweilige Workshop-Konzept in Abstimmung mit dem Arbeitskreis. Im ersten Workshop im September 2001 ging es primär darum, die persönlichen, fachbereichsbezogenen, kundenorientierten und die auf die gesamte Universität bezogenen Ziele des Projektes aus der Sicht der Beteiligten herauszuarbeiten. Im 2. Workshop im September desselben Jahres waren die Erstellung und Besprechung erster Organigramme des Arbeitsfeldes der TeilnehmerInnen sowie die Bedeutung von Stellenbeschreibungen und funktionalen Beziehungen die wichtigen Themen. Im 3. Workshop im darauf folgenden November wurden dann weitere Organigramme des Arbeitsfeldes einiger Beteiligter, die konkreten Inhalte einiger Stellenbeschreibungen und die formal-informellen Anteile in den Arbeitsbeziehungen einiger TeilnehmerInnen untersucht. Diese Vorarbeiten dienten dazu, das Aufgabenspektrum, die infrastrukturelle Umgebung der Stellen und die dienstlichen Beziehungen zu erfassen. Ähnlichkeiten und Differenzen zwischen den Fachbereichen sind dabei deutlich zu Tage getreten; ins Auge gesprungen ist aber insbesondere, dass die Stellenbeschreibungen viele Aspekte der Arbeit und der dienstlichen Beziehungen unberücksichtigt lassen. Dies ist als Ausdruck der Tatsache zu interpretieren, dass in den Fachbereichen die Aufgaben der verschiedenen Stellen wenig auf ihre Effektivität hin durchdacht sind und vieles aufgrund von zufälligen Konstellationen und Entscheidungen heranwächst. Das hat einerseits Vorteile, weil es die Eigeninitiative begünstigt; andererseits aber führt es zu Dauerkonflikten, da Aufgabenbereiche und Zuordnungen nicht deutlich festgelegt wurden, weil man sich in der Regel der strategischen Relevanz des Aufgabenspektrums dieser Stellen bei deren Planung nicht bewusst war. Mitte März dieses Jahres (2002) wurden in einem 4. und 5. Workshop eine Zwischenbilanz gezogen, Arbeitsbehinderungen besprochen und – neben einem neuen Zeitplan mit präzisen

„Hausaufgaben“ – ein weiterer Workshop geplant, der eine Schulung in Methoden zur Erfassung und Beschreibung der Ablauforganisation vorsieht.

Angesichts der hohen Arbeitsbelastung der AK-Mitglieder können die Workshops nur in längeren Zeitabständen stattfinden. Dazwischen bearbeitet der AK als „Hausaufgabe“ in eigenen Sitzungen Aufgaben, die sich als Konsequenz aus den vorhergehenden Workshops ergeben. Zum ersten Mal untersuchen die AK-Mitglieder dabei gründlich und systematisch die eigene Arbeit und das Arbeitsumfeld:

- Welche Tätigkeiten umfasst die Arbeit?
- Wie kann man die Tätigkeiten von ihrer Art und Zielsetzung her unterscheiden und sinnvoll ordnen (z.B. durch Bezugnahme auf die gesetzlich vorgeschriebenen Aufgaben eines Fachbereiches)?
- Welchen zeitlichen Umfang beanspruchen sie?

Bei Einigen der Beteiligten kommen dabei zwischendurch Zweifel auf, ob das überhaupt sinnvoll ist. Die aktuelle Tagesbelastung oder manche gestörte Kommunikation im Fachbereich werden als *die* Probleme empfunden, für die dringender Lösungsbedarf besteht. Es leuchtet nicht unmittelbar jedem ein, wie eine genaue Aufschlüsselung der eigenen Tätigkeiten dazu beitragen kann, dass diese Belastungen und Störungen reduziert oder beseitigt werden. Geduld gehört somit wohl zu diesem Projekt, denn ohne Erfahrung mit solchen Projekten ist für die Beteiligten schwer abzuschätzen, welche Teilarbeiten notwendig sind, bevor man nächste Schritte abarbeiten kann. Dabei geht es zur Zeit in erster Linie immer noch um Angelegenheiten, die die Aufbauorganisation betreffen, wie z.B. die Frage: Umfasst die jeweilige Arbeit die richtigen Tätigkeiten und ist sie zweckmäßig organisiert und beschrieben? In der Diskussion darüber sollen die eigenen Interessen und Erfahrungen der StelleninhaberInnen einen wichtigen Stellenwert erhalten, so dass sich die Frage möglicherweise in folgende Richtung verändert:

- Wie würde ich selbst – aufgrund meiner Erfahrungen und Visionen – mein Aufgabenspektrum und meine Stellenbeschreibung definiert sehen wollen?
- Inwiefern müssten Aufgabenspektrum und Stellenbeschreibung so verändert werden, dass sie besser meiner Qualifikation entsprechen oder inwiefern muss ich mich weiter qualifizieren, um dem Aufgabenspektrum besser gerecht zu werden?

5.4 Vorzüge des Projektes

Das Projekt der TU Darmstadt ist insofern ungewöhnlich, als es aus der mittleren Universitätsebene heraus entstanden ist. Die bisher Beteiligten verfolgen den Anspruch, während des „laufenden Geschäftes“ durch von außen unterstützte Selbstschulung und Selbstuntersuchung bestehende Aufgaben und Abläufe besser zu durchleuchten. Die Ziele werden nicht von außen vorgegeben, die Zielfindung ist Folge des Erkenntniszuwachses der Beteiligten. Dabei sind die Beteiligten zunächst die Mitglieder des Arbeitskreises, in einer späteren Phase sind es auch die dann einbezogenen Dekane. Die Untersuchung, die

eine angeleitete Selbstevaluation darstellt, hat in hohem Maße qualifizierenden Charakter. Die Beteiligten sollen während und durch den Prozess dazu befähigt werden, später ähnliche Prozesse von Untersuchung und Veränderung selbst zu initiieren und durchzuführen. Die Teilnahme am Projekt ist somit in doppelter Hinsicht attraktiv für die Arbeitskreis-Mitglieder: Das Projekt ist hauptsächlich selbst bestimmt und es berührt elementare Eigeninteressen. Diese Kombination bietet eine gute Basis für ein Gelingen. Die Hinzuziehung einer professionellen Organisationsberatung erhöht das Ansehen des Projektes, sowohl nach innen als nach außen, trägt wesentlich zur effektiven Gestaltung des Projektzuschnitts und der einzelnen Projektabläufe bei und erhöht den fortbildenden Effekt der Teilnahme am Projekt. Zusätzlich macht der Low Budget Ansatz in Kombination mit dem flexiblen Verfahren das Projekt zu einem auch hochschulpolitisch interessanten Pilotprojekt.

5.5 Rolle der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle

Die Hochschuldidaktische Arbeitsstelle der Technischen Universität Darmstadt ist eine Zentraleinrichtung, die die „Sicherung der Qualität in Lehre und Studium“ zur Leitlinie ihrer Arbeit erkoren hat. Von einer solchen Zentraleinrichtung aus kann man auf verschiedene Weise zur Realisierung von Qualitätssicherung beitragen. *Ein* Mittel sind hochschuldidaktische Aus- und Fortbildungsworkshops für Lehrende, ein anderes die gemeinsame Veränderung von Lehrveranstaltungen mit den Lehrenden, ein weiteres Feld ist die Unterstützung bei der Evaluation von Lehrveranstaltungen oder ganzer Studiengänge, bei der Veränderung von Curricula usw. Diese Mittel wurden und werden in Darmstadt eingesetzt und sind seit vielen Jahren Bestandteil der Tätigkeiten der meisten hochschuldidaktischen Einrichtungen in Deutschland. Aufgrund ihrer Erfahrungen kann die Hochschuldidaktik der Hochschule aber noch weitergehende qualitätsentwickelnde Dienste anbieten. Moderne Hochschuldidaktik kann ihre Erfahrungen in der Qualifikation von Lehrpersonal, ihre Kenntnisse der Rahmenbedingungen, unter denen Fachbereiche arbeiten, ihr Wissen über die Methoden, die beim Vollzug von Veränderungsprozessen nötig sind, sinnvoll als Elemente einer hochschulbezogenen Personal- und Organisationsentwicklung einbringen⁹. Die moderierende Mitarbeit im Projekt „Untersuchung der Dekanatsarbeit und anderer zentraler Aufgaben im Fachbereich“ erlaubt es der HDA, ihre Kompetenzen auf den oben genannten Gebieten einzubringen. Ziel ihrer Mitarbeit ist es, durch die darin angelegten

⁹ Hier sei entsprechend Jörg Knoll zitiert, der zur Aufgabe der Hochschuldidaktik Folgendes darlegt: „Dass ein enger Zusammenhang zwischen Strukturfragen einerseits und dem Lehr-Lern-Geschehen andererseits besteht, legt die aktuelle Debatte zur Qualitätssicherung [...] im Hochschulbereich nahe, ohne dies bisher zu entfalten. Er wird in der Praxis spätestens dann deutlich, wenn Evaluation der Lehre nicht nur isoliert oder als Pflicht betrieben wird, sondern die eigentlich fruchtbaren Fragestellungen angegangen werden, z.B.: Was geschieht mit den Ergebnissen? Wer bekommt sie, und wie werden sie reflektiert? Wie werden sie an Zielbestimmungen in Studienordnungen, Berufsprofilen oder Leitbilder rückgekoppelt? Welche Konsequenzen werden für Lehrverhalten und Studienorganisation gezogen? Wie werden die Konsequenzen gesichert und in ihrer Auswirkung geprüft? Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich eine Verknüpfung herkömmlicher Hochschuldidaktik mit den aktuellen Modellen zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung der Hochschule durch eine integrierende Sicht im Sinne von Personalentwicklung auf Seiten der Lehrenden und Studierenden“. J. Knoll: Hochschuldidaktik. In: Hanft 2001, S. 156.

Qualifikationsprozesse dazu beizutragen, in den Fachbereichen sukzessive einen Mitarbeiterstab aufzubauen, der – in enger Kooperation mit der akademischen Leitung - kompetent und selbstständig wissenschaftlich gestützte Dienstleistung betreibt. Diese Dienstleistung wird dann gut sein und akzeptiert werden, wenn sie unmittelbar dazu beiträgt, dass der Fachbereich seine Kernaufgaben auf hohem Qualitätsniveau wahrnimmt und dies jederzeit belegen kann.

6. Probleme

Obwohl dem Projektkonzept recht Erfolg versprechende Prinzipien zugrunde liegen, sind schon in der vorbereitenden Phase ernste Probleme sichtbar geworden, die als Störfaktoren wirken.

Ein großes Problem besteht darin, dass die Mitglieder des Arbeitskreises durch die laufenden Tagesaufgaben außerordentlich belastet sind. Kollektive und partizipative Führungsmethoden sind in den Fachbereichen oft unterentwickelt. Strategische Aufgaben werden meist nicht strategisch behandelt, sondern ohne Vorklärung auf der operativen Ebene angesiedelt („machen Sie mal“) und dann per Delegation einzelnen Fachbereichsmitgliedern, insbesondere den Personen des Arbeitskreises, aufgebürdet. Die meisten Arbeitskreis-Mitglieder haben noch keine Erfahrung damit, solche Defizite einer Fachbereichsleitung und der Fachbereichskultur individuell durch eine ausgewogene Schwerpunktsetzung (die auch durchgesetzt werden muss!) zu kompensieren. Laufende Fachbereichsarbeit gerät so unweigerlich in Widerspruch zu den Arbeitsaufgaben, die für das Projekt anfallen. Darunter hat in erster Linie das Projekt zu leiden: Manches Arbeitskreis-Mitglied kann die freiwillig übernommenen Aufgaben nicht oder nur bei großer zeitlicher Verzögerung ausführen. Inzwischen ist deutlich geworden, dass die ursprüngliche Projektzeitdauer von einem Jahr um das Vielfache verlängert werden muss.

Die Dekane haben zwar ihre Zustimmung zum Projekt gegeben und ihre Mitarbeit zugesagt, aber da sie bisher faktisch noch nicht einbezogen wurden, ist das Projekt noch nicht wirklich für sie existent. Einige AK-Mitglieder werden daher regelmäßig mit Sonderaufgaben konfrontiert zu Zeitpunkten, die für AK-Treffen vorgesehen waren. Auch dieser Umstand behindert die Arbeit erheblich.

Für fast alle AK-Mitglieder sind Selbstevaluationsmethoden und sozialwissenschaftliche Untersuchungen unbekanntes Terrain. Es kommt zu Konflikten zwischen der Notwendigkeit, dass bestimmte Arbeitsschritte getan werden müssten, und der Einsicht in die Notwendigkeit dieser Schritte. Es gibt Phasen, in denen das Gefühl, zielführend zu arbeiten, schwindet. Insbesondere tritt dieses Gefühl dann auf, wenn durch die weiter oben genannten Behinderungen die Zeitabstände zwischen der Absprache über eine „Hausaufgabe“ und den nächsten Treffen mehrere Monate betragen.

Der Übergang von einem unsystematischen Austausch zu einer systematischeren Arbeit im Rahmen des Projektes hat auch zu Verlusten geführt. Vor allem bei längeren

Zeitabständen zwischen den Treffen macht es sich bemerkbar, dass für den spontanen Austausch kein Platz mehr geblieben ist. Das Bedürfnis danach ist aber vorhanden. Ohne angemessene Berücksichtigung dieses Bedarfs wird aber das Maß an Befriedigung persönlicher Interessen sinken.

7. Ausblick

Das Projekt ist ein interessantes Vorhaben, das die Initiativen und Ressourcen, die die Universität aus sich heraus hervorbringen kann, sinnvoll nutzt. Es ist angesiedelt im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung, ein Bereich, für den in der Hochschule bislang wenig Aufmerksamkeit aufgebracht wird. Gleichzeitig wird mit der Einbeziehung einer professionellen Organisationsberatung Neuland beschritten. Die entscheidenden Fragen werden sein:

- Können die Erkenntnisse und Methoden der Organisationsentwicklung, die sich bislang vorwiegend aus Erfahrungen in Nicht-Hochschul-Organisationen rekrutierten, erfolgreich und nach Bedarf abgewandelt in die Hochschule transferiert werden?
- Wird es gelingen, die Kluft zwischen dem unmittelbaren Veränderungsbedürfnis der Beteiligten und dem zwangsweise langwierigen Prozess der Erkenntnis- und Kompetenzgewinnung zu überbrücken?
- Wird die akademische Leitung in den beteiligten Fachbereichen den Stellenwert des Projektes erkennen und ihm sowie den aus ihm vorgehenden Erkenntnissen den entsprechenden Platz einräumen?

8. Literatur

Fick, B., Görts, W.: Die Zukunft des Studienbüros. Konzeptionelle Überlegungen. In: 4 Jahre Modellversuch Studienbüros. Tätigkeitsbericht der Studienbüros der TU Berlin. Manuskript, TU Berlin 1997.

Hanft, A. (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel 2001.

Lullies, S., Stewart, G.: Die Studienbüros an der TU Berlin. Evaluation eines Modellversuchs. In: Beiträge zur Hochschulforschung 1997, Heft 1, S. 59. Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hrsg.).

Pellert, A.: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz 1999, S. 156.

Strittmatter, A.: Bedingungen für die Neuerungen an Schulen. Sursee 1998, unver. Manuskript. Zitiert nach: Altrichter, Posch, H. P.: Wege zur Schulqualität. Studien über

den Aufbau von qualitätssichernden und qualitätsentwickelnden Systemen in berufsbildenden Schulen. Innsbruck, 1999, S. 195.

9. Zum Autor

Wim Görts, Hochschulabschluss in den Lehramtsstudiengängen Deutsch/Politologie und Metalltechnik-Fertigungstechnik/Deutsch. Studium an der Rijksuniversiteit Utrecht, der Freien Universität Berlin und der Technischen Universität Berlin. Von 1991 bis 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität Berlin. Seit Januar 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle der Technischen Universität Darmstadt.

Anschrift:

Wim Görts
Hochschuldidaktische Arbeitsstelle (HDA)
Technische Universität Darmstadt
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt
Telefon 06151-16-3928
Fax 06151-16-2055
Web <http://www.tu-darmstadt.de/hda/>
E-Mail goerts@hda.tu-darmstadt.de