

# STUDY

Nr. 362 · August 2017

## WANDEL DER ARBEIT IN WISSENSCHAFTS- UNTERSTÜTZENDEN BEREICHEN AN HOCHSCHULEN

**Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung  
aus Sicht der Beschäftigten**

Ulf Bancherus, Alena Baumgärtner, Uta Böhm, Olga Golubchykova,  
Susanne Schmitt und André Wolter

Diese Study erscheint als 362. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 362 · August 2017

## WANDEL DER ARBEIT IN WISSENSCHAFTS- UNTERSTÜTZENDEN BEREICHEN AN HOCHSCHULEN

**Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung  
aus Sicht der Beschäftigten**

Ulf Banscheraus, Alena Baumgärtner, Uta Böhm, Olga Golubchykova,  
Susanne Schmitt und Andrä Wolter

---

© 2017, Hans-Böckler-Stiftung,  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-274-7

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller  
seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>14</b>
<b>2 Zielgruppe der Untersuchung: Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen</b>	<b>18</b>
2.1 Entwicklung der Beschäftigtenzahl in wissenschaftsunterstützenden Bereichen	22
2.2 Entwicklung der Beschäftigtenzahl nach Laufbahngruppen	26
<b>3 Tiefgreifender Wandel der Kontextbedingungen des Arbeitsplatzes Hochschule</b>	<b>30</b>
3.1 New Public Management – Neues Leitbild für die Hochschulgovernance und eine moderne öffentliche Verwaltung	30
3.1.1 Ausgangslage: Besonderheiten von Hochschulen als multiple Hybridorganisationen	31
3.1.2 Traditionelle Unterschiede bei Organisationskulturen in verschiedenen Teilbereichen	36
3.1.3 Umfassende Modernisierung der öffentlichen Verwaltung	38
3.1.4 Paradigmenwechsel in der Hochschulsteuerung	41
3.1.5 New Public Management an Hochschulen: eine Reformagenda im Spannungsfeld	45
3.1.6 Implementation und Auswirkungen der neuen Steuerungskonzepte an staatlichen Hochschulen in Deutschland	47
3.1.7 Veränderte Beschäftigungssituation im öffentlichen Dienst	53
3.1.8 Herausforderungen für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen	57

3.2	Hochschulspezifische Veränderungen: Reforminitiativen und Expansion	59
3.2.1	Hochschulpolitische Reforminitiativen	59
3.2.2	Entwicklung und Auswirkungen der Hochschul- expansion	62
3.3	Veränderung von Arbeit und Bildung durch Digitali- sierung	65
3.3.1	Digitalisierungsprozesse im Dienstleistungs- bereich und in der öffentlichen Verwaltung	65
3.3.2	Digitalisierung und Hochschulen	67
<b>4</b>	<b>Anlage und Durchführung des Forschungsprojektes</b>	<b>69</b>
4.1	Arbeitspaket A: Exploration	69
4.2	Arbeitspaket B: Generalisierung	72
4.3	Arbeitspaket C: Vertiefung und Validierung	75
<b>5</b>	<b>Zusammensetzung der Gruppe der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen</b>	<b>80</b>
5.1	Stellenprofile	80
5.2	Demografische Merkmale: Geschlecht und Alter	83
5.3	Organisationsbereiche	87
5.4	Qualifikationsstruktur: höchste berufliche Ausbildung	88
5.5	Laufbahn- und Entgeltgruppen	93
5.6	Arbeitszeit und Nebentätigkeiten	95
5.7	Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung	99
5.8	Entwicklung des Anteils befristeter Beschäftigung	104
5.9	Adäquanz des Beschäftigungsverhältnisses zum Bildungsabschluss	109
<b>6</b>	<b>Veränderungen des „Arbeitsplatzes Hochschule“ am Beispiel unterschiedlicher Stellenprofile</b>	<b>114</b>
6.1	Verwaltung	116
6.2	Sekretariate	122
6.3	Wissenschaftsmanagement und weitere neue Hochschulprofessionen	126
6.4	Bibliotheken	130
6.5	Technische Bereiche	133

<b>7 Perspektive der Beschäftigten auf ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation</b>	<b>141</b>
7.1 Arbeitsorientierungen, Zufriedenheit und Wertschätzung	141
7.1.1 Arbeitsorientierungen	141
7.1.2 Zufriedenheit	145
7.1.3 Wertschätzung	150
7.1.4 Verhältnis unterschiedlicher Beschäftigten- gruppen	154
7.2 Veränderte Arbeitsanforderungen	161
7.2.1 Flexibilität	161
7.2.2 Verantwortungszuwachs	165
7.3 Belastungserleben und Kompensationsstrategien	169
7.4 Weiterbildungsaktivitäten	175
7.4.1 Aktivitätsgrad und Themen	175
7.4.2 Zufriedenheit mit Angebot und Unterstützung	179
<b>8 Auswirkungen hochschul- und organisationspolitischer Reformen aus Sicht der Beschäftigten</b>	<b>183</b>
8.1 New Public Management, Wettbewerb und Eigenverantwortung	186
8.2 Hochschulexpansion	192
8.3 Bologna-Prozess – Studienstrukturreform und Modularisierung	194
8.4 Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung	197
8.5 Gestaltung des institutionellen Wandels von Organisationen	204
<b>9 Gesamteinschätzung und Ausblick</b>	<b>211</b>
<b>Literatur</b>	<b>216</b>
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>224</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen	21
Abbildung 2: VBT-Beschäftigte insgesamt und nach Hochschularten, 1995 bis 2014	23
Abbildung 3: VBT-Beschäftigte nach Personalgruppen, 1995 bis 2014	24
Abbildung 4: Verhältnis von wissenschaftlichen Beschäftigten zu VBT-Beschäftigten (Vollzeitäquivalente), 1995 bis 2014	25
Abbildung 5: Beschäftigte im höheren Dienst nach Personalgruppen, 1992 bis 2012	27
Abbildung 6: Anteil der Beschäftigten im höheren Dienst nach Personalgruppen, 1992 bis 2012	28
Abbildung 7: Zusammensetzung der VBT-Beschäftigten nach Laufbahngruppen 2012	28
Abbildung 8: Studierende im 1. Hochschulsesemester, 1997 bis 2015	63
Abbildung 9: Entwicklung des wissenschaftlichen Personals, 2005 bis 2014	64
Abbildung 10: Übersicht über die Anlage des Projekts	70
Abbildung 11: Anzahl der unterstellten Personen insgesamt und nach Geschlecht der Vorgesetzten	83
Abbildung 12: Altersgruppen BiwuB und öffentlicher Dienst	85
Abbildung 13: Art des Hochschulabschlusses	91
Abbildung 14: Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss nach ausgewählten Stellenprofilen	92
Abbildung 15: Laufbahngruppen insgesamt und nach Geschlecht	92
Abbildung 16: Zusammensetzung der Beschäftigten nach Personalgruppen, Laufbahngruppen und Geschlecht	94
Abbildung 17: Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit einschließlich Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaftsdienst	95



Abbildung 18: Anteil an Teilzeitbeschäftigten nach ausgewählten Branchen, 2005 bis 2014	100
Abbildung 19: Anteil an Teilzeitbeschäftigten (nur weibliche Beschäftigte) nach ausgewählten Branchen, 2005 bis 2014	101
Abbildung 20: Anteil an befristet Beschäftigten nach ausgewählten Branchen, 2005 bis 2014	106
Abbildung 21: Vergleich zwischen Arbeitsorientierungen und aktueller Situation am Arbeitsplatz	143

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Abgleich des Samples mit der Grundgesamtheit	76
Tabelle 2: Übersicht zum Sample der vertiefenden Interviews	78
Tabelle 3: Übersicht über Stellenprofile	81
Tabelle 4: Beschäftigte nach ausgewählten Stellenprofilen und Geschlecht	84
Tabelle 5: Ausgewählte Stellenprofile nach Alter (in Jahren)	86
Tabelle 6: Organisationsbereiche	88
Tabelle 7: Organisationsbereiche und ausgewählte Stellenprofile	89
Tabelle 8: Berufliche Bildung insgesamt und nach Geschlecht	90
Tabelle 9: Berücksichtigung privater Interessen – Vergleich mit BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung	97
Tabelle 10: Beschäftigungsvolumen	102
Tabelle 11: Gründe für eine Teilzeittätigkeit	103
Tabelle 12: Gründe für eine Teilzeittätigkeit – Vergleich mit Mikrozensus 2012	104
Tabelle 13: Dauer der Befristung – Vergleich mit Mikrozensus 2012	108
Tabelle 14: Interesse an Entfristung – Vergleich mit BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012	108

Tabelle 15: Adäquanz der Qualifikation	110
Tabelle 16: Zufriedenheit mit Qualifikationsadäquanz der Beschäftigung	111
Tabelle 17: Arbeitszufriedenheit nach einzelnen Aspekten	146
Tabelle 18: Aussagen zur Arbeitsbelastung (1)	149
Tabelle 19: Wichtigkeit der Wertschätzung durch andere	151
Tabelle 20: Empfundene Wertschätzung durch andere	152
Tabelle 21: Abnahme der Wertschätzung nach Beschäftigungsdauer und Stellenprofilgruppe	154
Tabelle 22: (Sehr) starke Veränderung der Aufgaben im Laufe der Tätigkeit	162
Tabelle 23: Veränderung fachlicher Anforderungen – Vergleich mit BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012	163
Tabelle 24: Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit – Vergleich mit DGB-Index	164
Tabelle 25: Telearbeit und Home Office – Vergleich mit Mikrozensus 2012	165
Tabelle 26: Aussagen zur Arbeitsbelastung (2)	166
Tabelle 27: Allgemeine Arbeitsbelastung	170
Tabelle 28: Aussagen zur Arbeitsbelastung (3)	171
Tabelle 29: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung – Vergleich mit Adult Education Survey (AES) 2014	177
Tabelle 30: Themen beruflicher Weiterbildung (Mehrfachangaben)	178
Tabelle 31: Zufriedenheit mit Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	180
Tabelle 32: (Sehr) starker Einfluss von Reformmaßnahmen auf die Tätigkeit von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen	184
Tabelle 33: Befürwortung von Reformmaßnahmen	202

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Die vorliegende Studie gibt erstmals einen umfassenden Überblick über die Arbeits- und Beschäftigungssituation in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen (z.B. Sekretariate, Bibliotheken, Labore, Rechenzentren, zentrale und dezentrale Verwaltungseinheiten) und nimmt somit hochschul- und länderübergreifend eine Beschäftigtengruppe in den Blick, die bislang von Hochschulpolitik und Hochschulforschung weitgehend vernachlässigt wurde. Auf einer breiten empirischen Basis werden nicht nur Befunde zur strukturellen Zusammensetzung der Gruppe der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen präsentiert und zur Diskussion gestellt, sondern es wird auch ein differenzierter Einblick in die Einstellungen dieser Beschäftigten zu ihrem Arbeitsplatz sowie die Bewertung ihrer beruflichen Situation gegeben. Zudem werden hochschulische Entwicklungsprozesse aus dem Blickwinkel des wissenschaftsunterstützenden Personals neu beleuchtet und Veränderungen der Beschäftigungssituation im zeitlichen Verlauf nachgezeichnet.

Aufgrund des größtenteils unerforschten Terrains folgte das Forschungsprojekt „Arbeit und Qualifizierung von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen im Wandel“, dessen Ergebnisse in dieser Studie zusammengestellt worden sind, einem mehrdimensionalen explorativen Design und kombinierte mehrere Untersuchungsmethoden und -abschnitte: Kern der Studie war eine Online-Befragung von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an 21 Hochschulen in zwölf Bundesländern, die um Auswertungen der amtlichen Statistik, Dokumentenanalysen von Hochschulleitbildern und Zielvereinbarungen sowie Experteninterviews, Fallstudien an zwei Hochschulen und vertiefende Interviews mit 30 ausgewählten Beschäftigten, die bereits an der Online-Befragung teilgenommen hatten, ergänzt wurde.

Um eine negative Abgrenzung (vor allem gegenüber dem wissenschaftlichen Personal) zu vermeiden und den konstitutiven Beitrag der untersuchten Beschäftigtengruppe zur Erfüllung der Aufgaben der Hochschulen in Forschung und Lehre zu unterstreichen, wurde in dieser Untersuchung der Begriff des *wissenschaftsunterstützenden Personals* gewählt, um die Hochschulbeschäftigten in den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliothek und Technik sowie im Wissenschaftsmanagement und in weiteren neuen Hochschulprofessionen auf Basis ihrer Aufgaben – und im Unterschied zur üblichen ab- oder teilweise sogar ausgrenzenden Diktion – zu bezeichnen. Letztere

Teilgruppe bildet eine Besonderheit innerhalb der untersuchten Beschäftigtengruppe, da sie sich ganz überwiegend erst infolge der veränderten Anforderungen an die Steuerung und Organisation der Hochschulen seit den 1990er Jahren zur Abdeckung neuer Aufgabengebiete etabliert hat und sich hinsichtlich ihrer Nähe zum wissenschaftlichen Bereich, ihrer Qualifizierung sowie nicht zuletzt der tariflichen Eingruppierung von den übrigen Stellenprofilgruppen teilweise deutlich unterscheidet.

Die Befunde der Online-Erhebung und die Auswertungen der amtlichen Statistik zeigen unter anderem, dass das wissenschaftsunterstützende Personal – bei gewissen Unterschieden innerhalb der unterschiedlichen Teilbereiche – überwiegend weiblich ist und die Verwaltung die größte Stellenprofilgruppe bildet. Nach einem Rückgang ab den 1990er Jahren ist etwa seit 2007 ein Anstieg der Beschäftigtenzahl erkennbar, allerdings nicht in gleichem Maße wie der Anstieg der Zahl der Studierenden oder des wissenschaftlichen Personals. Außerdem ist im zeitlichen Verlauf eine erhebliche Zunahme von befristeten Beschäftigungsverhältnissen zu verzeichnen.

Hochschulspezifische Reforminitiativen der vergangenen zwei Jahrzehnte (wie *Bologna-Prozess* und *Exzellenzinitiative*) haben zusammen mit organisatorischen Veränderungen im Sinne des *New Public Management* und übergreifenden Entwicklungen wie der *Hochschulexpansion* oder der zunehmenden *Digitalisierung von Arbeit* zu einem tiefgreifenden Wandel der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen geführt. Abhängig von ihren konkreten Aufgabenbereichen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Hochschulen in unterschiedlichem Ausmaß von den Entwicklungen betroffen und bewerten diese entsprechend uneinheitlich. So wird die Arbeitssituation von Bibliotheksbeschäftigten beispielsweise besonders stark von Digitalisierungsprozessen (z. B. Einführung von RFID-Technologie oder Bereitstellung elektronischer Medien) beeinflusst, was zum einen zur Herausbildung neuer Aufgabengebiete und zum anderen zu Furcht vor Rationalisierungsmaßnahmen bei den Beschäftigten geführt hat. Verwaltungsbeschäftigte bekommen hingegen in stärkerem Maße die Folgen von Hochschulexpansion und Studienstrukturreform zu spüren, beispielsweise in Form einer Arbeitsverdichtung durch eine gestiegene Zahl an Studienbewerbungen und eine höhere Prüfungsdichte. Übergreifend nehmen die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen eine Arbeitsintensivierung und -verdichtung sowie gestiegene inhaltlichen Anforderungen wahr, sind aber dennoch überwiegend zufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Dementsprechend fällt die Beurteilung der Veränderungsprozesse durch die Befragten ambivalent aus: Die Digitalisierung von Arbeitsprozes-

sen wird beispielsweise einerseits als deutliche Arbeiterleichterung wahrgenommen, andererseits jedoch infolge des notwendigen Erwerbs zusätzlicher technischer Kompetenzen sowie aufgrund der standardisierten und somit in aller Regel wenig flexiblen Prozessbeschreibungen in den Softwareanwendungen als Belastung angesehen.

Insgesamt hat die Untersuchung der Situation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen nicht nur gezeigt, dass diese Personengruppe in ganz ähnlicher Weise wie Studierende und das wissenschaftliche Personal von der starken Veränderungsdynamik betroffen ist, der sich das deutsche Hochschulsystem seit einiger Zeit ausgesetzt sieht, sondern zugleich an zentralen Stellen an der Umsetzung der Reformmaßnahmen beteiligt ist und somit in relevantem Maße auch zu deren Gelingen beitragen kann. Diese wichtige Rolle der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen wird in den bisher vorliegenden Ansätzen zur Organisations- und Personalentwicklung an Hochschulen allerdings noch nicht hinreichend berücksichtigt. Hochschulpolitik und -entwicklung täten also genauso wie die Hochschulforschung gut daran, dieser Beschäftigtengruppe eine größere Aufmerksamkeit zu widmen – sowohl im Rahmen von wissenschaftlichen Untersuchungen als auch bei der Formulierung von hochschulbezogenen Reforminitiativen.

# 1 EINLEITUNG

---

Seit den 1990er Jahren befinden sich die Hochschulen in Deutschland inmitten eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses. Dies schließt nicht nur umfassende Veränderungen in den Bereichen Hochschulsteuerung, Hochschulfinanzierung und Studienstrukturen ein, sondern auch übergreifende Transformationsprozesse wie die Digitalisierung der Arbeit. Hinzu kommt die deutliche Expansion des Hochschulsystems, ausgelöst insbesondere durch die stetig wachsende Zahl von Studierenden sowie wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei werden der Verlauf genauso wie die Ergebnisse hochschul- und organisationspolitischer Reformen in besonderer Weise durch das Arbeitshandeln einer bestimmten Berufsgruppe beeinflusst: Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen sind in ihren Tätigkeitsfeldern Verwaltung, Technik, Bibliotheken und Wissensmanagement direkt oder indirekt von all diesen Entwicklungen und Reformprozessen betroffen bzw. selbst häufig Trägerinnen und Träger dieser Veränderungen. Dennoch bilden die Arbeitsbedingungen und Qualifikationsprofile dieser Beschäftigtengruppe in der deutschen Forschungslandschaft eine „Terra incognita“, da sich die Hochschulforschung bislang fast ausschließlich auf Studien zu Studierenden, Absolventinnen und Absolventen, Professorinnen und Professoren sowie zum sogenannten wissenschaftlichen Nachwuchs konzentriert hat.

Vor dem Hintergrund der vielfältigen Reformen seit den 1990er Jahren hat das Projekt „Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen im Wandel“ den Wandel der Arbeitssituation und der Qualifikationsanforderungen von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen untersucht. Hierbei waren vier Themenfelder besonders relevant:

- die Zusammensetzung der untersuchten Personengruppe nach soziodemografischen Merkmalen, Aufgabenbereichen und formalen Aspekten der Beschäftigungssituation,
- die Einschätzungen der Beschäftigten zur Situation am Arbeitsplatz und zu den Qualifikationsanforderungen sowie
- zur Funktionsweise der Hochschulorganisation und -steuerung.
- Außerdem wurde nach strukturellen Effekten hochschulspezifischer und übergeordneter Transformationsprozesse auf die Arbeitsgestaltung gefragt.

Die vorliegende Studie beinhaltet die Ergebnisse des Forschungsprojektes, das von Oktober 2013 bis Dezember 2016 von einem Team der Humboldt-Universität zu Berlin bearbeitet und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde.<sup>1</sup> Bei diesem Projekt handelte es sich um die erste über einzelne Hochschulen hinausgehende empirische Untersuchung zum Wandel der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftsunterstützenden Personals. Ziel des Projektes war die Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Hochschulsteuerung und -management sowie den Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten und ihrer Situation am Arbeitsplatz. Somit analysierte das Forschungsprojekt einerseits die Triebkräfte hinter den Veränderungen des Berufsfeldes sowie andererseits die Entwicklung der konkreten Arbeitsbedingungen an Hochschulen.

Da im Rahmen des Projektes mit der Arbeit in wissenschaftsunterstützten Bereichen ein bislang wenig erforschtes Feld an Hochschulen erschlossen wurde, hatten die Forschungsaktivitäten einen stark explorativen Charakter. Aufgrund seiner mehrdimensionalen und multiperspektivischen Anlage ermöglicht das Projekt Beobachtungen und Erkenntnisse auf verschiedenen Ebenen: Zunächst verschafft es Aufschluss über die Charakteristika der weitgehend unerforschten Personalgruppe der Hochschulbeschäftigten in wissenschaftsunterstützten Bereichen. Erstmals wird hier die Zusammensetzung und Beschäftigungsstruktur dieser Personalgruppe differenziert dargestellt und ins Verhältnis zu Hochschulreformen und übergreifenden Veränderungen gesetzt. Dies erlaubt unter anderem Aussagen zu bedeutsamen Veränderungsprozessen wie der Zunahme von Teilzeitbeschäftigungen oder der Akademisierung von Verwaltungs- und technischem Personal.

Darüber hinaus geben die Befunde zur subjektiven Perspektive der Beschäftigten auf mikroanalytischer Ebene einen Einblick in den Wandel des konkreten Arbeitsalltags des wissenschaftsunterstützenden Personals. Dabei werden höhere inhaltliche Anforderungen, eine starke Arbeitsverdichtung, die Digitalisierung von Arbeit sowie eine stärkere individuelle Verantwortlichkeit und die Herausbildung neuer Arbeitsformen von den Befragten als grundlegende Veränderungen für das gesamte Beschäftigungssegment beschrieben (vgl. Lohmann-Haislah 2012). Ebenfalls berücksichtigt werden

---

1 An dem Forschungsprojekt waren Uta Böhm, Romy Hilbrich (10/2013–09/2015), Fanny Isensee (10/2015–02/2016) und Susanne Schmitt (10/2015–12/2016) als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen sowie Olga Golubchikova (10/2013–08/2016), Maren Richter (11/2014–09/2015), Jenny Högl (10/2015–03/2016) und Alena Baumgärtner (05–12/2016) als studentische Mitarbeiterinnen beteiligt. Die Projektleitung lag bei Dr. Ulf Banscheraus und Prof. Dr. Andrä Wolter.

Prozesse des Wandels der Organisationsstruktur der Hochschulen. In diesem Bereich prägen vor allem der zunehmende Wettbewerb im Hochschulsektor unter dem Leitmotiv *New Public Management* sowie die damit verbundenen Veränderungen in der Hochschulfinanzierung und des Verhältnisses von Hochschulen und Staat die Arbeitssituation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen.

In der vorliegenden Untersuchung<sup>2</sup> kommt die Beschäftigtengruppe selbst zu Wort: Befragungen und Interviews eröffnen einen differenzierten Blick auf den „Arbeitsplatz Hochschule“ aus einer bislang weitgehend unbekanntem und vernachlässigten subjektbezogenen Perspektive.

In den folgenden Abschnitten werden Arbeitssituation und Beschäftigtenstruktur des Personals in wissenschaftsunterstützenden Bereichen beschrieben, Wandlungsprozesse dargestellt und in größere Zusammenhänge eingeordnet. Hierzu wird zunächst eine Definition der Zielgruppe der Untersuchung, der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, vorgenommen (Kapitel 2). Daran anschließend werden die Veränderungen der Rahmenbedingungen skizziert, die einen wichtigen externen Einflussfaktor für die Arbeits- und Beschäftigungssituation an den Hochschulen darstellen (Kapitel 3), und ein Überblick über die Anlage des mehrere Teiluntersuchungen umfassenden Projektes gegeben (Kapitel 4). Im darauf folgenden Teil wird anhand soziodemografischer Merkmale, die im Rahmen einer Online-Befragung erhoben wurden, die untersuchte Beschäftigtengruppe differenzierter vorgestellt als dies mit den verfügbaren Daten der amtlichen Hochschulpersonalstatistik bislang möglich gewesen ist, bevor unter Hinzuziehung von Vergleichsdaten aus anderen Branchen eine vertiefende Betrachtung formaler Aspekte der Beschäftigungssituation (z. B. Teilzeit- und Befristungsquote, Eingruppierungen etc.) erfolgt (Kapitel 5). Im weiteren Verlauf wird am Beispiel unterschiedlicher Stellenprofile die Bandbreite der in der Vergangenheit erfolgten Veränderungen der Arbeitsbedingungen in verschiedenen wissenschaftsunterstützenden (Teil-)Bereichen dargestellt (Kapitel 6). In den letzten beiden Teilen der Ergebnisdarstellungen wird zum einen ausführlich die Perspektive der Beschäftigten auf ihre eigene

---

2 Die Autorinnen und Autoren danken den Mitgliedern des Projektbeirates für ihre konstruktiven Hinweise zu früheren Ergebnisdarstellungen und Entwurfsfassungen des vorliegenden Forschungsberichtes. Im Beirat haben folgende Personen mitgewirkt: Prof. Dr. Birgit Blätzel-Mink, Sonja Bolenius, Prof. Dr. Andrea D. Bührmann, Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm, Dr. Otto Hüther, PD Dr. Bernd Kleimann, Norbert Konkol, Dr. Michaela Kuhnhenne, Matthias Neis, Prof. Dr. Hans J. Pongratz, Sonja Staack, Prof. Dr. Manfred Wannöfel und Dr. Rita Weber.



Arbeitssituation geschildert (Kapitel 7) und zum anderen die Wahrnehmung der Auswirkungen der durchgeführten Reformen aus Sicht der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen rekonstruiert (Kapitel 8). Eingegangen wird ebenfalls auf Faktoren, die den institutionellen Wandel von Organisationen begünstigen. In diesem Zusammenhang wird dargestellt, inwiefern Beschäftigte wissenschaftsunterstützender Bereiche an ihren Hochschulen in Veränderungsprozesse einbezogen werden. Abschließend erfolgt eine kurze Gesamteinschätzung der Autorinnen und Autoren, in der auch ein Ausblick gegeben wird (Kapitel 9).

## 2 ZIELGRUPPE DER UNTERSUCHUNG: BESCHÄFTIGTE IN WISSENSCHAFTSUNTER- STÜTZENDEN BEREICHEN AN HOCHSCHULEN

---

Die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen an Hochschulen werden in verschiedenen Kontexten ganz unterschiedlich bezeichnet und abgegrenzt. In den Hochschulgesetzen der Bundesländer werden Beschäftigte an den Hochschulen in der Regel zu zwei Gruppen zusammengefasst: dem wissenschaftlichen Personal und einer weiteren Personalgruppe, die in den Landesgesetzen abgrenzend von den wissenschaftlichen Beschäftigten bestimmt und beispielsweise als „nicht-wissenschaftliches“ oder „sonstiges“ Personal bezeichnet wird. Dabei wird bei den unmittelbar in Forschung und/oder Lehre tätigen Beschäftigten weiter zwischen Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschieden, hinzu kommen häufig Lehrkräfte für besondere Aufgaben, Honorarprofessorinnen und -professoren, Assistentinnen und Assistenten, Dozentinnen und Dozenten sowie Lehrbeauftragte. Einige Landesgesetze differenzieren die Gruppe des wissenschaftlichen Personals noch weiter aus und sehen zusätzliche Personalkategorien vor. Während die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Hochschulen sich vergleichsweise eindeutig über Tätigkeitsschwerpunkte in Forschung und Lehre definieren lassen, stellen die hier als Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen kategorisierten Personen eine ausgesprochen heterogene Gruppe dar. Für die Beschäftigten in Verwaltung, Technik und Bibliotheken sowie in den Laboren, Rechenzentren und in der Krankenpflege sehen die Landesgesetze trotz der Vielfalt der Aufgaben und im deutlichen Unterschied zum wissenschaftlichen Personal in der Regel nur eine Personalkategorie vor. Das Statistische Bundesamt benutzt den Begriff des „Verwaltungs-, technischen und sonstigen Personals“, der auch in einigen Landeshochschulgesetzen verwendet wird. Die amtliche Statistik unterteilt das „nicht-wissenschaftliche“ Personal – im Unterschied zu den Hochschulgesetzen – weiter in die Personalgruppen Verwaltung, Technik, Bibliotheken und Pflege. Hinzukommen Auszubildende, Praktikantinnen und Praktikanten sowie die Gruppe des sonstigen Personals<sup>3</sup> (vgl. Statistisches Bundesamt 2011).

---

3 Eigenen Auswertungen der amtlichen Hochschulpersonalstatistik (DZHW-ICEland) zufolge waren die Beschäftigten in der Personalgruppe „Sonstige“ im Jahr 2012 zu 81 Prozent und im Jahr 2014 zu

Um eine negative Abgrenzung zu vermeiden und die Zielgruppe aufgrund ihrer Arbeitsinhalte zu definieren, wurde in diesem Projekt bewusst der Begriff „Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen“ gewählt, der den funktionalen Bezug dieser Beschäftigtengruppe zu Forschung und Lehre an Hochschulen betont. Auf diese Weise berücksichtigt die Terminologie an dieser Stelle die wachsende Relevanz, die insbesondere Verwaltung, Bibliotheken und Rechenzentren im Kontext von Modellen der prozessorientierten Hochschulsteuerung (Altvater/Hamschmidt/Sehl 2010) und von Qualitätsmanagementsystemen (Nickel 2007) zugeschrieben wird. In diesen Zusammenhängen werden die bisher als „nicht-wissenschaftlich“ geltenden Aufgabenbereiche nunmehr als „Supportprozesse“ betrachtet, welche für die Hochschulen eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ihrer „Kernprozesse“ Forschung sowie Studium und Lehre darstellen. Außerdem erweitert der Begriff das „klassische Feld“ administrativer und technischer Tätigkeiten um das Stellenprofil des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements sowie weiterer neuer Hochschulprofessionen, beispielsweise im Forschungs- oder Qualitätsmanagement oder in International Offices.

Die traditionelle binäre Strukturierung der Beschäftigten der Organisation Hochschule, im Sinne der Abgrenzung von wissenschaftlichem gegenüber anderem Personal, wurden in den vergangenen Jahren deutlich relativiert. An den Schnittstellen zwischen den primären wissenschaftlichen Tätigkeitsbereichen (Forschung und Lehre) und dem Arbeitsfeld Verwaltung und Technik entstanden neue Stellen in Aufgabenbereichen, die mit Begriffen wie „Wissenschafts- bzw. Hochschulmanagement“ bezeichnet werden. Im internationalen Diskurs wird dies auch als Etablierung des „*third space*“ bezeichnet – dem neuen Tätigkeitsbereich zwischen den wissenschaftlichen und „nicht-wissenschaftlichen“ Berufen (vgl. Whitchurch 2013). Die Einführung entsprechender Stellenprofile gilt als ein wichtiger Baustein zur hochschulinternen Umsetzung neuer Steuerungsmodelle, da den Beschäftigten

---

78 Prozent der Fächergruppe Medizin bzw. den Zentraleinrichtungen der Hochschulkliniken zugeordnet. Es dürfte sich also in erster Linie um Beschäftigte handeln, die in der Krankenhausstatistik des Statistischen Bundesamtes dem Funktionsdienst (z. B. Hebammen und Entbindungshelfer, Ergotherapeutinnen und Ergotherapeuten, Beschäftigte im Krankentransportdienst), dem medizinisch-technischen Dienst (z. B. Apothekenpersonal, Physiotherapeutinnen und Physiotherapeuten, Medizinisch-technische Assistentinnen und Assistenten) oder dem Wirtschafts- und Versorgungsdienst (z. B. Beschäftigte im Bereich Desinfektion sowie in Küchen oder Wäschereien) zugeordnet sein würden, Personalgruppen also, die in der Hochschulstatistik nicht vorgesehen sind.

dieses Bereichs häufig Managementfunktionen zugeschrieben werden (vgl. Blümel et al. 2010). Diese Entwicklung wird auch als Herausbildung von „Neuen Hochschulprofessionen“<sup>4</sup> beschrieben, wobei diesen über Verwaltung und Management hinaus zahlreiche weitere Bereiche zugerechnet werden (z. B. Weiterbildung, Akquise von Forschungsprojekten oder Internationale Angelegenheiten) (Blümel et al. 2010; Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Adamczak et al. 2007; Klumpp 2010). In der vorliegenden Studie wird dieses Personal zu den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen gezählt. Bei der hochschulstatistischen Erfassung ist allerdings davon auszugehen, dass die im Bereich des Wissenschaftsmanagements tätigen Personen teilweise dem wissenschaftlichen Personal zugeordnet werden, obwohl sie nicht überwiegend in Forschung oder Lehre tätig sind. Dies gilt beispielsweise an manchen Hochschulen für Studienberaterinnen und Studienberater, Lehrplanerinnen und Lehrplaner sowie für Beschäftigte im Bereich der Qualitätssicherung von Studium und Lehre.

Nicht berücksichtigt wurden im Rahmen des Projektes die Beschäftigten in den medizinisch-pflegerischen Bereichen der Hochschulkliniken (vgl. [Abbildung 1](#)). Für diese sind spezifische Arbeitsbedingungen und Bestimmungen (beispielsweise bei Arbeitszeiten, Arbeitsorganisation und Arbeitsort sowie bei Arbeitsinhalten und Qualifikationsanforderungen) kennzeichnend, deren Untersuchung einen eigenen methodischen Zugang erfordern würde. Gleiches gilt für die Personalgruppe der „sonstigen Beschäftigten“. Nicht berücksichtigt wurden außerdem Auszubildende sowie Praktikantinnen und Praktikanten.

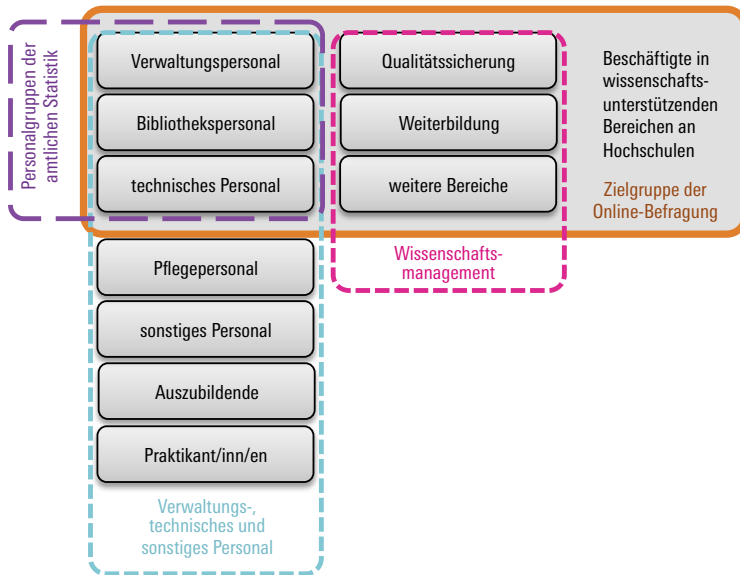
Der Begriff „Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen“ bezieht sich somit auf die Beschäftigten in den technischen Abteilungen, Laboren und Rechenzentren, die in der amtlichen Statistik zur Personalgruppe Technik zusammengefasst sind, auf Beschäftigte in Bibliotheken sowie in den zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten, die die Personalgruppe Verwaltung im Sinne der Hochschulstatistik bilden. Hinzu kommen Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements und weiterer Hochschulprofessionen, welche wie bereits ausgeführt, in der amtlichen Statistik nur teilweise in der Personalgruppe Verwaltung erfasst werden.

---

4 Die Befunde der Online-Erhebung zeigen, dass sich noch kein allgemeingültiger Überbegriff für diese Berufsgruppe etabliert hat und die Bezeichnungen nach lokalen Traditionen und der individuellen Auffassung der Beschäftigten changieren. Auch die Grenzen zwischen den Profilgruppen sind keinesfalls exakt festgelegt. Somit zeigt sich, dass die Begriffsverwendung der Forschungsliteratur vielfach nicht der Eigenwahrnehmung der Beschäftigten entspricht (vgl. [Kapitel 5.1](#) sowie [Kapitel 6.3](#)).

Abbildung 1

## Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen



Quelle: eigene Darstellung

Eine exakte Bestimmung der Zahl der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist wegen der uneinheitlichen Erfassung der Beschäftigten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement auf Basis der verfügbaren Daten der amtlichen Statistik nicht möglich. Jedoch kann eine näherungsweise Abschätzung der Größenordnung der Beschäftigtenzahl erfolgen, indem die Angaben zur Zahl der Beschäftigten in den Personalgruppen Verwaltung, Technik und Bibliotheken zusammengefasst werden. Diese umfassten laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2014 insgesamt 153.451 Personen. Hinzu kommen die Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement, die formal dem wissenschaftlichen Personal zugerechnet werden. Aufgrund der bisher vorliegenden Forschungsergebnisse kann deshalb davon ausgegangen werden, dass zu der zuvor genannten Beschäftigtenzahl ca. 7.500 bis 15.000 Personen hinzugezählt werden müssen, die zwar der Gruppe des wissenschaftlichen Personals angehören, aber faktisch wissenschaftsunterstützende

Tätigkeiten ausüben (vgl. Schneijderberg et al. 2013; Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010). Dies entspricht einem Anteil von 5 bis 10 Prozent der Summe der Beschäftigten in den Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik.

## 2.1 Entwicklung der Beschäftigtenzahl in wissenschaftsunterstützenden Bereichen

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahl in den Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik (VBT-Beschäftigte) an Universitäten und Fachhochschulen ist seit Mitte der 1990er Jahre in einem hohen Maße von Diskontinuität geprägt. Zwischen 1995 und 2005 ging die Zahl der Beschäftigten von ca. 128.000 auf ca. 119.000 Personen deutlich zurück. Umgerechnet auf Vollzeitäquivalente (VZÄ) nach den Vorgaben des Statistischen Bundesamtes<sup>5</sup> wurde ein Rückgang von ca. 111.000 VZÄ im Jahr 1995 auf ca. 97.000 VZÄ im Jahr 2005 ermittelt. Im Jahr 2007 ist ein sprunghafter Anstieg der Beschäftigtenzahlen auf ca. 131.000 Personen zu verzeichnen, was ca. 108.000 VZÄ entspricht. Es ist wahrscheinlich, dass der Anstieg der Beschäftigtenzahlen in einem engen Zusammenhang mit dem Aufwuchs der finanziellen Mittel der Hochschulen in diesem Zeitraum steht. Dabei sind vor allem die Vereinbarungen von Bund und Ländern im Rahmen des Hochschulpaktes sowie des Paktes für Forschung und Innovation und der Exzellenzinitiative von erheblicher Bedeutung, die in den Jahren 2005 bis 2007 erfolgten und in der Folgezeit finanzwirksam wurden (vgl. Gaegtgens 2012; Baumgarth/Henke/Pastermack 2016). Der Anstieg der Beschäftigtenzahlen setzte sich in den folgenden Jahren fort, über ca. 142.000 Personen (ca. 116.000 VZÄ) im Jahr 2010 auf ca. 153.000 (ca. 124.000 VZÄ) Beschäftigte im Jahr 2014 (vgl. [Abbildung 2](#)).

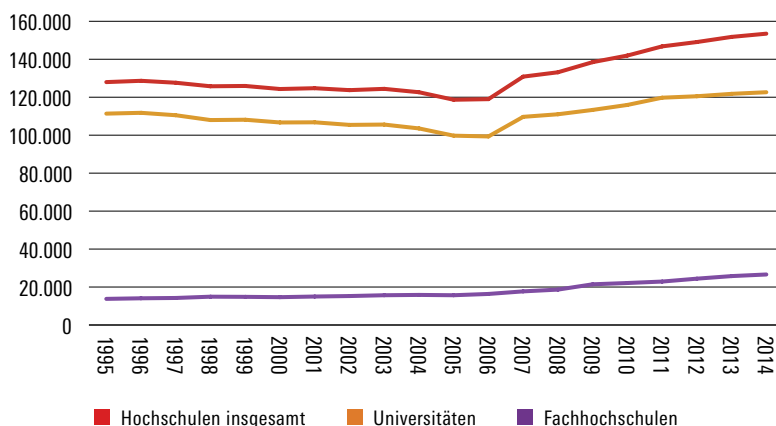
Deutliche Unterschiede in Bezug auf die Beschäftigtenzahl zeigen sich auch zwischen Universitäten und Fachhochschulen. So beträgt die Beschäftigtenzahl an den Universitäten ein Vielfaches derer an den Fachhochschulen. Im Jahr 1995 standen ca. 14.000 Beschäftigte (ca. 12.000 VZÄ) an den Fachhochschulen ca. 111.000 Beschäftigten (ca. 96.000 VZÄ) an den Universitäten gegenüber. Im Jahr 2014 waren es ca. 27.000 (ca. 21.000 VZÄ) an den Fachhochschulen und ca. 123.000 (ca. 99.000 VZÄ) an den Universitäten.

---

<sup>5</sup> Vollzeitbeschäftigte werden mit dem Faktor 1,0, Teilzeitbeschäftigte mit dem Faktor 0,5 und nebenberufliches Personal mit dem Faktor 0,2 gewichtet. Die letztgenannte Personengruppe ist im VBT-Bereich faktisch nicht von Bedeutung.

Abbildung 2

## VBT-Beschäftigte insgesamt und nach Hochschularten, 1995 bis 2014



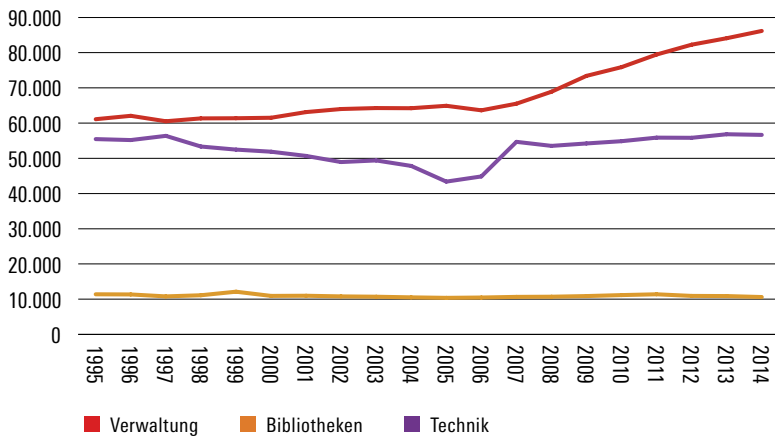
Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

Der zwischenzeitliche Rückgang der Beschäftigtenzahlen ist vor allem auf die Entwicklung an den Universitäten zurückzuführen, die bei den VZÄ erst im Jahr 2011 wieder den Wert des Jahres 1995 erreicht und in der Folge überschritten haben. Aufgrund eines steigenden Anteils von Teilzeitbeschäftigten stellt sich die Situation bei der Zahl der beschäftigten Personen (Fallzahlen) etwas anders dar. Im Unterschied zu den Universitäten ist die Zahl der Beschäftigten an den Fachhochschulen seit Mitte der 1990er Jahre kontinuierlich angestiegen, wenn auch zunächst nur leicht. Dies gilt sowohl für die Zahl der Beschäftigten als auch für die Betrachtung von VZÄ. Insgesamt wird der bundesweite Trend zur Expansion des Fachhochschulsektors bei einer weitgehenden Stagnation der Beschäftigtenzahl an den Universitäten von bundeslandspezifischen Entscheidungen deutlich überlagert, deren differenzierte Darstellung den Rahmen der vorliegenden Untersuchung allerdings überschreiten würde.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Einige Länder bauten das VBT-Personal sowohl an Fachhochschulen als auch an Universitäten aus, in anderen Ländern wurde das VBT-Personal an Universitäten ab- und an Fachhochschulen ausgebaut. Weiterhin gab es Fälle, bei denen das VBT-Personal nur an Fachhochschulen ausgebaut wurde und die Beschäftigtenzahl an den Universitäten stagnierte.

Abbildung 3

## VBT-Beschäftigte nach Personalgruppen, 1995 bis 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

Im Vergleich der einzelnen Stellenprofilgruppen ist festzustellen, dass die Beschäftigtenzahl in den Bibliotheken im Zeitverlauf weitgehend konstant blieb, während im technischen Bereich deutliche Schwankungen zu beobachten sind. Für die Verwaltung lässt sich eine kontinuierlich ansteigende Tendenz festhalten. Während im Jahr 2000 in dieser Personalgruppe noch ca. 61.500 Personen beschäftigt waren, stieg die Zahl 2005 bereits auf ca. 65.000 und lag im Jahr 2014 bei ca. 86.000 Personen (vgl. [Abbildung 3](#)). Diese Entwicklung ist insbesondere auf die stark steigende Zahl der Verwaltungsbeschäftigten an den Fachhochschulen zurückzuführen.

Die Auswertung der Finanzierungsquellen der Beschäftigungsverhältnisse zeigt für den VBT-Bereich eine deutlich rückläufige Relevanz des Stellenplans, während bei Drittmitteln und insbesondere bei den sonstigen Haushaltsmitteln deutlich steigende Anteilswerte festzustellen sind. Die Entwicklung der Zahl der Beschäftigten und die Verschiebung der Finanzierungsquellen korrespondieren offensichtlich mit politischen Entscheidungen bei der Hochschulfinanzierung: Hier folgte einerseits auf eine Phase der Stellenstreichungen eine deutliche Expansionsphase, die zeitlich mit dem Beginn der zusätzlichen Förderung durch den Hochschulpakt von Bund und Ländern zusammentrifft. Parallel hierzu wurde andererseits das System der



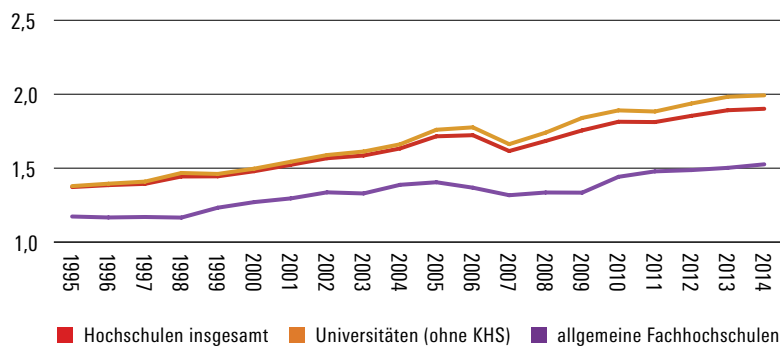
Hochschulfinanzierung ganz überwiegend von der strikten Kameralistik auf Globalhaushalte mit einer weitgehenden Deckungsfähigkeit der verschiedenen Titel umgestellt, was auch eine flexiblere Bewirtschaftung der Personalmittel erlaubt.

### Verhältnis zur Zahl der Studierenden und des wissenschaftlichen Personals

Wie eingangs beschrieben, hat sich die Zahl der VBT-Beschäftigten nach einer Phase der rückläufigen Entwicklung seit 2005 wieder deutlich erhöht und zwischenzeitlich auch das Ausgangsniveau zum Beginn des Untersuchungszeitraums Mitte der 1990er Jahre wieder erreicht und in den letzten Jahren deutlich überschritten. Im Vergleich zum wissenschaftlichen Personal ist jedoch festzuhalten, dass hier die Beschäftigtenzahl – insbesondere bei den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – deutlich stärker angewachsen ist. So lag die Zahl der wissenschaftlichen Beschäftigten an den staatlichen Universitäten und Fachhochschulen im Jahr 1995 bei ca. 152.000 und im Jahr 2005 bei ca. 166.000. Im Jahr 2010 lag die Beschäftigtenzahl hingegen bei ca. 210.000 Personen, wofür neben dem Hochschulpakt die zahlreichen Aktivitäten von Bund und Ländern im Bereich der Forschungsförderung verantwortlich sein dürften.

Abbildung 4

#### Verhältnis von wissenschaftlichen Beschäftigten zu VBT-Beschäftigten (Vollzeitäquivalente), 1995 bis 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

Bis 2014 stieg die Beschäftigtenzahl des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen weiter auf ca. 236.000. In der Folge hat sich auch das Verhältnis der Beschäftigtengruppen verändert: Kamen im Jahr 1995 bundesweit noch durchschnittlich 1,2 wissenschaftliche Beschäftigte auf eine VBT-Beschäftigte bzw. einen VBT-Beschäftigten (1,4 pro VZÄ), so lag die Relation im Jahr 2014 bei einem Wert von 1,5 (1,9 pro VZÄ) (vgl. [Abbildung 4](#)); wobei auch hier deutliche Unterschiede, jedoch keine einheitlichen Muster, zwischen den Ländern festzustellen sind.

Ebenfalls deutlich zugenommen hat in den vergangenen Jahren die Zahl der Studierenden. Diese betrug im Jahr 2000 noch ca. 1,8 Mio. und stieg danach recht kontinuierlich auf ca. 2,7 Mio. im Jahr 2014 an. Entsprechend hat sich auch hier das Verhältnis der Zahl der VBT-Beschäftigten zur Zahl der Studierenden in relevantem Maße verändert. Im Jahr 1995 kamen durchschnittlich ca. 14,5 Studierende auf eine Beschäftigte bzw. einen Beschäftigten in den genannten Bereichen (16,7 pro VZÄ), im Jahr 2014 waren es 17,6 (21,7 pro VZÄ).

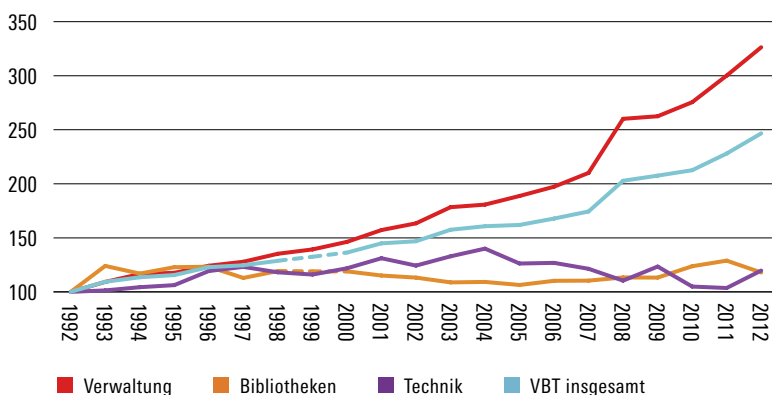
Dabei war die Expansion der Beschäftigtenzahlen in allen Bereichen an den Fachhochschulen deutlich stärker ausgeprägt als an den Universitäten. Insgesamt nahm die Zahl der VBT-Beschäftigten hier um ca. 50 Prozent zu – über alle Hochschulen hinweg waren es nur 20 Prozent – auf die Fachhochschulen entfällt aber trotz der immensen Steigerung immer noch nur ein gutes Siebtel aller VBT-Beschäftigten.

## 2.2 Entwicklung der Beschäftigtenzahl nach Laufbahngruppen

Hinweise auf die Beschäftigtenstruktur in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen geben zum einen die Daten der im Rahmen des Forschungsprojektes durchgeführten Online-Befragung und zum anderen die Daten der amtlichen Hochschulpersonalstatistik. Letztere erlauben auch eine Nachzeichnung von Veränderungen. Zur Entwicklung des Verhältnisses der verschiedenen Laufbahngruppen an den Hochschulen haben Blümel et al. (2010) in ihren Untersuchungen für den Zeitraum 1992 bis 2007 gezeigt, dass die Mitarbeiterzahlen des „nicht-wissenschaftlichen Personals“ im höheren Dienst deutlich stärker angestiegen sind, als in den anderen Laufbahngruppen. Dieser Befund trifft vor allem auf die Gruppe der Verwaltungsbeschäftigten zu, woraus die Autorinnen und Autoren in Folge der organisationsbezogenen Reformen der Hochschullandschaft einen tiefgreifenden Restrukturierungsprozess abgeleitet haben, in dem Angehörigen der neuen

Abbildung 5

## Beschäftigte im höheren Dienst nach Personalgruppen, 1992 bis 2012



Anmerkung: Index 1992=100; gestrichelte Linie = fehlende Daten für 1999

Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

Hochschulprofessionen bzw. des Wissenschaftsmanagements eine stark gewachsene Bedeutung zukommt (vgl. Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010; Schneijderberg et al. 2013).

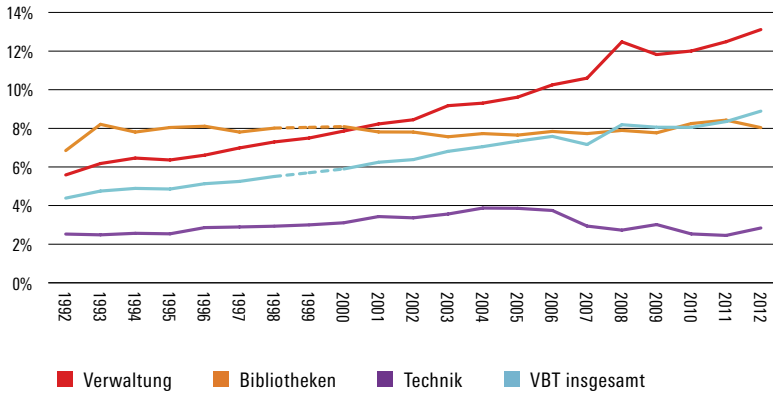
In der Tat hat die Zahl der VBT-Beschäftigten im höheren Dienst im Zeitverlauf deutlich zugenommen, insbesondere in der Personalgruppe Verwaltung. Hier hat sich die Beschäftigtenzahl zwischen 1992 und 2012 von ca. 3.300 auf ca. 10.800 Personen mehr als verdreifacht (vgl. *Abbildung 5*).<sup>7</sup> Insgesamt entfielen im VBT-Bereich auf den höheren Dienst im Jahr 1992 ca. 5.400 und im Jahr 2012 ca. 13.300 Personen. Dies kann durchaus als Hinweis auf eine Akademisierung der wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen, in erster Linie des administrativen Kernbereichs, betrachtet werden.

Dieser Befund relativiert sich allerdings unter Berücksichtigung der Entwicklung der Beschäftigtenzahl in den anderen Laufbahngruppen. Zwar hat

<sup>7</sup> Aufgrund von Anpassungen in der Systematik der amtlichen Hochschulpersonalstatistik werden seit 2013 der einfache und der mittlere Dienst zur Laufbahngruppe 1 sowie der höhere und der gehobene Dienst zur Laufbahngruppe 2 zusammengefasst. Differenzierte Analysen der Laufbahngruppen können für den VBT-Bereich auf Basis der amtlichen Statistik somit nur bis zum Jahr 2012 durchgeführt werden.

Abbildung 6

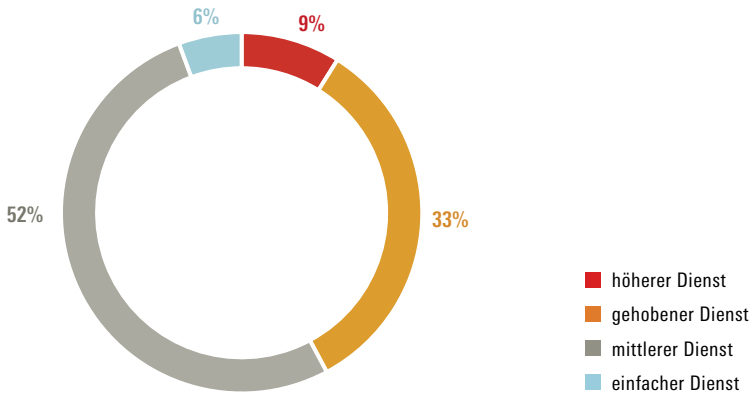
Anteil der Beschäftigten im höheren Dienst nach Personalgruppen, 1992 bis 2012



Anmerkung: gestrichelte Linie = fehlende Daten für 1999  
 Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

Abbildung 7

Zusammensetzung der VBT-Beschäftigten nach Laufbahngruppen 2012



Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

sich auch der Anteil der Beschäftigten im höheren Dienst an allen VBT-Beschäftigten von 4 Prozent im Jahr 1992 auf 9 Prozent im Jahr 2012 deutlich erhöht (vgl. [Abbildung 6](#)), mit mehr als neun Zehnteln ist der weit überwiegende Teil der Beschäftigten aber auch weiterhin den anderen Laufbahngruppen zuzurechnen (vgl. [Abbildung 7](#)). So waren im Jahr 2012 von allen VBT-Beschäftigten 33 Prozent dem gehobenen Dienst, 52 Prozent dem mittleren Dienst und 6 Prozent dem einfachen Dienst zugeordnet. Aus den Daten der Hochschulpersonalstatistik kann also – trotz des massiven Anwachsens der Beschäftigtenzahl im höheren Dienst – nicht umstandslos auf eine strukturprägende Rolle dieser Laufbahngruppe geschlossen werden. Dies gilt auch für die Personalgruppe Verwaltung. Hier lag der Anteil der Beschäftigten des höheren Dienstes im Jahr 1992 bei 6 Prozent und im Jahr 2012 bei 13 Prozent (vgl. [Abbildung 6](#)).

## 3 TIEFGREIFENDER WANDEL DER KONTEXTBEDINGUNGEN DES ARBEITSPLATZES HOCHSCHULE

---

In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Rahmenbedingungen des *Arbeitsplatzes Hochschule* deutlich verändert. Dies wurde zum einen von zahlreichen hochschulpolitischen Reforminitiativen von Bund und Ländern verursacht, die einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung in den Bereichen Studium und Lehre sowie Forschung hatten. Hierzu gehören vor allem die Einführung der gestuften Studienstruktur mit den Abschlüssen Bachelor und Master, die Modularisierung des Studiums sowie die Exzellenzinitiative zur Förderung der Spitzenforschung. Parallel ist ein massiver Anstieg der Studienanfängerzahlen zu verzeichnen, der unter anderem zur Bereitstellung von zusätzlichen Finanzmitteln im Rahmen des Hochschulpaktes geführt hat. Aus dem Hochschulpakt sowie den zusätzlich zur Verfügung gestellten Mitteln zur Forschungsförderung wurden zahlreiche Beschäftigungspositionen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler finanziert. Zum anderen erfolgte unter dem Leitmotiv des *New Public Management* nicht nur eine Neudefinition des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen, sondern auch der internen Verfasstheit der Hochschulen. Diese Entwicklungen haben zusammengenommen einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitssituation der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an den Hochschulen in Deutschland gehabt und haben dies bis heute.

### 3.1 New Public Management – Neues Leitbild für die Hochschulgovernance und eine moderne öffentliche Verwaltung

In den 1990er Jahren geriet staatliches Handeln auf allen Ebenen in eine tiefgreifende Legitimationskrise. Kritisiert wurden vor allem hohe Kosten für die Erbringung staatlicher Leistungen, deren Qualität gleichzeitig nicht als zufriedenstellend bewertet wurde. In diesem Kontext wurden verstärkt Reformansätze im Sinne des New Public Management vorgeschlagen, wodurch im gesamten öffentlichen Sektor stärker privatwirtschaftliche Steuerungsprinzipien zum Einsatz kommen sollten. Hierzu gehören unter anderem die Einführung bzw. Ausweitung von Wettbewerbselementen, eine Ausweitung der Eigenverantwortung von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, verbunden mit klaren Vorgaben für zu erreichende Ergebnisse

und Verfahren zur Leistungsüberprüfung. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass New Public Management „kein konkretes Reformmodell [ist], welches einen bestimmten, klar abgrenzbaren Satz an Instrumenten umfasst, sondern ein Reformleitbild“ (Bogumil et al. 2013a, S. 50).

Die Prinzipien des New Public Management wurden zunächst im Kernbereich der öffentlichen Verwaltung, insbesondere in den Kommunalverwaltungen, umgesetzt (Bogumil/Heinze 2009). Ab Ende der 1990er Jahre ist allerdings auch eine immer intensiver geführte Diskussion um neue Prinzipien der Hochschulsteuerung im Sinne des New Public Management zu beobachten. Diese ist allerdings nur teilweise deckungsgleich mit der Diskussion um die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, da hier vor allem Fragen der internen Steuerung von Hochschulen als Expertenorganisationen, der Schaffung von wettbewerblichen Anreizen zur Leistungssteigerung in Forschung und Lehre sowie die Neujustierung der staatlichen Hochschulaufsicht im Zentrum standen (Schimank 2007; Hüther 2010). Die Hochschulverwaltung findet in entsprechenden Reformkonzepten zwar Erwähnung, steht aber nicht im Zentrum der Überlegungen. In den vergangenen beiden Jahrzehnten waren Hochschulen unter der Überschrift des New Public Management also zwei Reformansätzen, einem hochschulspezifischen und einem übergreifenden Ansatz, ausgesetzt, die sich teilweise überlappen, teilweise miteinander konfliktieren, sich teilweise aber auch kaum berühren. Die beiden Varianten des New Public Management an Hochschulen, die jeweils – direkt oder indirekt – auch die Situation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen verändert haben, werden im Folgenden in aller gebotenen Kürze vorgestellt. Ergänzend wird beispielhaft die Implementation einiger zentraler Aspekte und deren Auswirkungen auf die Hochschulorganisation dargestellt. Zunächst werden allerdings die historisch bedingten spezifischen Besonderheiten von Hochschulen hinsichtlich ihrer organisationalen Verfasstheit sowie ihrer Organisationskultur vorgestellt, die den Ausgangspunkt für den Verlauf der Veränderungen des Hochschulwesens und zugleich die Grundlage für deren analytische Bewertung darstellen.

#### **3.1.1 Ausgangslage: Besonderheiten von Hochschulen als multiple Hybridorganisationen**

Hochschulen werden in der Literatur häufig als *lose gekoppelte Expertenorganisationen* bzw. *Professionsorganisationen* mit weitgehenden Selbstverwaltungsrechten beschrieben. Die akademische Selbstverwaltung der Hochschulen,

die sich lange insbesondere auf die Mitwirkung bei der Berufung neuer Professorinnen und Professoren<sup>8</sup> sowie die Ausgestaltung akademischer Prüfungen bezogen hat, ist historisch gewachsen und bereits für die Entstehungsphase der ersten Universitäten im Hochmittelalter – angefangen mit der Gründung der Universitäten von Bologna und Paris im 11. und 12. Jahrhundert – feststellbar. Von Beginn an stand die akademische Selbstverwaltung, die sich trotz vielfältiger Veränderungen im Zeitverlauf in ihren Grundstrukturen bis heute erhalten hat, jedoch in einem Spannungsfeld zum Aufsichts- und Weisungsanspruch des Staates – bis ins 18. Jahrhundert auch der Kirche –, nicht zuletzt aufgrund der hohen Abhängigkeit der Hochschulen von der staatlichen Finanzierung (Hüther/Krücken 2016; Blümel 2016).

Bei der Anwendung der Ansätze der Experten- bzw. Professionsorganisation auf Hochschulen werden insbesondere die Professorinnen und Professoren als primäre Trägerinnen und Träger der wissenschaftlichen Expertise betrachtet, deren Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung ein wesentliches Interesse der Organisation Hochschule darstellt. Hieraus leitet sich für die Expertinnen und Experten ein hohes Maß an individueller Autonomie ab, die als notwendig betrachtet wird, um zum einen die (Weiter-)Entwicklung der akademischen Professionalität zu befördern und zum anderen die individuelle Leistungsbereitschaft zu sichern. Dies zeigt sich in Deutschland beispielsweise in der herausgehobenen Stellung von Professorinnen und Professoren, die sich unter anderem aus dem Verfassungsgrundsatz der Wissenschaftsfreiheit und der Stellung als Beamtinnen und Beamte auf Lebenszeit speist. Die Expertinnen und Experten, deren Leistungen nach überwiegender Einschätzung in der Literatur weder standardisiert noch von Personen außerhalb der disziplinären Community hinreichend qualifiziert bewertet werden können, definieren sich vor allem durch ihre Zugehörigkeit zur wissenschaftlichen Profession, die zugleich ihren wichtigsten Referenzrahmen darstellt, wohingegen die organisatorische Anbindung – z.B. an eine bestimmte Hochschule – eine untergeordnete Rolle spielt. Der Fokus der meisten Professorinnen und Professoren liegt deshalb auf der unmittelbaren Arbeitsumgebung, also dem eigenen Fachgebiet. Die einzelnen Fachgebiete stellen zwar die Kerneinheiten der Gesamtorganisation dar, sind allerdings untereinander und hinsichtlich der Hochschule insgesamt nur lose gekoppelt

---

8 Die ersten Professorinnen an den Universitäten in Deutschland wurden in den 1920er Jahren berufen. Dies liegt vor allem darin begründet, dass Frauen auch nach der Ermöglichung der Zulassung zu einem regulären Studium in den Jahren 1900 bis 1908 noch etwa bis 1920 von der Möglichkeit zur Habilitation ausgeschlossen waren (Auga et al. 2010; Budde 2002).



(Pellert 1999; Weick 2009[1976]). Vor diesem Hintergrund könne insgesamt festgestellt werden, dass an Hochschulen „die in bürokratisch-rationalen Organisationen typischen Kopplungsmechanismen kaum eine Rolle spielen. Weder finden sich eine besondere Funktionsabhängigkeit der Elemente noch eine ausgeprägte Hierarchie bzw. eine Kontrolle im Hinblick auf die Güte der Arbeitserfüllung“ (Hüther/Krücken 2016, S. 177). Als deutlich relevanter werden akademische Selbstkontrollmechanismen beschrieben, die in erster Linie professionsbasierten Entscheidungsmustern folgen und sich von formal-bürokratischen Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäben klar abgrenzen. Die an Hochschulen dennoch stets vorhandenen bürokratischen Prozesse treffen vor diesem Hintergrund auf erhebliche Widerstände seitens der Expertinnen und Experten, nicht zuletzt versuchen diese, ihre Autonomie dadurch zu schützen, dass auch administrative Prozesse weitgehend an die Entscheidungen des professionellen Personals gebunden werden (Kleimann 2016; Hüther/Krücken 2016).

Diese – in der Literatur weit verbreitete – Perspektive auf Hochschulen berücksichtigt allerdings den Doppelcharakter, den Hochschulen in Deutschland aufgrund ihrer formalen Verfasstheit aufweisen, zu wenig: Die staatlichen Hochschulen sind traditionell Organisationen mit einer dualen Rechtsform. Sie sind zum einen Körperschaften öffentlichen Rechts mit vergleichsweise weitgehenden Selbstverwaltungsrechten in akademischen Angelegenheiten und zum anderen zugleich staatliche Einrichtungen, die für das jeweilige Trägerbundesland – vor allem im Bereich der Verwaltung – gesetzlich festgelegte Aufgaben erfüllen und deshalb der staatlichen Aufsicht und Steuerung unterworfen sind (Löwer 2012). Dabei unterliegen die Selbstverwaltungsangelegenheiten, insbesondere die Studienorganisation, das Lehrangebot, die Durchführung von Forschungsprojekten, die Abnahme von Hochschulprüfungen und die Verleihung von akademischen Graden, der staatlichen Rechtsaufsicht. Das jeweils zuständige Wissenschaftsministerium beschränkt sich hier weitgehend auf die Prüfung, ob eine Entscheidung der Hochschule mit den geltenden Gesetzen vereinbar ist. Im Unterschied hierzu übt das Ministerium bei der Ausführung staatlicher Aufgaben durch die Hochschulen, wozu vor allem die Personal-, Haushalts- und Finanzverwaltung sowie die Beteiligung an staatlich reglementierten Abschlussprüfungen und die Hochschulzulassung in Numerusclausus-Fächern gehören, in der Regel die Fachaufsicht aus (vgl. Dohmen/Krempkow 2014). In diesen Fällen soll die ministerielle Fachaufsicht „auch die ‚Zweckmäßigkeit‘ des Verwaltungshandelns sichern“, weshalb durch das Land prinzipiell „jede Verwaltungsentscheidung verändert, zurückgenommen oder untersagt werden“ kann (Döhler 2007, S. 15).

Die duale Verfasstheit der Hochschulen als Körperschaft mit einem kollektionalen Selbstverwaltungsprinzip auf der einen und als hierarchisch strukturierte staatliche Behörde auf der anderen Seite wurde traditionell verkörpert durch eine doppelte Leitungsstruktur mit einem von den akademischen Gremien gewählten Rektor bzw. einer gewählten Rektorin<sup>9</sup> und einem – zunächst extern eingesetzten, später ebenfalls gewählten – Kanzler bzw. einer Kanzlerin<sup>10</sup> als Spitze der Hochschulverwaltung (Blümel 2016). Die konkrete Ausgestaltung der Leitungsstruktur einer Hochschule wird dabei als historisch gewachsenes Ergebnis des wechselhaften und nicht selten auch kontroversen Verhältnisses zwischen den Hochschulen und ihrem Träger (Staat) bzw. ihrer Trägerin (Kirche) beschrieben. Den Stand des Verhältnisses zu unterschiedlichen Zeitpunkten spiegelt beispielhaft die jeweilige Ausgestaltung der Kanzlerposition wider, wie Blümel (2016) in einer aktuellen Studie aufzeigt. In der Frühphase der Universitätsgeschichte übernahm in der Regel ein Kirchenvertreter das Amt des Kanzlers bzw. Kurators, der für die Aufsicht und den Schutz der Hochschule verantwortlich war. Ab dem 15. Jahrhundert wurden die Kanzler zunehmend von den Landesherrn eingesetzt, womit auch eine Veränderung des Amtsverständnisses einherging: „Während dem Universitätskanzler der mittelalterlichen Universitäten eine repräsentative Schutz- und Aufsichtsfunktion im Namen der Kirche zukam, fungierten die Kanzler am Übergang zur Neuzeit zusehends als personifizierte staatliche Universitätsaufsicht.“ (Blümel 2016, S. 112) Im Zuge der preußischen Universitätsreformen des frühen 19. Jahrhunderts, die eng mit dem Namen Wilhelm von Humboldts verbunden sind, wurde die zuvor praktizierte enge staatliche Aufsicht der Universitäten durch den Kanzler als Vertreter der staatlichen Verwaltung wieder etwas aufgeweicht und an den Hochschulen eine staatliche Kuratorialverwaltung eingeführt, an deren Spitze nunmehr ein Kurator als Bevollmächtigter des Landesherrn stand, der allerdings organisatorisch nicht der Universität, sondern direkt der Ministerialverwaltung zugeordnet wurde. In diesem Modell oblagen die Personal-, Wirtschafts- und Haushaltsangelegenheiten einschließlich des Berufungsrechtes dem Kurator und somit der staatlichen Verwaltung, während akademische Angelegenheiten weitgehend in der Zuständigkeit der universitären (und somit in erster Linie professoralen) Selbstverwaltung lagen, aber dennoch der Aufsicht durch den Kurator unterstanden (Hüther/Krücken 2016; Blümel 2016).

---

9 Die erste Wahl einer Rektorin fand in Ostdeutschland im Jahr 1965 (vgl. Voss 2016) und in Westdeutschland im Jahr 1966 (vgl. Schwarzl/Servaty/Kruse 2002) statt.

10 Die erste Frau an der Spitze einer deutschen Hochschulverwaltung trat 1992 ihr Amt an (vgl. Fuhrich-Grubert 2012).

In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg wurden an den Hochschulen in (West-)Deutschland die Selbstverwaltungsrechte der Hochschulen deutlich gestärkt, ihnen auch weitgehende Zuständigkeiten im Bereich der Haushaltsverwaltung übertragen, und alle Verwaltungsangelegenheiten im Sinne einer *Einheitsverwaltung* zusammengeführt. An deren Spitze stand mit dem Kanzler ein leitender Verwaltungsbeamter, der vor allem die Aufgaben der Leitung der Hochschulverwaltung, der Dienstaufsicht über das nichtprofessorale Personal sowie der (Letzt-)Verantwortung für den Haushalt hatte. Die Hochschulverwaltung wurde somit zwar Bestandteil der Hochschulorganisation, was durch die Delegation relevanter Aufgabenbereiche auf die Fakultäten bzw. Fachbereichen weiter verstärkt wurde. Allerdings wurde gleichzeitig die Trennung zwischen akademischen Angelegenheiten und der Wahrnehmung staatlicher Aufgaben weitgehend beibehalten, was auch in der rechtlichen Formalisierung der faktisch bereits seit Langem bestehenden doppelten Verfasstheit der Hochschulen als Körperschaften öffentlichen Rechts und zugleich staatlichen Einrichtungen ihren Ausdruck fand (Blümel 2016). Es gilt also:

„Universitäten [weisen] eine doppelte Hierarchie auf [...], nämlich einerseits diejenige der universitären Selbstverwaltung, die durch ein Mehrebenensystem von Entscheidungsgremien und -organen gekennzeichnet ist, und andererseits diejenige der Verwaltung, deren Stab-Linien-Struktur sich grosso modo am traditionellen Aufbau einer ministeriellen Behörde orientiert. Prägend für die Kommunikationswege beider Bereiche sind jeweils andere Vorstellungen davon, wie Entscheidungen zu treffen sind: Während im akademischen Bereich kollegiale Entscheidungen erwartet und strukturell durch gewählte Gremien, die hintereinandergeschaltet sind, realisiert werden, operiert die Verwaltung überwiegend auf der Basis von arbeitsteiligen Stellen, die vergleichsweise klar definierte Weisungsrechte und Berichtspflichten aufweisen. Aufgrund der divergenten Anlage der Kommunikationswege im akademischen Bereich und in der Verwaltung gestalten sich auch die Entscheidungsprozesse zwischen ihnen schwierig; ein Effekt ist die verbreitete wechselseitige Unkenntnis darüber, wer jeweils zuständig und in Entscheidungen einzubinden ist, ein anderer das Wuchern informeller Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, mit denen die akademische Seite unliebsame Vorgaben zu unterlaufen und die Verwaltung restringierende Entscheidungen zu platzieren sucht.“ (Kleimann 2016, S.265)

Es würde also zu kurz greifen, Hochschulen allein als Expertenorganisation oder Professionsorganisation zu verstehen, auch wenn sie dieses Element unzweifelhaft enthalten, passender erscheint vielmehr der „Begriff einer ‚multiplen Hybridorganisation [...]‘, da dieser die mannigfaltigen Widersprüchlichkeiten und Spannungen der Universitätsstrukturen (darunter ihre janusköpfige ‚Professionalität‘) treffend abbildet“ (Kleimann 2016, S. 227). Dabei bezeichnet dieser Begriff „mitgliedschaftlich konstituierte Sozialsysteme, deren Strukturen [...] durch nicht nur passagere und unbedeutende Friktionen, Widersprüche oder gar Paradoxien gekennzeichnet sind. Das bedeutet, dass die Strukturen hybrider Organisationen gleichzeitig mit Begriffen beschrieben werden können, die sich wechselseitig ausschließen, da sie auf der je anderen Seite eines dichotomen Beobachtungsschemas operieren“ (Kleimann 2016, S. 259f.). Hochschulen sind also deshalb multiple hybride Organisationen, weil sie über eine duale Identität (Staatsanstalt, teilautonome Körperschaft) verfügen und durch ein Spannungsfeld zwischen staatlicher und marktförmiger Finanzierung sowie widersprüchlichen Aufträgen (Forschungseinrichtung vs. Lehranstalt, Exzellenzzentrum vs. Massenuniversität) und Entscheidungsprinzipien (demokratisch vs. ständisch) geprägt sind. Aus systemtheoretischer Sicht resultieren insbesondere aus der Parallelität zwischen einer Dominanz der Zweckprogrammierung im akademischen Bereich und einer Dominanz der Konditionalprogrammierung im Verwaltungsbereich „die zahlreichen Spannungen, Missverständnisse und Konflikte, die traditionell zwischen den wissenschaftlichen und den administrativen Bereichen bestehen“ (Kleimann 2016, S. 264).

### **3.1.2 Traditionelle Unterschiede bei Organisationskulturen in verschiedenen Teilbereichen**

Mit dem Dualismus aus Selbstverwaltungskörperschaft und Behörde korrespondieren innerhalb der Hochschulen notwendigerweise unterschiedliche Organisationskulturen in den verschiedenen Teilbereichen, die durch Verschiedenheiten zwischen Disziplinen, Organisationsbereichen oder Hochschultypen beeinflusst sein können. Dabei beschreibt der Begriff der Organisationskultur informelle Praktiken, Erwartungsstrukturen und Entscheidungsprämissen, die unter anderem zur Schließung von Regelungslücken oder zur Nutzung von Entscheidungsspielräumen dienen – teilweise aber auch als notwendig betrachtete Regelverstöße, um die als legitim geltenden Interessen der Organisationsmitglieder zu wahren (Kleimann 2016).

Die Hochschule als Selbstverwaltungskörperschaft ist traditionell von der herausgehobenen Stellung der Gruppe der Professorinnen und Professoren geprägt. Diese Privilegierung liegt insbesondere darin begründet, dass Professorinnen und Professoren gegenüber Studierenden, dem sonstigen wissenschaftlichen Personal sowie gegenüber den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen einen Expertenstatus für die akademischen Kernaufgaben beanspruchen können, sodass ihnen beispielsweise bei der Ausgestaltung von Forschungsprojekten und Studiengängen „eine dominante Definitionsmacht“ (Kleimann 2016, S.207) zukommt. Diese Privilegierung hat ihre stärkste Ausprägung im 19. Jahrhundert im Modell der *Ordinarienuniversität* erlangt, sie ist aber auch in der *Gruppenuniversität* des späten 20. Jahrhunderts in weiten Teilen erhalten geblieben, wozu auch die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zur Auslegung der grundgesetzlich garantierten Wissenschaftsfreiheit beigetragen hat. Die Interaktion zwischen den einzelnen Professorinnen und Professoren ist traditionell vom Prinzip der *Kollegialität* geprägt, das sich auch auf die Organisationskultur der Körperschaft insgesamt auswirkt. Dabei werden nicht-habilitierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen und Studierende in aller Regel nicht als Kolleginnen bzw. Kollegen betrachtet. Mit dem Kollegialitätsprinzip korrespondieren häufig informelle Nichtangriffspakte unter den Professorinnen und Professoren, die eine zentrale Ursache für die häufig geäußerte Bewertung der Gruppenuniversität als schwerfällig, blockadeanfällig und reformunfähig darstellen. Aufgrund der vorherrschenden Gleichzeitigkeit von divergierenden Interessen und relativ symmetrischen Machtpotenzialen innerhalb der Statusgruppe der Professorinnen und Professoren ist nicht selten eine Tendenz zur Zementierung des bestehenden Status quo festzustellen (Hüther/Krücken 2016; Kleimann 2016; Schimank 2007). Unter anderem deshalb gilt:

„Formell mögliche Mehrheitsentscheidungen der Gremien kommen selten vor, weil man insbesondere in der Professorenschaft einer informellen Kollegialitätsnorm folgt, die auf stillschweigende wechselseitige Nichtangriffspakte [...] hinausläuft. Faktisch besteht damit ein weit reichendes Umgestaltungsveto jedes einzelnen Professors, womit die akademische Selbstverwaltung in höchst betriebsamem Stillstand mündet. [...] Hochschulen verfügen also als korporative Akteure nur über eine geringe kollektive Handlungsfähigkeit, was die eigene Umgestaltung anbetrifft.“ (Schimank 2008, S.161)

Zu den Erwartungsstrukturen und Entscheidungsprämissen der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen ist im Unterschied zu den Professorinnen und Professoren nur sehr wenig bekannt. Dies gilt auch für den öffentlichen Dienst insgesamt. Allerdings wird in der Literatur davon ausgegangen, dass sich die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes hinsichtlich ihrer Arbeitsorientierung deutlich von denen der Privatwirtschaft unterscheiden:

„Der ‚öffentliche Dienst‘ wird eben auch durch spezifische Verhaltenserwartungen und -normen bestimmt, die keineswegs alle schriftlich fixiert sind. Was für einen öffentlich Beschäftigten ‚angemessenes Verhalten‘ ist, kann nicht allein durch finanzielle Anreize gesteuert und erst recht nicht nur durch formale Überwachung kontrolliert werden [...].“ (Jann/Wegrich 2010, S. 188)

Traditionell galt der öffentliche Dienst in Deutschland als eine Art Gegenmodell zur Privatwirtschaft, wozu sicher auch eine nahezu flächendeckende Tarifbindung sowie die in fast allen öffentlichen Betrieben existierenden Personalvertretungen beigetragen haben dürften. Im Unterschied zu Gewinnstreben und einer individuellen Orientierung am Ziel der Nutzenmaximierung als dominanten Orientierungsmustern wurde den Beschäftigten in öffentlichen Einrichtungen eine Art *Amtsethos* zugeschrieben, das sich durch spezifische Werte wie Loyalität, Rechtsgebundenheit und Gemeinwohlorientierung auszeichnet. Auch ist der öffentliche Sektor in der Regel gekennzeichnet durch stark hierarchische und bürokratische Strukturen. Dabei erwarten die Beschäftigten im Gegenzug für die im Vergleich zur Privatwirtschaft häufig niedrigeren Gehälter vom Staat als Arbeitgeber neben einem sicheren Arbeitsplatz auch die Anerkennung und Wertschätzung der erbrachten Leistungen. Außerdem sind im öffentlichen Dienst traditionell deutlich überdurchschnittlich viele Frauen beschäftigt, was allerdings für Führungspositionen nicht in entsprechender Weise gilt (Vogel/Pfeuffer 2016; Gottschall et al. 2015; Briken et al. 2014; Ellguth/Kohaut 2011).

### **3.1.3 Umfassende Modernisierung der öffentlichen Verwaltung**

Durch die Einführung von Konzepten des New Public Management sollte eine tiefgreifende Verwaltungsmodernisierung im öffentlichen Dienst insge-

samt erreicht werden. Dabei geht es zum einen um eine deutliche Erhöhung der Effizienz in der Erbringung staatlicher Aufgaben bei einer gleichzeitigen Qualitätsverbesserung. Zum anderen geht es um die Neubestimmung öffentlicher Aufgaben und somit um die Frage, ob und in welchen Formen staatliches Handeln von Bedeutung ist – und in welchen Bereichen sich der Staat stärker zurückhalten sollte (Bogumil/Jann 2009; vgl. Naschold/Bogumil 2000). Programmatisches Leitmotiv der Reformvorschläge war und ist dabei, dass sich die klassische bürokratische Steuerung der Verwaltung zunehmend als dysfunktional herausgestellt habe und Konzepte modernen betriebswirtschaftlichen Managements erfolgreich auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können. Hinsichtlich des traditionellen Verwaltungsmodells wurden zahlreiche Mängel konstatiert, unter anderem eine fehlende Serviceorientierung, ineffiziente Geschäftsprozesse, fehlendes betriebswirtschaftliches Denken sowie ungenutzte Leistungspotenziale seitens der Beschäftigten aufgrund fehlender Motivation (Becker/Algermissen/Falk 2009; Schedler/Proeller 2000; vgl. Schröter/Wollmann 2001; Jann 2001). Demgegenüber wurden von der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells zahlreiche Verbesserungen erwartet, unter anderem durch folgende Leitprinzipien (Bogumil/Jann 2009, S. 238 f.):

1. Motivation statt Alimentation für das Personal (z. B. leistungsgerechte Bezahlung),
2. Eigenverantwortung statt Hierarchie für die Organisation (dezentrale Ressourcenverantwortung, flache Hierarchie etc.),
3. Resultate statt Regeln für die Verfahren (Kontraktmanagement, Leistungsvergleiche, Produktorientierung),
4. Kostenrechnung statt Kameralistik für die Finanzen.

Zur Umsetzung dieser Prinzipien wurde ein umfangreiches Maßnahmenbündel entwickelt, dessen Bestandteile vor allem in den Kommunalverwaltungen angewandt wurden. Die einzelnen Maßnahmen konnten auf den verschiedenen Verwaltungsebenen in deutlich unterschiedlichem Umfang umgesetzt werden und sind im Rahmen des Implementationsprozesses nicht selten auf erhebliche Widerstände und weitere relevante Hürden gestoßen (Bogumil/Jann 2009; Jann/Wegrich 2010; Holtkamp 2012).

#### **Personalentwicklung**

In betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten gilt neben der Service auch die Mitarbeiterorientierung als wesentliche Voraussetzung für den Modernisierungserfolg. Eine stärkere Mitarbeiterorientierung soll beispielsweise

durch die Durchführung von strategisch angelegten Maßnahmen der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung erreicht werden (Becker/Algermissen/Falk 2009). Dabei ist Organisationsentwicklung ein langfristig angelegter iterativer Prozess, der auf einen Wandel der Organisation durch die Veränderung von Verhaltens- und Kommunikationsformen der Beschäftigten zielt, und unter anderem neu geschaffene Partizipations- und Kooperationselemente umfasst. Im Kontext der Organisationsentwicklung sollen Ansätze der Personalentwicklung dazu dienen, „die Partizipations- und Selbstorganisationschancen der Beschäftigten [zu] erhöhen, mit dem Ziel einer Sensibilisierung für notwendige Organisationsinnovationen, einer Einbeziehung ihrer Qualifikationsentwicklung in organisatorische Innovationsprozesse und letztlich eines verbesserten Output[s] an personaler Leistung“. In diesem Verständnis umfasst Personalentwicklung unter anderem kooperative Führungsstrukturen und Verfahren direkter Arbeitnehmerbeteiligung sowie eine individuelle Fort- und Weiterbildungsstrategie und die längerfristig angelegte Karriere- und Verwendungsplanung (Bogumil/Jann 2009, Zitat: S.241).

### **Dezentralisierung**

Im Kontext der Diskussionen um New Public Management wurden die zunehmende Zentralisierung der öffentlichen Verwaltung, die wachsende Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie die strikte Orientierung an rechtlichen Regelungen und Verfahrensvorschriften als zentrale Ursache von *Bürgerferne*, aber auch einer übermäßigen Bürokratisierung und einer geringen Effizienz in der Leistungserbringung betrachtet. Deshalb wurde eine Dezentralisierung der öffentlichen Verwaltung, insbesondere im Bereich der Bürgerämter vorgeschlagen. Um die angestrebten Veränderungen erfolgreich umzusetzen, sollte die Verantwortung für das Leistungsergebnis weitgehend auf die zuständigen Beschäftigten verlagert werden. Hierzu sollten diese sowohl erweiterte Spielräume in fachlichen Angelegenheiten als auch – im Rahmen der Einführung dezentraler Budgets – einen größeren Einfluss auf die konkrete Verwendung der vorhandenen Ressourcen erhalten. Mit der *Budgetierung* wurde auch die Erwartung verbunden, einen Anreiz zur Einsparung von Ressourcen zu setzen und somit Personaleinsparungen zu ermöglichen. Flankierend zur Dezentralisierung sollte in den Verwaltungseinrichtungen ein zentraler Steuerungs- und Controllingbereich eingerichtet werden, um die Einhaltung der Organisationsziele zu überprüfen und die Führungsebene dauerhaft mit steuerungsrelevanten Informationen zu versorgen (Becker/Algermissen/Falk 2009; vgl. Schröter/Wollmann 2001; Naschold/Bogumil 2000).



Mit dem Ziel der Dezentralisierung der öffentlichen Verwaltung waren beispielsweise bei den Bürgerämtern weitreichende organisatorische Veränderungen verbunden. So wurden vielfach Zweigstellen in den Stadtteilen in Betrieb genommen, Öffnungszeiten erweitert sowie das Beratungs- und Informationsangebot ausgeweitet. Außerdem erfolgte in den Kommunalverwaltungen überwiegend eine „Aufgabenintegration aus Sicht der Kunden“ (Bogumil/Jann 2009, S. 230). Für die Beschäftigten sollte die *neue Allzuständigkeit* mehr Abwechslung bringen und zu einem interessanteren Arbeitsfeld beitragen. Außerdem sollten die bestehenden Hierarchien durch die Einschränkung der Aufteilung von anordnenden und ausführenden Tätigkeiten zumindest ein Stück weit zurückgedrängt werden (Bogumil et al. 2009; Bogumil/Jann 2009).

#### **Ergebnisorientierung**

Die grundlegende Prämisse binnenstruktureller Reformen im Sinne des Neuen Steuerungsmodells ist der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung. Dabei gilt für die öffentliche Verwaltung analog zu privatwirtschaftlichen Unternehmen: „Nicht mehr die zur Verfügung stehenden Produktionsmittel, sondern die erbrachten Leistungen (Produkte) oder auch durch die Leistungen erreichten Wirkungen sollen Diskussionspunkt und Ausrichtungsmaßstab des Verwaltungshandelns werden“ (Schedler/Proeller 2000, S. 60). Die Ergebnis- bzw. Outputorientierung spiegelt in gewisser Weise die interne Dezentralisierung der Verwaltungen im Außenverhältnis zur Politik. Hier soll die Steuerung nicht länger an detaillierten Einzeltvorgaben ausgerichtet sein, vielmehr soll das Verwaltungshandeln auf klaren Ergebnisvorgaben basieren, die in Zielvereinbarungen (Kontraktmanagement) festgelegt werden und deren Einhaltung anhand aussagekräftiger Leistungsindikatoren zu überprüfen ist. Ziel ist es dabei, die Verantwortungsbereiche von Politik und Verwaltung klar voneinander abzugrenzen, wobei sich die Politik auf die Schaffung von Rahmenbedingungen und die Formulierung von strategischen Richtlinien beschränken soll (Becker/Algermissen/Falk 2009; vgl. Naschold/Bogumil 2000; Jann 2001).

#### **3.1.4 Paradigmenwechsel in der Hochschulsteuerung**

Die seit den 1990er Jahren zu beobachtenden hochschulpolitischen Reformvorschläge im Sinne des New Public Management zielten in erster Linie auf eine Transformation des Hochschulwesens vom *Selbstverwaltungs-* zum

*Managementmodell* ab, wobei allerdings immer die Hochschule als akademische Körperschaft im Zentrum stand. Das Idealkonzept des Managementmodells umfasste vor allem drei Elemente:

1. die Ersetzung der (direkten) staatlichen Steuerung der Hochschulen durch eine (eher indirekte) Außensteuerung durch den Staat oder andere durch den Staat beauftragte Akteure, z. B. über die Aushandlung von Zielvereinbarungen oder die Einsetzung von Hochschulräten,
2. die Einschränkung der akademischen Selbstorganisation zugunsten einer Ausweitung der hierarchischen Selbststeuerung der Hochschule durch Leitungspersonen mit weitreichenden Kompetenzen,
3. eine deutliche Ausweitung des Konkurrenzdrucks innerhalb der und zwischen den Hochschulen, unter anderem durch die Etablierung von leistungsorientierten Mittelverteilungsmodellen und einen höheren Finanzierungsanteil von wettbewerblich vergebenen Drittmitteln (Schimank 2007; Bogumil et al. 2013b; Wolter 2007, 2012).

Mit dem Ziel der Ausweitung der Eigenverantwortung der Hochschulen korrespondiert allerdings auch eine Ausweitung der Rechenschaftspflichten der Hochschulen, vor allem gegenüber den unterschiedlichen Mittelgebern. Im Managementmodell werden „Autonomie und Rechenschaftspflicht [...] als zwei Seiten einer Medaille behandelt“ (Meier 2009, S. 225). Zu Letzterer gehört neben detaillierten Informations- und Dokumentationspflichten vielfach auch der Einsatz von Lehrveranstaltungsbewertungen sowie internen und externen Evaluationsverfahren zum vorgeschlagenen Instrumentenkasten (Meier 2009; Dohmen/Krempkow 2014).

### **Veränderung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen**

Eine wesentliche Zielsetzung des New Public Management-Ansatzes im Hochschulbereich war die Neudefinition des Zusammenwirkens von Staat und Hochschulen im sogenannten *Kondominalbereich*, in dem ein Zusammenwirken von Land und Hochschulen vorgesehen war. Dabei handelte es sich beispielsweise um die Ausgestaltung der internen Hochschulorganisation, die Berufung von Professorinnen und Professoren oder die Bestellung der Hochschulleitung sowie die Erstellung von Studien- und Prüfungsordnungen. Aus Sicht der Hochschulen kam es in entsprechenden Fragen regelmäßig zu einer Stagnation in der Hochschulentwicklung, wenn mit den Ländern in Streitfragen keine Einigung erzielt werden konnte und die Hochschulen aufgrund der bestehenden Machtasymmetrien letztlich doch einlenken mussten (Seckelmann 2010; Hüther 2010).

Um eine weitgehende Neujustierung des Verhältnisses von Staat und Hochschulen zu erreichen, sollten die Aufgaben aus dem Kondominalbereich z. T. in die Zuständigkeit der Hochschulen überführt werden – wo sie allerdings der Aufsicht der neu eingeführten Hochschulräte unterliegen sollten –, was zugleich zu einer deutlichen Ausweitung der Selbstverwaltungsrechte beitragen sollte. Zum Teil sollten die Aufgaben mit einer geteilten Zuständigkeit von Staat und Hochschulen aber auch auf eine neue, *staatsferne* organisatorische Basis gestellt werden. Beispiele hierfür sind die Einführung des Instruments der Zielvereinbarungen zwischen Ländern und Hochschulen und des Akkreditierungssystems zur Qualitätssicherung im Bereich Studium und Lehre (Sandberg 2003; Wolter 2007, 2012; Hüther/Krücken 2016; Banscheraus 2011; Bülow-Schramm/Heumann 2012).

### **Umgestaltung der innerhochschulischen Entscheidungsstrukturen**

Als zunehmend eigenständige Akteure sollten die Hochschulen neue Anforderungen hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Ziel- und Ergebnisorientierung, Rechenschaftspflicht sowie Dienstleistungs- und Serviceorientierung erfüllen. Von besonderer Bedeutung waren außerdem die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Handlungsmöglichkeiten und der Erfolgsverantwortung. Hierzu sollten vor allem die deutliche Ausweitung der Entscheidungskompetenzen des Leitungspersonals auf Hochschul- und Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene sowie eine Professionalisierung des Hochschulmanagements durch eine Verlängerung der Amtszeiten sowie die Etablierung neuer Aufgabenbereiche im Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements beitragen. Diese Veränderungen gingen allerdings zulasten der Selbstverwaltungsgremien, deren Kompetenzen stark beschnitten wurden (Hüther/Krücken 2016; Meier 2009; Bogumil et al. 2013b).

Die Ausweitung der Selbststeuerungskompetenzen der Hochschulen blieb nicht nur auf den Bereich der akademischen Angelegenheiten beschränkt, in dem die Hochschulen bereits traditionell über weitgehenden Selbstverwaltungsrechte verfügten, sie sollten sich zukünftig beispielsweise auch auf die Ausgestaltung der internen Organisationsstruktur erstrecken, die nicht mehr detailliert gesetzlich vorgegeben, sondern in der Grundordnung festgelegt werden sollten. Somit sollten die Hochschulen unter anderem die Möglichkeit erhalten, die Zuständigkeiten der Hochschulleitung, der Dekanate, der zentralen und dezentralen Gremien sowie weiterer Einrichtungen weitgehend selbst festzulegen und auch deren Zusammenspiel auszugestalten. Weitere relevante Spielräume sollten sich für die Hochschulen durch die Einführung von Globalhaushalten anstelle der kameralisti-

schen Haushaltssystematik ergeben. Durch Globalhaushalte sollten die Möglichkeiten zur gegenseitigen Deckungsfähigkeit von Haushaltstiteln sowie zur Übertragbarkeit von Mitteln zwischen verschiedenen Verwendungsarten massiv ausgeweitet werden, was den Hochschulen eine deutlich flexiblere Haushaltsführung erlauben sollte (Hüther et al. 2011).

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, schien es notwendig, an den Hochschulen teilweise ergänzend, teilweise parallel zu den bereits vorhandenen Verwaltungseinheiten neue Organisationsstrukturen zu schaffen. Es sollten entsprechend der neuen Handlungsfelder spezialisierte Verwaltungs- und Servicebereiche wie z.B. Weiterbildung, Technologietransfer, Personalentwicklung und Internationalisierung eingerichtet bzw. neu aufgestellt werden. Außerdem sollten in Anlehnung an privatwirtschaftliche Unternehmen neue Tätigkeitsbereiche wie Hochschulmarketing, Fundraising, Controlling und Revision aufgebaut werden, hinzu kam das Qualitätsmanagement als eigenständiger Bereich, dem eine zunehmend größere Bedeutung zugeschrieben wurde. Die Leitungsstrukturen auf der Ebene der Fakultäten und Fachbereiche sollten sich ebenfalls von einer rein administrativen Verwaltung hin zu einem Hochschulmanagement, das auch strategische Aufgaben übernimmt, weiterentwickeln (Hüther/Krücken 2016; Bogumil et al. 2013b; Schneijderberg et al. 2013; Kloke/Krücken 2012).

### **Stärkung des Wettbewerbsgedankens im Hochschulwesen**

Die gezielte Förderung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen wurde als wesentlicher Hebel betrachtet, um im deutschen Hochschulsystem bisher nicht ausgereizte Potenziale für Leistungs- und Effizienzsteigerungen zu realisieren. In diesem Zusammenhang kommt auch der Idee von *World Class Universities*, die in internationalen Rankings ermittelt werden sollten, eine besondere Bedeutung zu (Shin 2013; Hazelkorn 2009). Die Hochschulen sollten ihre erweiterten Handlungsmöglichkeiten also dazu nutzen, eigenständige Profile herauszubilden, um im (inter-)nationalen Reputations- und Ressourcenwettbewerb optimal aufgestellt zu sein. Dabei gilt die Differenzierung der Hochschullandschaft als erwünschter Effekt eines verstärkten Wettbewerbs zwischen den Hochschulen und zugleich – in Verbindung mit der Profilbildung – als Voraussetzung für die Implementation des Wettbewerbsgedankens: „Um miteinander konkurrieren zu können, müssen sich die einzelnen Hochschulen voneinander unterscheiden, sich profilieren können“ (Keller 2000, S. 350; Meier 2009, 2017; Hüther 2010; Banscheraus et al. 2015).

Diese Entwicklung sollte durch die Einführung von formelgebundenen Mittelverteilungsmodellen weiter verstärkt werden. Den Hochschulen soll-

ten in diesen Finanzierungsmodellen durch den Staat nach festgelegten Indikatoren Mittel gewährt werden – die Finanzierung sollte demnach zumindest dem Prinzip nach weitgehend von den *Leistungen* der Hochschulen (z. B. Zahl der Absolventinnen und Absolventen, internationalen Studierenden, Studentinnen und abgeschlossenen Promotionen, Höhe der eingeworbenen Drittmittel, Zahl der Publikationen und Zitationen) abhängig sein (Sieweke 2010; Bogumil et al. 2013; Zechlin 2015). In vielen (Bundes-)Ländern wurde als Grundmodell staatlicher Finanzierung ein *Drei-Säulen-Modell* vorgeschlagen, das neben einer aufgabenbezogenen Grundfinanzierung leistungsorientierte Zuweisungen und innovationsbezogene Anteile enthält (Ziegele 2010; Wolter 2012). Dabei sollte die Verteilung von Finanzmitteln in erster Linie in der Zuständigkeit der Leitungsorgane liegen, sodass die Veränderungen bei der Hochschulfinanzierung zu einer Stärkung des Hochschulmanagements, insbesondere auf der zentralen Ebene, beitragen sollten (Bogumil et al. 2013b; Jansen 2010).

#### **3.1.5 New Public Management an Hochschulen: eine Reformagenda im Spannungsfeld**

Die Hochschulen – und insbesondere die wissenschaftsunterstützenden Bereiche – sind von den Reformvorschlägen im Sinne des New Public Management in doppelter Weise berührt, zum einen durch die neuen Modelle der Hochschulgovernance und zum anderen durch die übergreifenden Ansätze zur Verwaltungsmodernisierung. Beide Ansätze weisen in ihrer Programmatik eine gewisse Schnittmenge auf, es sind aber auch einige wichtige Unterschiede im Detail zu erkennen, die in einem gewissen Spannungsfeld zueinanderstehen. Hierzu gehört beispielsweise die Frage, wie weit hierarchische Steuerung reichen soll. Diese wird im Sinne des Konzeptes der hierarchischen Selbststeuerung der Hochschulen zuungunsten der akademischen Selbstverwaltung eher ausgebaut, während die Konzepte zur Reform der öffentlichen Verwaltung eine größere Eigenständigkeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betonen. Beide Perspektiven schließen sich keineswegs aus, sie müssen aber bei der Reform der wissenschaftsunterstützenden Bereiche sinnvoll austariert und aufeinander abgestimmt werden. Ähnliche Herausforderungen ergeben sich beispielsweise aus der Betonung der Bedeutung von Personalentwicklungskonzepten im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung, die bei den Diskussionen zur Reform des Hochschulwesens bislang eine sehr deutlich untergeordnete Rolle spielen, oder der Notwendigkeit

zur aktiven Einwerbung von Drittmitteln im Wettbewerb mit anderen Hochschulen. Letztere ist für die neue Steuerung des Hochschulwesens von grundlegender Bedeutung, findet im Kontext der Verwaltungsmodernisierung aber keine direkte Entsprechung. Insgesamt scheint die Frage der Passung bzw. Abstimmung unterschiedlicher Konzepte des New Public Management bei der Reform von wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen wenig Beachtung zu finden. Im Gegenteil wird häufig eher eine strukturelle Differenz zwischen Wissenschaft und Verwaltung konstatiert, die nur durch den Aufbau wissenschaftsnaher Servicebereiche und die Etablierung von *neuen Hochschulprofessionen*, vor allem im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, zu überwinden sei (Nickel 2012; vgl. Schneiderberg et al. 2013).

Eine weitere Reibungsfläche ergibt sich aus dem vielfach nicht vollständig geklärten Verhältnis von Angelegenheiten der akademischen Selbstverwaltung, bei denen die Hochschulen über weitgehende Autonomie verfügen, und der Ausführung staatlicher Aufgaben, bei denen eine ministerielle Weisungsbefugnis (fort-)besteht. Das folgende Zitat verdeutlicht dieses Spannungsverhältnis an einem Beispiel:

„Die Trennung von staatlichen und akademischen Angelegenheiten lässt sich [...] nur idealiter aufrecht erhalten. De facto lassen sich [diese] nicht stringent trennen. Beispielsweise handelt es sich bei der Berufung eines Professors um eine akademische Angelegenheit; diese [...] ist jedoch zugleich staatliche Angelegenheit, weil die Berufung auch finanzwirksam wird; somit bestehen auch hier zumindest Genehmigungsverhalte der Ministerialverwaltung.“ (Bogumil et al. 2013a, S. 51)

Nicht zu vergessen sind schließlich dysfunktionale Wirkungen der Reformprozesse selbst, die zumindest vorübergehend einen Funktionsverlust der betroffenen Bereiche mit sich bringen, teilweise aber auch die Organisation aufgrund ihrer angestrebten Reichweite insgesamt überfordern können. Tritt Letzteres ein, so kann dies nicht nur die ohnehin bestehenden Beharrungskräfte weiter verstärken, sondern es können auch kontraintentionale Wirkungen wie Motivationsverluste bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, neue Bürokratisierungstendenzen aufgrund von Berichtspflichten und Controlling sowie einer Orientierung an Kennzahlen und Indikatoren oder steigende Transaktions- und Kommunikationskosten infolge unklarer Zuständigkeiten bzw. Prozessdefinitionen auftreten, die sich in relevantem Maße

auf die Arbeitssituation der Beschäftigten sowie deren Wahrnehmung der durchgeführten Reformen auswirken (Bogumil/Jann 2009; Holtkamp 2012; Bogumil et al. 2013a).

Der Vorschlag, die Hochschulen im Sinne des New Public Management zu reformieren, müsste in seiner konkreten Ausgestaltung also sowohl die Herausforderungen berücksichtigen, die sich aus der doppelten Verfasstheit der staatlichen Hochschulen in Deutschland ergeben, als auch die unterschiedlich Schwerpunktsetzungen der hochschulspezifischen Reformansätze sowie der allgemeinen Ansätze zur Verwaltungsmodernisierung zu einem konsistenten Reformprogramm zusammenfügen, um den besonderen Anforderungen der Hochschulen als multiplen Hybridorganisationen gerecht zu werden.

#### **3.1.6 Implementation und Auswirkungen der neuen Steuerungskonzepte an staatlichen Hochschulen in Deutschland**

In den vergangenen zwei Jahrzehnten sind seitens der Politik vielfältige Maßnahmen ergriffen worden, um die Hochschulen im Sinne des New Public Management neu aufzustellen und ihre Leistungsfähigkeit deutlich zu verbessern. Hierzu wurden unter anderem das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen neu justiert, die organisationale Verfasstheit der Hochschulen im Sinne einer stärkeren Integration der Verwaltung modifiziert, die internen Steuerungsprozesse auf eine neue Basis gestellt sowie unter anderem mit Modellen leistungsorientierter Mittelverteilung, der Ausweitung von Projektfinanzierungen und der Betonung der Relevanz von (inter-)nationalen Rankings Instrumente eingeführt bzw. in stärkerem Umfang genutzt, die zu einer Verstärkung des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen beitragen sollten (vgl. Kapitel 3.1.4). Die Ergebnisse müssen insgesamt als ambivalent gelten, wie im Folgenden exemplarisch dargestellt wird.

#### **Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen**

Die Selbststeuerungsrechte der Hochschulen wurden nicht nur im Bereich der akademischen Angelegenheiten und der Studienorganisation, sondern auch im Bereich der Hochschulplanung bzw. der strategischen Hochschulentwicklung deutlich gestärkt. Hierzu hat auch die flächendeckende Einführung von Zielvereinbarungen zwischen den Landesregierungen und den Hochschulen beigetragen, durch die die Möglichkeiten zur staatlichen Detailsteuerung ebenfalls begrenzt wurden. Zudem wurden die bisherigen

staatlichen Zuständigkeiten für die Qualitätssicherung von Studium und Lehre an privatrechtlich verfasste Akkreditierungsagenturen übertragen. Etwa in der Hälfte der Länder erfolgte außerdem eine Übertragung des Berufsrechts auf die Hochschulen. Dies wurde teilweise flankiert durch eine größere Flexibilität der Stellenpläne (Bogumil et al. 2013b; Lanzendorf/Pasternack 2016; Dohmen/Krempkow 2014; Hüther et al. 2011; vgl. Banscherus/Reiß 2012; Banscherus 2011).

Bei der Ausübung der Fachaufsicht ist zwar vor allem im Bereich der Selbstverwaltungsangelegenheiten der Hochschulen ein allmählicher Rückzug der Wissenschaftsministerien nicht zu übersehen, durch die Beibehaltung von Genehmigungsvorbehalten und die Verpflichtung zum Abschluss von Zielvereinbarungen verfügt die Ministerialverwaltung in vielen Bereichen aber immer noch über ein hohes Maß an formalen Kompetenzen. Dies gilt insbesondere für die Ausübung staatlicher Aufgaben durch die Hochschulen. Hinzu kommen die nicht zu unterschätzenden Einflussmöglichkeiten, die aus der Rolle des Staates als zentralem Mittelgeber der Hochschulen erwachsen (Bogumil et al. 2013a; Dohmen/Krempkow 2014). Außerdem geht die Ausweitung der Selbststeuerungsrechte der Hochschulen in aller Regel einher mit detaillierten Informations- und Dokumentationspflichten sowie vielfach auch dem Einsatz von Lehrveranstaltungsbewertungen sowie internen und externen Evaluationsverfahren (Meier 2009; Dohmen/Krempkow 2014). Dies wird durch die Hochschulbeschäftigten, insbesondere das wissenschaftliche Personal, nicht selten als aufwendig und belastend erlebt (Bogumil et al. 2013a). Nicht zuletzt bestehen hinsichtlich der Neujustierung des Verhältnisses von Staat und Hochschulen auch verfassungsrechtliche Grenzen. So „ist die Rechtsaufsicht selbstverständlich auch in der ‚neuen Welt‘ geblieben, weil sie in einem demokratischen Gemeinwesen für Staatstrabanten unverzichtbar ist, um die notwendige Rückbindung an das Staatsvolk zu gewährleisten“ (Löwer 2012, S. 16).

### **Organisationale Verfasstheit der Hochschulen**

Im Zuge der Organisationsreformen der letzten beiden Jahrzehnte wurde vielerorts die traditionelle Dualität der Hochschulleitung mit einer Rektorin bzw. einem Rektor an der Spitze der akademischen Selbstverwaltungskörperschaft und einer Kanzlerin bzw. einem Kanzler an der Spitze einer behördlich verfassten Hochschulverwaltung aufgehoben. An deren Stelle trat häufig eine kollegiale Strukturierung der Hochschulleitung mit einem Ressortprinzip und der Abschaffung des mit der Verbeamtung auf Lebenszeit verbundenen Kanzleramtes zugunsten des in der Regel auf Zeit vergebenen Ressorts



einer Vizepräsidentin bzw. eines Vizepräsidenten für Haushalts- und Personalangelegenheiten. Somit wurde die Hochschulverwaltung in vielen Ländern weitgehend in die Hochschule integriert. In diesem Modell trägt die Präsidentin bzw. der Präsident die Verantwortung für die Gesamtorganisation und somit auch für die Hochschulverwaltung, wobei die Zuständigkeiten für bestimmte Aufgaben nach dem Ressortprinzip auf verschiedene Mitglieder der Hochschulleitung verteilt sein können. Der Leiterin bzw. dem Leiter der Hochschulverwaltung kommt in der Funktion als Beauftragte bzw. Beauftragter für den Haushalt zwar nach wie vor ein Vetorecht zu, sie bzw. er untersteht jedoch zumeist der Richtlinienkompetenz der Hochschulleitung (Blümel 2016; Knauff 2007).

Trotz des Wandels der Aufgabenzuschreibung von Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleitern im Sinne einer stärkeren Managementorientierung sowie einer Pluralisierung der Ausbildungs- und Berufslaufbahnen, die mit einer deutlich gewachsenen Bedeutung von Managementkenntnissen gegenüber juristischen Kompetenzen einhergehen, hat Blümel (2016) in seiner Studie bei dieser Personengruppe sowohl eine „post-bürokratische“ Einstellung gegenüber der Leitung einer Hochschuladministration als auch ein Fortdauern der traditionellen „bürokratisch-akademischen“ Einstellungen identifiziert. Insofern

„korrespondiert die [...] manageriale Rekonfiguration des Amtes der Verwaltungsleitung keineswegs übergreifend mit einem ausschließlich an den Elementen einer postbürokratischen Logik orientierten Selbstverständnis der befragten Kanzler und Vizepräsidenten. Vielmehr ist ein Nebeneinander unterschiedlicher bisweilen konfligierender Einstellungen zu konstatieren“ (Blümel 2016, S. 230).

Insgesamt wurden die Selbstverwaltungsrechte der Hochschulen als Körperschaften öffentlichen Rechts in relevantem Maße gestärkt, davon ausgenommen bleibt allerdings in aller Regel auch weiterhin der Bereich der staatlichen Aufgaben (z. B. Personal-, Haushalts- und Bauangelegenheiten), in denen die Bindung an die bestehenden rechtlichen und politischen Vorgaben des Landes aufgrund der gleichzeitigen Verfasstheit der Hochschulen als staatliche Einrichtungen und des Fortdauerns der ministeriellen Fachaufsicht weiterhin recht groß ist (Dohmen/Krempkow 2014; Hüther et al. 2011).

Eine wichtige Ausnahme vom Befund einer andauernden engen Staatsbindung der Hochschulen im Bereich der Verwaltung stellen zum einen die

Hochschulen dar, die in den vergangenen Jahren in die Trägerschaft einer Stiftung überführt wurden. Hierzu gehören unter anderem die Universitäten Göttingen, Hildesheim und Lüneburg in Niedersachsen sowie die Universität Frankfurt (Oder) in Brandenburg und die Universität Frankfurt am Main in Hessen. An diesen Hochschulen wurden die staatlichen Aufgaben sehr weitgehend in die Zuständigkeit der Hochschulen überführt, das Land beschränkt sich nunmehr auch hier auf die Ausübung der Rechtsaufsicht. Ebenfalls eine Ausnahme bilden die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen, die durch eine Änderung des Hochschulgesetzes im Jahr 2006 einen weitgehenden Autonomiezuwachs erhalten haben. Seither sind die nordrhein-westfälischen Hochschulen als selbständige Körperschaften öffentlichen Rechts verfasst, bei denen die (Fach-)Aufsicht im Wesentlichen durch die jeweiligen Hochschulräte erfolgt und durch das Land somit sowohl in Selbstverwaltungsangelegenheiten als auch bei der Ausführung staatlicher Aufgaben lediglich eine Rechtsaufsicht erfolgt (Löwer 2012). Diese Regelung wurde durch eine weitere Gesetzesnovelle im Jahr 2014 teilweise wieder eingeschränkt, durch die das Wissenschaftsministerium die Möglichkeit zur Formulierung von Rahmenvorgaben in den Bereichen Haushalt und Wirtschaftsführung (zurück) erhalten hat. Im Vergleich zu den Regelungen in anderen Bundesländern ist die ministerielle Fachaufsicht über die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen aber auch nach diesen Änderungen vergleichsweise schwach ausgeprägt (vgl. Dohmen/Krempkow 2014; Lanzendorf/Pasternak 2016).

### **Interne Hochschulorganisation**

In der hochschulpolitischen Entwicklung standen bis etwa zum Jahr 2009 der Auf- und Ausbau der institutionellen Selbststeuerung der Hochschulen eindeutig im Vordergrund, anschließend setzte eine Phase der Konsolidierung und des Austarierens von Zuständigkeitsverteilungen ein (Lanzendorf/Pasternak 2016). Dies liegt nicht allein in veränderten Schwerpunktsetzungen der Länder begründet, sondern auch in verfassungsrechtlichen Grenzen, die der Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen sowie dem Entscheidungsspielraum der Leitungspersonen gesetzt sind. Aus dem Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit und dem Demokratieprinzip des Grundgesetzes ergeben sich z. B. verpflichtende Beteiligungsrechte bei der Entwicklung leistungsorientierter Mittelverteilungsmodelle und umfangreiche Kontrollrechte der Hochschulgremien gegenüber den Leitungspersonen, die auch ein grundsätzliches Abwahlrecht beinhalten. Auf diese Weise soll eine gewisse Kompensation der eingeschränkten Entscheidungsrechte der gewählten Gremien

erfolgen. Entsprechende Gerichtsurteile haben in der Vergangenheit in einigen Ländern bereits zu Korrekturen der landesrechtlichen Regelungen geführt, allerdings ohne die grundlegende Ausrichtung der Reformen prinzipiell in Frage zu stellen (Sieweke 2013; Senkelmann 2010). Die Reformen haben auch das Verhältnis zwischen der Professorenschaft und der Organisation Universität verändert – insbesondere durch die weitgehende Entmachtung des Senats als zentralem kollegialem Entscheidungsorgan, „das als Vehikel professoraler Interessen gelten“ durfte. Dies hat sich hochschulintern vielfach in Spannungen und Konflikten sowie „in Form informeller, mikro-politischer Devianzpraktiken“ (Kleimann 2016, S.229) der Professorinnen und Professoren niedergeschlagen.

Hinsichtlich der präsidentialen Leitungspraxis darf nicht übersehen werden, dass sich trotz der deutlichen Ausweitung exekutiver Kompetenzen der zentralen und dezentralen Leitungspersonen überwiegend ein „hybrides Leitungsmodell“ (Kleimann 2016, S.840; vgl. Blümel 2016; Hüther/Krücken 2016) herausgebildet hat, das charakteristische Merkmale des managerialen und des kollegialen Leitungskonzeptes in sich aufnimmt. Das manageriale Modell in Reinform ist dagegen bislang insgesamt „eher programmatisch-diskursiver Natur“ (Kleimann 2016, S.842), denn

„[d]ie Einflussmöglichkeiten des Präsidenten sind durch die gesetzlich gezogenen Grenzen seiner Zuständigkeiten und Kompetenzen, durch die Mitentscheidungsrechte zahlreicher anderer Organe, durch die informellen Widerstandspotenziale insbesondere der Professoren und durch die in der Universitätskultur wirksame normative Struktur der Kollegialitätsnorm stark limitiert“ (Kleimann 2016, S.841).

Im Bereich der internen Hochschulsteuerung überlagern sich also insgesamt neue und alte Steuerungskonzepte „in einer prekären Gemengelage“ (Fehling 2011, S.10). Dies bringt im Hochschulalltag gewisse Schwierigkeiten mit sich, da beispielsweise für die beteiligten Hochschulangehörigen nicht zu jedem Zeitpunkt klar ist, welcher Steuerungsmodus jeweils dominiert und Entscheidungen somit häufig nur unvollständig antizipiert werden können. In diesem Agieren der Leitungspersonen kann auch eine spezifische Fortschreibung des akademischen Kollegialitätsprinzips (vgl. Kapitel 3.1.2) unter neuen Rahmenbedingungen gesehen werden, eine „deutliche Manifestation der Informalität des Nichtangriffspaktes auf Seiten der Präsidenten“, wobei

„der Machtverzicht, die Unterlassung einer formal möglichen Einflussnahme auf Entscheidungen zur Wahrung des Burgfriedens“ beitragen soll bzw. „aus Respekt für die kollegiale Norm der Nichteinmischung“ erfolgt (Kleimann 2016, S.247).

### **Stärkung des Wettbewerbs um Ressourcen und Reputation**

Da die Grundfinanzierung mit den wachsenden Aufgaben der Hochschulen – vor allem in der Forschung – in der Vergangenheit nicht Schritt gehalten hat, gewannen zusätzliche Finanzierungsquellen enorm an Bedeutung. Dabei handelt es sich überwiegend um Drittmittel, die aus öffentlichen Mitteln stammen und den Hochschulen zeitlich befristet für bestimmte Projekte oder Forschungsbereiche – in der Regel im Rahmen eines wettbewerblichen Vergabeverfahrens – zur Verfügung gestellt werden. Die kontinuierlich steigende Bedeutung von Drittmitteln für die Hochschulfinanzierung wird unter anderem bei der Finanzierung des Hochschulpersonals deutlich. So erhöhte sich eigenen Auswertungen der Daten des Statistischen Bundesamtes (Datenbank DZHW-ICEland) zufolge der Anteil des aus Drittmitteln finanzierten wissenschaftlichen Personals im Zeitraum von 1995 bis 2014 von 19 auf 33 Prozent. Ein Anstieg des Drittmittelanteils an der Hochschulfinanzierung gilt im Kontext der Diskussion um New Public Management als politisch gewollter Impuls zur Verstärkung des Wettbewerbsgedankens im Hochschulwesen, denn „der Konkurrenzdruck im Hochschulsystem [steigt] mit dem Anteil der Drittmittel an den gesamten der Forschung zufließenden Finanzmitteln, und mit einer sinkenden Bewilligungsquote“ (Schimank 2007, S.252; vgl. Hüther 2010; Jansen 2010). Mit steigenden Drittmitteleinnahmen geht allerdings auch ein wachsender Aufwand für die Mittelverwaltung einher (vgl. Kapitel 8.1). Häufig haben die Mittelgeber sehr detaillierte Nachweis- und Dokumentationspflichten festgelegt, die insbesondere seitens der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als unnötiger bürokratischer Aufwand wahrgenommen werden (Bogumil et al. 2013a).

Da Drittmittel zudem einen wichtigen Indikator in Modellen leistungsorientierter Mittelverteilung darstellen, kommt diesen eine zusätzliche Verteilungswirkung zu, sowohl im Verhältnis zwischen Land und Hochschulen als auch häufig innerhalb von Hochschulen. Weitere Indikatoren der formelgebundenen Mittelverteilungsmodelle sind beispielsweise die Studiendauer, der Studienerfolg, die Mobilität und der Promotionserfolg. Ob mit indikatorbasierten Finanzierungsmodellen letztlich tatsächlich erbrachte Leistungen *belohnt* werden, ist in der Literatur umstritten. Für die Akquise von Drittmitteln und Forschungsprojekten hat beispielsweise Hartmann (2012)

herausgearbeitet, dass entsprechende Mittelverteilungsmodelle eher langfristig bestehende strukturelle Unterschiede zwischen Hochschulen verstärken, als dass sie ein geeignetes Instrument für kurz- und mittelfristige Prozesse der Hochschulentwicklung wären.

Beim internationalen Reputationswettbewerb zwischen Hochschulen sind Rankings trotz der teilweise heftigen Kritik an den Zielsetzungen und der Methodik für viele Hochschulen ein wichtiges Orientierungsmuster geworden und haben auch Einfluss auf konkrete Hochschulentwicklungsaktivitäten erlangt (Teichler 2011). Beispiele hierfür sind veränderte Publikationsstrategien der Forscherinnen und Forscher mit einem deutlich höheren Gewicht englischsprachiger Zeitschriften, die Konzentration von Ressourcen auf Fachrichtungen, die eine besondere Bedeutung für die Positionierung von Hochschulen in den Ranglisten haben können, insbesondere auf die Natur- und Lebenswissenschaften, oder die gezielte Anwerbung international sichtbarer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, von denen ein Beitrag zur Sicherung bzw. zur Verbesserung der Platzierung der jeweiligen Hochschule erwartet wird. In einigen Ländern hat die Platzierung in internationalen Rankings auch Einfluss auf finanzielle Zuwendungen oder den Aktionsradius von Hochschulen (Hazelkorn 2009, 2013; Shin 2013).

### **3.1.7 Veränderte Beschäftigungssituation im öffentlichen Dienst**

Im Zuge der Umsetzung des Ziels einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung kam es seit den 1990er Jahren im gesamten öffentlichen Dienst und somit – teilweise in modifizierter Form – auch an den staatlichen Hochschulen zu einer weitgehenden Rationalisierung der Arbeit. Analog zum Dienstleistungsbereich insgesamt hat auch im öffentlichen Dienst „ein substantieller Bruch mit bisher gültigen Vorstellungen über Charakter und ‚Strickmuster‘ der Dienstleistungen“ stattgefunden. Dienstleistungen werden „als wettbewerbsfähiges Produkt, als Standardprodukt und auf Basis neuer Qualitäts- und Leistungskriterien“ konzeptionell neu interpretiert (Baukowitz 2012, S.137). Hierzu hat neben einer veränderten Arbeitsorganisation vor allem die deutliche Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere durch eine Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung und befristeten Arbeitsverträgen sowie teilweise auch durch Outsourcing, beigetragen. Hierbei sticht der Einsatz von Befristungen besonders heraus. Im Vergleich mit der Privatwirtschaft sind Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst häufiger befristet. Dies gilt insbesondere für Neueinstellungen, von denen im

öffentlichen Dienst im Jahr 2014 ein Anteil von 60 Prozent befristet erfolgte, während der entsprechende Wert in der Privatwirtschaft mit 40 Prozent erheblich niedriger ausfiel. Da zugleich die Übernahmewahrscheinlichkeit im öffentlichen Dienst deutlich geringer ist als in der Privatwirtschaft, wird die Befristung im öffentlichen Dienst in erster Linie als Instrument der flexiblen Personalanpassung genutzt, zum einen zur Anpassung an sich mitunter kurzfristig verändernde Bedarfslagen, zum anderen aber auch als Reaktion auf das Fehlen von dauerhaft besetzbaren Planstellen (Hohendanner/Ramos Lobato 2017; vgl. Ellguth/Kohaut 2011). Ein relevanter Teil der befristet beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter öffentlicher Einrichtungen hat also von Anfang an keine Chance auf eine Dauerbeschäftigung, sondern muss die betreffende Einrichtungen planmäßig nach dem Ende der vereinbarten Vertragsdauer wieder verlassen. Die befristet Beschäftigten fungieren somit in gewisser Weise „im Sinne einer ‚Manövriermasse‘ [...], sie würden also nach Bedarf eingestellt, ohne sich dauerhaft an sie binden zu müssen“ (Hohendanner/Ramos Lobato 2017, S. 51). Der hohe Anteil befristeter Beschäftigungen dient aus Sicht der Personalverantwortlichen in öffentlichen Einrichtungen vor allem als Instrument zur flexiblen Anpassung des Personals an temporär bestehende Bedarfe und ist somit auch als erfolgreicher Versuch der Umgehung der besonderen Kündigungsregelungen des öffentlichen Dienstes zu verstehen, die für den Fall betriebsbedingter Kündigungen die Prüfung einer möglichen Weiterbeschäftigung in anderen Dienststellen zwingend vorsehen. Für die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen im öffentlichen Dienst gilt insgesamt der folgende Befund:

„Während Beamtinnen und Beamte sowie die unbefristet angestellten Tarifbeschäftigten ungeachtet aller dienstrechtlichen Differenzen die abgesicherte Stammebelegschaft bilden, formieren die befristet Beschäftigten demgegenüber die von unsicheren Beschäftigungsperspektiven betroffene Randbelegschaft öffentlicher Einrichtungen. Diese Spaltung ist nicht zuletzt das Ergebnis einer an Effizienzgewinnen und Schuldenabbau orientierten Beschäftigungspolitik und insofern weniger Ausdruck personalpolitischer Handlungszwänge als das Ergebnis eines entsprechenden politischen Gestaltungswillens.“ (Hohendanner/Ramos Lobato 2017, S. 53)

Parallel erfolgte etwa bis zum Jahr 2005 ein kontinuierlicher Personalabbau in erheblichem Umfang, durch den Kosteneinsparungen erreicht werden

sollten, die einen Beitrag zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte leisten sollten. Die Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst sind zwar weiterhin geprägt von einer starken Tarifbindung und einer breit aufgestellten Interessenvertretung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, jedoch hat die Neuaufstellung des öffentlichen Tarifsystems in den Jahren 2005 und 2006 insgesamt zu einem niedrigeren Einkommensniveau geführt, dessen Effekte allerdings für bereits langjährig Beschäftigte abgemildert wurden (Brandl/Stelzl 2013; Briken et al. 2014; vgl. Baukrowitz 2012). Insgesamt gilt vor dem Hintergrund der Einführung bzw. Ausweitung ökonomischer Rationalitäten für den gesamten Dienstleistungsbereich einschließlich des öffentlichen Dienstes folgender Befund:

„Dienstleistungsarbeit erhält unter diesen Bedingungen einen grundsätzlich neuen Charakter: Die bisher häufig noch gültige und in den Kompetenzen der Fachkräfte verankerte Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben wird zugunsten einer Standardisierung und Modularisierung aufgelöst. Die Orientierung an nicht-ökonomischen Werten [...] schaffte in der Vergangenheit die Basis für ein tragfähiges berufliches Selbstverständnis. Sie müssen heute zunehmend im Zusammenspiel und häufig auch in Konkurrenz zu betriebswirtschaftlichen Kriterien und abstrakten Vorgaben im Rahmen standardisierter Dienstleistungsarchitekturen neu gefasst werden. Die Prozesse und Abläufe unterliegen nicht mehr vornehmlich der individuellen Steuerung entsprechend der Wahrnehmung der Aufgabe etwa in konkreter Auseinandersetzung mit Kunden und Klienten. Vielmehr ist heute bis in einzelne Tätigkeiten hinein den Kennzahlen und den Vorgaben durch Prozessmodelle Rechnung zu tragen. Vor diesem Hintergrund ist die Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit durch einen grundlegenden Wandel der Qualifikationsanforderungen an die Fachkräfte geprägt.“ (Baukrowitz 2012, S. 139)

Das Zusammentreffen von umfassenden Reorganisationsprozessen und einem Personalabbau in einer relevanten Größenordnung musste in erster Linie durch eine verstärkte *Subjektivierung der Leistungs politik* kompensiert werden, die sich vor allem in steigenden Arbeits- und Leistungsanforderungen, einer Zunahme der Arbeitszeiten, einer stärkeren institutionellen Orientierung an den Zielen Effizienz und Serviceorientierung, höheren Anforderungen an die individuelle Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie

der individuellen Kompensation einer unzureichenden Qualifikation durch personale Kompetenzen der Beschäftigten ausdrückt. Hinzu kommen direkte Einschränkungen, die sich aus den Reorganisationsmaßnahmen selbst ergeben, beispielsweise langwierige Kommunikationswege, viele parallel zu erledigende Arbeiten und häufige Unterbrechungen. Diese Entwicklung bringt auch höhere Belastungen für die einzelnen Beschäftigten mit sich, was wiederum durch eine deutliche Alterung der Belegschaften infolge ausbleibender Neueinstellungen sowie eine als zu gering empfundene Wertschätzung der erbrachten Leistungen weiter verstärkt wird (Brandl/Selzl 2013; Baukrowitz 2012; vgl. Gottschall et al. 2015; Briken et al. 2014; Ellguth/Kohaut 2011). Letzteres tritt besonders häufig in Bereichen *unsichtbarer Arbeit* auf, wozu vor allem personenbezogene Dienstleistungen auf der mittleren und einfachen Qualifikationsebene gehören. Beispielsweise wird der Beitrag vieler Beschäftigter zur Aufrechterhaltung eines funktionierenden Dienstleistungssystems in den Bereichen Altenpflege und Gebäudereinigung, aber durchaus auch im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen kaum wahrgenommen und somit auch kaum wertgeschätzt. Dies ändert sich erst dann, wenn das koordinierte Zusammenspiel scheitert und keine oder bestenfalls suboptimale Ergebnisse erzielt werden; wofür dann erst recht keine Anerkennung zu erwarten ist (Hoffmann/Kratzer/Wehrich 2012). Das Gefühl einer mangelnden Wertschätzung der geleisteten Arbeit basiert aus Sicht der Beschäftigten nicht selten auch auf einer als ungerecht erlebten Eingruppierung und somit einer als zu gering betrachteten Entlohnung. Dies resultiert teilweise aus den Vorgaben der Entgeltsystematik des öffentlichen Dienstes insgesamt, die häufig als vergleichsweise strikt beschrieben wird. Teilweise verfügen die öffentlichen Arbeitgeber aber offenbar über relevante Spielräume, die sie in ganz unterschiedlicher Weise nutzen. Beispielsweise ergab eine Umfrage unter Hochschulpersonalräten zur Eingruppierung von Beschäftigten in Hochschulsekretariaten im Jahr 2013 eine erhebliche Bandbreite, die von der Entgeltgruppe (EG) 5 bis zur EG 9 reichte. Am häufigsten wurde über eine Eingruppierung in die EG 6 berichtet, aber auch zwischen den Hochschulen eines Bundeslandes und sogar innerhalb der einzelnen Hochschulen bestanden teilweise deutliche Unterschiede, die in Einzelfällen Gehaltsunterschiede von mehreren Hundert Euro pro Monat nach sich ziehen können (ver.di 2013).

Die Wertorientierungen der Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind trotz der stark veränderten Rahmenbedingungen vergleichsweise stabil. Zwar hat die Auseinandersetzung mit der Anforderung einer stärkeren Dienstleistungsorientierung teilweise zu – nicht selten konflikthaften – Neuinterpretationen beruflicher Wertvorstellungen geführt, zentrale Werte wie



*regelgeleitetes Handeln, Neutralität und Stabilität* behalten für die Beschäftigten dennoch eine zentrale Bedeutung. Die Mehrzahl der im öffentlichen Dienst tätigen Personen „bewertet ihre Tätigkeit als universalistische Aufgabe, sie orientiert sich explizit am Gemeinwohl und hat ein klares Berufsfeld ‚jenseits des Marktes‘ vor Augen“ (Vogel/Pfeuffer 2016, S.519; Gottschall et al. 2015).

### **3.1.8 Herausforderungen für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen**

Die vielfältigen, seit Ende der 1990er Jahre forcierten Maßnahmen und Initiativen zur tiefgreifenden Reform der staatlichen Hochschulen in Deutschland sind weitgehend unabhängig voneinander entwickelt und implementiert worden. Dennoch weisen sie trotz der häufig fehlenden Konsistenz der einzelnen Bausteine – was einen nicht zu unterschätzenden Arbeitsaufwand für alle Hochschulbeschäftigten mit sich gebracht hat – im Zusammenwirken eine durchaus beachtliche Wirkungsmacht auf. Insgesamt haben sich die unterschiedlichen Reformansätze zu einer systemischen Transformation der deutschen Hochschulen kumuliert, mit der eine tiefgreifende Veränderung der Rahmenbedingungen des Hochschulwesens in Deutschland einherging (Schimank 2014; Wolter 2004). Dies gilt auch für die Arbeits- und Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. So standen die Beschäftigten nicht nur vor der Herausforderung, die Vielzahl der Reformprogramme – mit allen Problemen, die sich aus der Gleichzeitigkeit der einzelnen Ansätze und ihrer häufig fehlenden Abstimmung ergaben – umzusetzen, sondern mussten vielfach auch mit höheren quantitativen Anforderungen sowie einer damit einhergehenden Arbeitsverdichtung umgehen. Zudem haben sich mit der zunehmenden Einführung von Beschäftigungspositionen im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement sowie im Bereich der Neuen Hochschulprofessionen (vgl. Schneijderberg et al. 2013) auch die Binnenstruktur dieser Beschäftigtengruppe sowie die an Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen gerichteten Anforderungen verändert. Diese Entwicklung wurde durch die neuen Vorstellungen einer modernen öffentlichen Verwaltung weiter befördert.

Von Hochschulen wird im Rahmen der Neuen Steuerung nunmehr erwartet, dass sie selbst ihre internen Prozesse optimal organisieren, deren Funktionsfähigkeit nicht nur dokumentieren, sondern auch einer externen Überprüfung unterziehen und hierfür nach außen die Verantwortung über-

nehmen. Auf die gewachsenen Anforderungen an die institutionelle Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule als Organisation wurde zum einen durch die Schaffung besonderer Organisationseinheiten reagiert, die – in Abgrenzung zur „Routine-Administration“ – strategische Aufgaben übernehmen und die Leitungsebene bei der Ausübung der neudefinierten Managementaufgaben unterstützen sollten (Hüther/Krücken 2016, Zitat: S. 50; vgl. Blümel 2016). Diese Fokussierung auf die Herausbildung der Neuen Hochschulprofessionen übersieht allerdings in der Regel, dass es an den Hochschulen insgesamt zu einer Neuordnung der Kooperationsbeziehungen zwischen Wissenschaft und Verwaltung gekommen ist. Von der Verwaltung wird immer stärker erwartet, „gute institutionelle Rahmenbedingungen für die Durchführung der wissenschaftlichen Arbeitsprozesse zu gewährleisten und dadurch die Kernarbeitsbereiche [Forschung und Lehre] bei der Erfüllung des Organisationszwecks zu unterstützen“ (Nickel 2012, S. 286).

„Statt bürokratisch zu administrieren, sollen Verwaltungsmitarbeiter nun unterstützende Kooperationspartner und aktive Mitgestalter für Lehrende und Forschende sein. Im Ergebnis rücken Wissenschaft und Verwaltung dichter aneinander heran, werden also wesentlich enger gekoppelt als in traditionellen Hochschulorganisationen. Die Folge ist, dass sich die Bereiche entsprechend intensiver miteinander auseinandersetzen müssen. Dass diese Entwicklung nicht ohne Spannungen vonstattengeht, versteht sich aufgrund der nach wie vor bestehenden Unterschiedlichkeiten von selbst. Dennoch kommt es [...] inzwischen vermehrt zu Überschneidungen zwischen den wissenschaftlichen und den administrativen Organisationsbereichen. Und das wiederum hat unmittelbare Auswirkungen auf die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen.“ (Nickel 2012, S. 287)

Zwar bleiben Wissenschaft und Verwaltung auch unter veränderten institutionellen Bedingungen weitgehend eigenständig, doch nehmen auf allen organisatorischen Ebenen die Schnittstellen zwischen den Bereichen zu. Hierzu trägt auch bei, dass ein wachsender Teil der Verwaltungsbeschäftigten stärker wissenschaftlich oder zumindest wissenschaftsorientiert arbeitet, wozu auch ein höheres Maß an Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit gehört, während das wissenschaftliche Personal sich – überwiegend eher widerwillig – stärker mit administrativen Aufgaben auseinandersetzen muss (Nickel

2012). Dieser Befund gilt nicht nur für die administrativ Tätigen, sondern zumindest dem Grundsatz nach für die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen insgesamt.

### **3.2 Hochschulspezifische Veränderungen: Reforminitiativen und Expansion**

Neben den neuen Ansätzen zur internen und externen Hochschulsteuerung im Sinne des New Public Management, die im Kontext einer übergreifenden Strategie zur Modernisierung des öffentlichen Sektors zu betrachten sind (vgl. Kapitel 3.1), haben in den vergangenen rund 20 Jahren auch zahlreiche hochschulspezifische Veränderungen stattgefunden, die sich ebenfalls in relevantem Maße auf die Arbeitssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ausgewirkt haben. Hierzu gehören zum einen hochschulspezifische Reforminitiativen wie die umfassende Studienstrukturreform mit der Einführung der Abschlussgrade Bachelor und Master oder die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern sowie zum anderen von der Politik eher ungeplante Entwicklungen wie die deutliche Zunahme der Zahl der Studierenden, die insbesondere im letzten Jahrzehnt erfolgt ist.

#### **3.2.1 Hochschulpolitische Reforminitiativen**

##### **Studienstrukturreform, Modularisierung, Leistungspunktsysteme**

Die heute vorherrschenden Bachelor- und Masterstudiengänge wurden im Jahr 1998 durch eine Änderung des Hochschulrahmengesetzes eingeführt. Die nähere Ausgestaltung der Anforderungen an die gestuften Studiengänge erfolgte im März 1999 – und somit drei Monate vor der Bologna-Erklärung – durch entsprechende Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK). Durch die Vorgaben der KMK gestaltete sich der Gesamtzuschnitt der Studienreform an deutschen Hochschulen sehr komplex, da es sich nicht um eine einzige Reform, sondern um ein ganzes Reformpaket handelte. So wurde die Einführung gestufter Studiengänge in Deutschland mit anderen nationalen (Modularisierung) und internationalen (Leistungspunktsysteme, Qualitätssicherung) Reformvorschlägen verbunden, was bei der Implementation der gestuften Studienstruktur gerade in der Anfangsphase zu immensen Herausforderungen auf Seiten der Hochschulen geführt hat (Banscherus 2007;

Schwarz-Hahn/Rehburg 2003). Zur Durchsetzung der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge – auch gegen den Widerstand von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Studierenden an vielen Hochschulen – wurde in der Hochschulpolitik häufig auf die Vereinbarungen im Rahmen des Bologna-Prozesses verwiesen, der in der Literatur vielfach als das bislang umfassendste Reformprojekt in der Geschichte der Hochschulen beschrieben wird (z. B. Nickel 2011). Inzwischen ist die Umstellung auf das Bachelor-/Master-system weitgehend abgeschlossen: Im Wintersemester 2011/2012 immatrikulierten sich bereits 87 Prozent der Studienanfängerinnen und -anfänger in einen Bachelorstudiengang (Scheller/Isleib/Sommer 2013, S. 100f.) und zum Wintersemester 2016/2017 waren rund 91 Prozent aller Studiengänge auf die gestufte Studienstruktur umgestellt, weitere etwa 7 Prozent entfielen auf Staatsexamensstudiengänge. Demgegenüber fiel der Anteil der traditionellen Diplom- und Magisterstudiengänge mit rund 2 Prozent kaum noch ins Gewicht (HRK 2016, S. 10).

Mit der Einführung des gestuften Studienmodells war auch die stärkere Ausdifferenzierung des Studienangebots intendiert. Aus Sicht des Wissenschaftsrats sollten die Reformmaßnahmen dazu dienen, „die Vielfalt der Studienangebote zu vergrößern und eine stärker an den Wünschen, Neigungen und Fähigkeiten der Studierenden ausgerichtete Gestaltung des Studiums zu ermöglichen“ (Wissenschaftsrat 2000, S. 34). Eine Untersuchung zum Studienangebot von zwanzig Hochschulen in vier Bundesländern hat allerdings gezeigt, dass häufig rein strukturelle Umstellungen bei weitgehender inhaltlicher Kontinuität durchgeführt wurden. Nur weniger als ein Drittel der Studiengänge wurde seit Beginn der Bologna-Reform neu konzipiert (Winter et al. 2012). Die Studienstrukturreform und die flankierenden Veränderungen brachten nicht nur für die Studierenden, sondern auch für die Beschäftigten nahezu aller Hochschulbereiche gravierende Veränderungen mit sich. Dabei wurden gerade auch die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen vor neue Anforderungen gestellt – z. B. durch die höhere Prüfungsdichte, die Vielzahl der Änderungen von Studien- und Prüfungsordnungen, die Akkreditierung von Studiengängen, die Einführung von elektronischen Studierenden- und Prüfungsverwaltungssystemen, die verstärkte Kommunikation mit internationalen Studierenden oder die Anrechnung von Studienleistungen, die an Hochschulen im Ausland erbracht wurden (vgl. Kapitel 8.3).

### **Exzellenzinitiative(n) von Bund und Ländern**

Die Idee von *World Class Universities* als sichtbarem Beispiel der Leistungsfähigkeit nationalstaatlicher Bildungssysteme stellte auch eine wichtige Trieb-

kraft für die im Jahr 2005 von Bund und Ländern vereinbarte *Exzellenzinitiative* dar (Hornbostel 2008; Schimank/Lange 2006). Am Anfang von mühevollen Verhandlungen stand das Ziel des Bundes, in Deutschland einen Elitesektor innerhalb des Hochschulsystems zu etablieren. Vereinbart wurden stattdessen die Einrichtung von *Graduiertenschulen* und *Exzellenzclustern* an ausgewählten Hochschulen im Rahmen von wettbewerblich vergebenen sowie zeitlich befristeten Projektförderungen. Hinzu kam an einzelnen Hochschulen die Finanzierung von *Zukunftskonzepten*, in denen die ursprüngliche Zielsetzung noch am stärksten ihren Ausdruck findet (Schimank/Lange 2006; Hornbostel 2008). Für die Exzellenzinitiative, die neben der weiteren Stärkung besonders leistungsfähiger Universitäten auch die Etablierung profilbildender Strukturen an den Hochschulen vorantreiben sollte, wurden von 2006 bis 2017 mehr als fünf Milliarden Euro zur Verfügung gestellt, von denen 75 Prozent durch den Bund und 25 Prozent durch die Länder erbracht wurden (Sieweke 2010). Hinzu kamen – vor allem in Bundesländern, in denen zunächst keine Hochschule die Förderung eines Zukunftskonzeptes erreichen konnte – teilweise flankierende Landesexzellenzinitiativen (vgl. Hartmann 2010). Dabei war aber offenbar nicht das Finanzierungsvolumen ausschlaggebend für die vielfältigen Initiativen, die an sehr vielen Hochschulen zu beobachten gewesen sind:

„Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern ist neben dem Bologna-Prozess die vielleicht größte Herausforderung der deutschen Hochschulen seit dem Strukturumbau infolge der Wiedervereinigung. [...] Ihr Erfolg und vor allem die intensiven Anstrengungen vieler Universitäten, sich mit neuen Ideen und Strukturen am Wettbewerb zu beteiligen, ist mit dem ausgelobten Finanzvolumen allein kaum zu erklären. Denn mit durchschnittlich 460 Mio. Euro pro Jahr entspricht dies – auf's Ganze gesehen – nur etwa 2 Prozent der Grundfinanzierung der Hochschulen[.] Offensichtlich geht es also nicht allein um materielle Ressourcen, sondern vor allem um Reputation, Prestige und Sichtbarkeit – symbolisches Kapital, das es in dokumentierbare wissenschaftliche Leistung umzuwidmen gilt. Dies vor allem dürfte die zahlreichen und intensiven Diskussionen und Planungsüberlegungen ausgelöst haben, die mit der Ausschreibung des Wettbewerbs die Mitglieder vieler Universitäten beschäftigten.“ (Gaethgens 2012, S. 11)

Befürwortende Stimmen betonen bei einer Bewertung der Exzellenzinitiative das wissenschaftsgeleitete Auswahlverfahren im Sinne einer *Bestenauslese* und den angestrebten Beitrag zu einer funktionalen Differenzierung des deutschen Hochschulwesens (Strohschneider 2009). Kritische Stimmen verweisen hingegen auf eine Verstärkung vertikaler Differenzierungsprozesse, die sich aus einer starken Konzentration der Bewilligungen auf vergleichsweise wenige Hochschulen ergebe (Hartmann 2010) oder qualifizieren den Auswahlprozess als einseitig, bei dem Hochschulen mit gut vernetzten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einen strategischen Vorteil gehabt hätten (Münch 2006, 2009). Insgesamt ist wohl von einer Gleichzeitigkeit von horizontalen und vertikalen Differenzierungsprozessen auszugehen (Sieweke 2010; vgl. Teichler 1999).

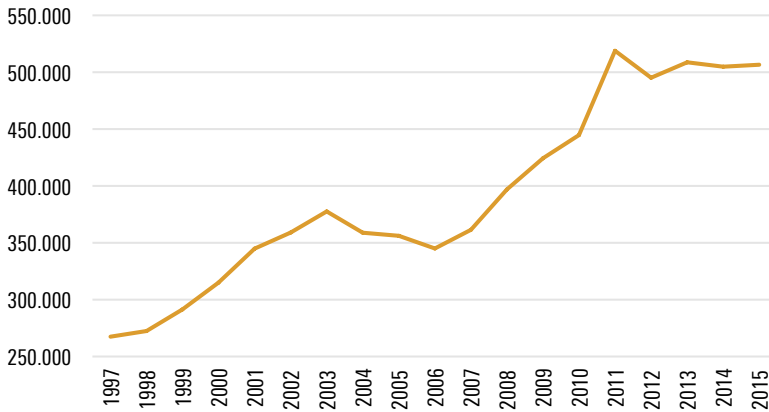
Im April 2016 wurde entschieden, die Exzellenzinitiative in modifizierter Weise und unter der Bezeichnung *Exzellenzstrategie* über das Jahr 2017 hinaus fortzusetzen und in diesem Rahmen auch eine dauerhafte finanzielle Unterstützung von ausgewählten Hochschulen durch den Bund zu ermöglichen. Seit Beginn der Exzellenzinitiative wurden jeweils mehr als 40 Graduiertenschulen und Exzellenzcluster mit durchschnittlich einer bzw. bis über sechs Millionen Euro pro Jahr gefördert. An vielen Hochschulen sind deshalb vielfältige neue Strukturen entstanden, die in die hochschulinternen Prozesse eingepasst werden mussten, was auch für viele Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen mit einem gewissen Aufwand verbunden gewesen ist, unter anderem in den Bereichen Hochschulorganisation, Personalverwaltung, IT- und Laborinfrastrukturen sowie Haustechnik und Gebäudemanagement.

### 3.2.2 Entwicklung und Auswirkungen der Hochschulexpansion

#### Massiver Anstieg der Studienanfängerzahlen

Das deutsche Hochschulsystem hat – ähnlich den Entwicklungen im internationalen Vergleich – seit den 1960er Jahren eine enorme Expansion erlebt. Seit dieser Zeit ist an den Hochschulen in Deutschland ein kontinuierlicher Trend zu beobachten, nach dem in fast jedem Jahr mehr Studienanfängerinnen und Studienanfänger ein Studium beginnen als im Vorjahr. Besonders stark ist diese Entwicklung etwa seit 2007. Im Untersuchungszeitraum stieg die Zahl der Studierenden im ersten Hochschulsemester, wie in [Abbildung 8](#) dargestellt, von rund 268.000 im Jahr 1997 zunächst bis 2003 auf etwa 377.000 Personen an. Zwar gingen anschließend bis 2006 die Neuimmatrikulationen

Abbildung 8

**Studierende im 1. Hochschulsesemester, 1997 bis 2015**

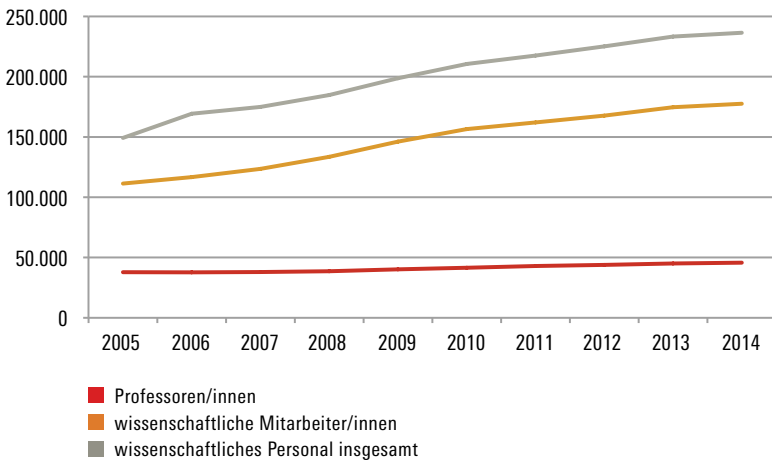
Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland), eigene Darstellung

auf rund 345.000 leicht zurück, sie kletterten in den folgenden Jahren aber umso stärker bis zum *Allzeitboch* im Jahr 2011 mit fast 519.000 Studienanfängerinnen und -anfängern. Seitdem ist die Studienanfängerzahl wieder leicht zurückgegangen. Sie liegt aber – mit Ausnahme des Jahres 2012 – seither regelmäßig oberhalb der Marke von 500.000 Personen. Im Jahr 2015 haben sich den Daten der amtlichen Statistik zufolge etwa 507.000 Studierende neu an den Hochschulen eingeschrieben. Dies bedeutet gegenüber 1997 eine Steigerung um fast 90 Prozent. Bund und Länder haben im Jahr 2007 vereinbart, den Hochschulen zusätzliche Mittel zur Verfügung zu stellen, um dem massiven, und von der Politik eher *ungeplanten* Aufwuchs der Studierendenzahlen begegnen zu können. Der *Hochschulpakt* wurde zunächst für den Zeitraum bis 2015 geschlossen und seither mehrfach verlängert und aufgestockt (vgl. Gaethgens 2012). Insgesamt stellen Bund und Länder bis 2023 mehr als 38 Milliarden Euro zur Finanzierung zusätzlicher Studienplätze zur Verfügung.

**Anstieg der Zahl der wissenschaftlichen Beschäftigten**

Im Zusammenhang mit den verschiedenen Förderprogrammen, die seit 2005 von Bund und Ländern aufgelegt worden sind, wurden den Hochschulen zu-

## Entwicklung des wissenschaftlichen Personals, 2005 bis 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland), eigene Darstellung

sätzliche Mittel in erheblicher Höhe zur Verfügung gestellt. Im Jahr 2006 wurden sowohl die zusätzliche Mittelausstattung der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des *Paktes für Forschung und Innovation* als auch die erste Runde der Exzellenzinitiative finanzwirksam. Hinzu kamen ab 2007 die Mittel, die infolge des Hochschulpaktes bereitgestellt wurden (vgl. Gaethgens 2012). Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass den Daten der amtlichen Hochschulpersonalstatistik zufolge seit 2006 ein erheblicher Zuwachs in allen Teilgruppen des wissenschaftlichen Personals (Professoren/innen, Assistenten/innen, wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben) festzustellen ist (vgl. [Abbildung 9](#)). Dies gilt insbesondere für die – überwiegend im Rahmen von Drittmittelprojekten befristet eingestellten – wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Zahl zwischen 2005 und 2014 von ca. 117.000 auf ca. 178.000 Personen angestiegen ist, was einem Zuwachs von rund 60 Prozent entspricht.

Für die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen resultiert auch aus dem Zuwachs beim wissenschaftlichen Personal ein erhöhtes Arbeitsvolumen, beispielsweise durch die gerade bei einem steigenden Anteil befristeter Einstellungen deutlich gewachsene Zahl an Arbeitsverträgen, die



Einrichtung der zusätzlich erforderlichen Arbeitsplätze oder das Anlegen von Nutzerprofilen im Rahmen der EDV-Betreuung. Hinzu kamen neue bzw. veränderte Aufgabenzuschreibungen, unter anderem im Bereich der Drittmittelverwaltung und des Forschungsmanagements (vgl. Kapitel 8.2).

### 3.3 Veränderung von Arbeit und Bildung durch Digitalisierung

Nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche unterliegen derzeit Veränderungsprozessen, die von einer fortschreitenden Digitalisierung vorangetrieben werden. Dies gilt insbesondere für die Arbeitswelt, weshalb sich in der Forschungsliteratur nicht selten die These einer *vierten industriellen Revolution* findet, welche an drei vorhergehende Stufen der industriellen Entwicklung anknüpft, die von der Erfindung der Dampfmaschine, über Arbeitsteilung, Standardisierung und Fließbandproduktion (*Taylorisierung*) zur Verbreitung von Computertechnik in Produktion, Management und Verwaltung führen. Von der digitalen Vernetzung in der *Industrie 4.0* werden gravierende Strukturveränderungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt erwartet, die mit ambivalenten Entwicklungen verbunden sind; einerseits mit Hoffnungen (Steigerung des industriellen Umsatzes, Arbeitserleichterung und humanere Arbeitsbedingungen), andererseits mit bedrohlichen Arbeitsmarkteffekten (Wegfall von Arbeitsplätzen, Verschwinden von Berufsparten, Entgrenzung der Erwerbsarbeit) und Ängsten (digitale Überwachung, Kontrollmechanismen) (Möller 2015). Digitalisierung bringt außerdem veränderte Qualifikationsanforderungen wie beispielsweise den Umgang mit Robotik, sozialen Medien und mobilen Geräten sowie einen wachsenden Bedarf an neuen Weiterbildungskonzepten und lebenslangem Lernen mit sich (Pfeiffer 2015; Rinne/Zimmermann 2016).

#### 3.3.1 Digitalisierungsprozesse im Dienstleistungsbereich und in der öffentlichen Verwaltung

Auch wenn in der Forschungsliteratur vor allem Untersuchungen zu Veränderungen in der Industrie dominieren, dürfte auch die Arbeit im Dienstleistungssektor, in der *Büroarbeitswelt*, durch die fortschreitende Digitalisierung massive Veränderungen erfahren. Einerseits durch den Einsatz neuer Technologien wie cloudbasierten Applikationen, visuell unterstützten Kommunikationswerkzeugen oder biometrischen Sicherheitssystemen, andererseits durch

weitgehende Rationalisierungsprozesse (Spath et al. 2012; Staab/Nachtwey 2016). Dienstleistungsarbeit wird zunehmend standardisiert, wofür die möglichst vollständige Dokumentation und Beschreibung aller relevanten Prozesse eine zentrale Voraussetzung darstellt. Auch besteht der Arbeitsgegenstand zunehmend aus digitalen Daten. Insgesamt ist folgende Zusammenfassung sicher für weite Teile des Dienstleistungsbereichs bereits zutreffend:

„Das, woran die Menschen konkret arbeiten, sind digitalisierte Informationen (z. B. in Form einer Personalakte, einer Bestellung oder einer Reisekostenabrechnung), die in komplexen Informationssystemen (wie z. B. SAP) bearbeitet und prozessiert werden. [...] Digitale Workflows und Prozesse bestimmen den Arbeitsablauf, geben die einzelnen Arbeitsschritte oftmals minutiös vor und strukturieren die Arbeitsteilung und die Zusammenarbeit mit Kollegen entlang der Wertschöpfungskette. Der digitalisierte Arbeitsgegenstand ‚fließt‘ so von Arbeitsschritt zu Arbeitsschritt wie an einem ‚digitalen Fließband‘ bis zum Kunden. Der Takt wird von modernen ‚Ticket-Systemen‘ vorgegeben, die den einzelnen Beschäftigten kontinuierlich mit Aufträgen versorgen. Die individuellen Handlungsspielräume werden dabei immer kleiner – die einzelnen Prozessschritte sind in die IT-Systeme regelrecht eingeschrieben und lassen ein Arbeiten am Prozess vorbei kaum noch zu.“ (Boes et al. 2016, S. 17)

Dieser Befund gilt für den Bereich des öffentlichen Dienstes – zumindest derzeit – sicherlich nur eingeschränkt. Vorliegende Befunde aus Forschungsprojekten zu Digitalisierungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, die zu meist unter dem Oberbegriff *E-Government* stehen, zeigen aber auch für diesen Bereich, dass das übergreifende Ziel von Digitalisierungsprozessen die Optimierung der Prozesse der öffentlichen Verwaltung ist, zum einen im Hinblick auf die Effizienzsteigerung und auf Kostenreduzierung, zum anderen auf eine stärkere *Serviceorientierung* (Ott 2011). Grundsätzlich ist auch bei Verwaltungsprozessen eine intra- und interorganisationale Arbeitsteilung möglich; z. B. indem die Leistungsprozesse in die Bestandteile *Produktion (Back Office)* und *Distribution (Front Office)* aufgespalten werden (Brüggemeier/Röber 2011). Eine aktuelle Untersuchung zum Stand der Digitalisierung in Kommunalverwaltungen zeigt jedoch, dass die Entwicklung von E-Government in Deutschland noch am Anfang steht, da es vor allem an Geld für die Investitionen sowie auch an Fachpersonal und Know-how fehlt, um die ent-

sprechenden technischen Anwendungen einzuführen und umzusetzen. In den meisten Kommunen ist es zwar inzwischen möglich, online Anfragen zu stellen, Termine zu vereinbaren oder Antragsformulare herunterzuladen, eine elektronische Aktenführung ist bisher allerdings kaum verbreitet (Schmid/Wilke/Gröning 2016).

### 3.3.2 Digitalisierung und Hochschulen

Die Diskussion um die Digitalisierung der Hochschulen beschränkt sich bisher weitgehend auf *E-Learning*. Auch wenn dieses Lehr- und Lernformat in Deutschland noch verhältnismäßig wenig verbreitet ist, ist die Veränderung der Hochschullehre durch Digitalisierung in den letzten Jahren ein wichtiges Thema geworden. Mit einer Ausweitung von E-Learning-Angeboten ist die Erwartung einer größeren Effizienz (vor allem bei bereits weitgehend standardisierten Inhalten) sowie einer höheren Qualität der Lehre (durch die Nutzung von Feedback-Funktionen und die Freisetzung von Ressourcen der Lehrenden) verbunden. Außerdem wird eine Kostenersparnis dadurch erwartet, dass Lehrbücher durch digitale Lernmaterialien (z. B. Videos und begleitende Übungen) ersetzt werden können (Bischof/Stuckrad 2013). Allerdings zeigen aktuelle Studien, dass Studierende bei der Nutzung digitaler Medien überwiegend eher konservativ agieren und die private Nutzung digitaler Medien sich nicht zwangsläufig in den Hochschulalltag überträgt. Die Nutzung der digitalisierten Elemente in der Hochschullehre hängt außerdem stark von der digitalen Infrastruktur der einzelnen Hochschule ab (Persike/Friedrich 2016).

Der Einsatz von IT-Systemen an Hochschulen verändert aber nicht nur Studium und Lehre, sondern auch Forschungs- und Verwaltungsprozesse in einer kaum zu unterschätzenden Weise. Beispiele hierfür sind *Campus Management*-, *Enterprise Resource Planing (ERP)*- und Bibliotheksmanagementsysteme sowie Forschungsdatenbanken (vgl. Ambrosy et al. 2015). Durch die Digitalisierung entstehen neue rechtliche und technische Anforderungen, die nicht selten sowohl technisch aufwendig als auch rechtlich komplex sind. Hierzu gehören z. B. die Fragen von Lizenzierung, Hosting/Langzeitarchivierung und Retrodigitalisierung sowie von Open Access und Open Data. Neue Herausforderungen stellen sich außerdem beim Umgang mit nichttextuellen Materialien, virtuellen Forschungsumgebungen und Forschungsdaten sowie beim Datenschutz und bei der Nutzung digitaler Medien in Kooperation mit der Wirtschaft (Deutscher Bundestag 2013).

Hochschulübergreifend sind vor allem *Campus Management-Systeme* von besonderer Relevanz. Diese sind – anders als die Bezeichnung nahelegt – an den meisten Orten bislang auf den Bereich Studium und Lehre begrenzt und leisten hier eine softwaremäßige Unterstützung der Studierenden- und Prüfungsverwaltung sowie der Studienorganisation und des Bewerbungsmanagements. Teilweise nutzen Hochschulen auch nur einzelne Bausteine der bestehenden Softwareangebote (Spitta et al. 2015). Erst in den letzten Jahren wurden integrierte Campus Management-Systeme entwickelt, die auch andere Leistungsbereiche der Hochschulen wie die Drittmittelverwaltung und das Forschungsmanagement einbeziehen. Diese integrierten IT-Lösungen befinden sich aber derzeit überwiegend noch in der Pilotphase und sind noch keineswegs flächendeckend implementiert. Neben den Campus Management-Systemen ist in den vergangenen Jahren auch der Einsatz von ERP-Systemen zur Planung und Steuerung von Ressourcen im Hochschulbereich zunehmend ein Thema geworden. Im Jahr 2012 nutzte ein relevanter Teil der Hochschulen bereits ERP-Systeme, ein weiterer Teil führte sie zu dieser Zeit ein oder plante eine zeitnahe Einführung. Als Grund für die Einführung von ERP-Systemen wurde vor allem eine Unterstützung der Finanzabteilungen genannt, die unter anderem durch die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens vor neuen Herausforderungen stehen (Leyh/Hennig 2012).

Die zunehmende Digitalisierung hat einen zentralen Einfluss auf die Gestaltung von Studium und Arbeit an Hochschulen sowie auf deren Qualität. Bisher stehen bei Digitalisierungsprozessen allerdings häufig technologische bzw. technische Aspekte im Vordergrund, es bleibt also weitgehend den Nutzerinnen und Nutzern überlassen, z. B. virtuelle Lernplattformen so einzusetzen, dass sie durch deren Nutzung einen Mehrwert erzielen. Dies führt aus Sicht der Anwenderinnen und Anwender aber nicht selten zu der Einschätzung, dass ein Programm nicht ihren spezifischen Anforderungen und Bedürfnissen entspricht. Insgesamt haben die Hochschulen in Deutschland die große Bedeutung von IT-Governance, verstanden als ein übergreifendes „Konstrukt zur Regelung, Steuerung und Organisation der IT“, „mit dessen Hilfe die IT-Prozesse an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet werden können“ (Bick 2013, S. 1) zwar überwiegend bereits erkannt, der Umsetzungsprozess befindet sich jedoch häufig erst in einem frühen Stadium. Dabei ist dieser gerade für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen mit besonderen Herausforderungen verbunden (vgl. Kapitel 8.4), müssen die technischen und organisationalen Reorganisationsprozess doch ganz überwiegend im laufenden Betrieb miterledigt werden (Spitta et al. 2015).

## 4 ANLAGE UND DURCHFÜHRUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTES

---

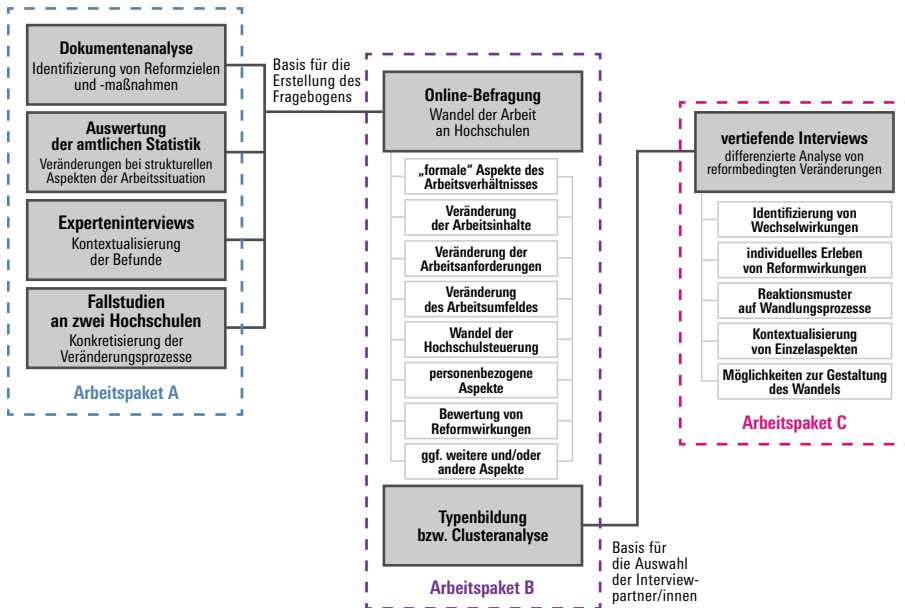
Die methodische Anlage des Projektes folgte einem Mixed-Methods-Ansatz und integrierte quantitative sowie qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung (vgl. Schreier/Odağ 2010). Das Projekt gliederte sich in drei Untersuchungsphasen und vier empirische Erhebungen, die inhaltlich aneinander aufbauten. Die erste Untersuchungsphase (Arbeitspaket A) beinhaltete zum einen Auswertungen von Daten der amtlichen Statistik sowie Dokumentenanalysen von Hochschulleitbildern und Zielvereinbarungen von Hochschulen mit den Wissenschaftsministerien der Länder. Zum anderen umfasste der erste Arbeitsabschnitt die Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews mit ausgewählten Beschäftigten im Rahmen von Fallstudien an zwei Hochschulen einerseits sowie mit Expertinnen und Experten zu Veränderungsprozessen im Hochschulwesen andererseits. Zur Datenerhebung wurden die Methoden des problemzentrierten Leitfadenterviews (Witzel 1985, 2000) und des Experteninterviews (Meuser/Nagel 2009; Bogner/Menz 2009) eingesetzt. Die (teil-)standardisierte Online-Befragung (Jakob/Schoen/Zerback 2009), welche auf der Grundlage der ersten Erhebungsphase konzipiert wurde, stand im Mittelpunkt der zweiten Untersuchungsphase (Arbeitspaket B). Im letzten Teil des Projekts (Arbeitspaket C) wurden vertiefende Interviews mit ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Online-Befragung durchgeführt, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring 2010, 2012) (vgl. [Abbildung 10](#)).

Die Befunde der unterschiedlichen Analysen und Erhebungen wurden in dem vorliegenden Bericht inhaltlich verknüpft. Die Ergebnisdarstellung erfolgt daher nicht entlang der einzelnen Arbeitspakete, sondern nach thematischen Schwerpunkten, zu denen jeweils die Befunde der verschiedenen Erhebungen vorgestellt und aufeinander bezogen werden.

### 4.1 Arbeitspaket A: Exploration

Im Zuge einer vertiefenden Annäherung an das Thema der Untersuchung wurden zunächst Dokumentenanalysen von Hochschulleitbildern und Zielvereinbarungen zwischen den Hochschulen und den jeweils verantwortlichen Wissenschaftsministerien durchgeführt. Ziel dieses Untersuchungs-

## Übersicht über die Anlage des Projekts



Quelle: eigene Darstellung

schrittes war es, zu ermitteln, welches Bild von den Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche in Hochschulleitbildern vermittelt wird. Zur Identifizierung neuer Anforderungen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen wurden zudem ausgewählte Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und den Wissenschaftsministerien der Länder untersucht. Insgesamt wurden die Leitbilder und Vereinbarungen von 31 öffentlichen Hochschulen (davon 16 Universitäten und 15 Fachhochschulen) aus 16 Bundesländern in die Analyse einbezogen. Parallel hierzu wurden umfassende Auswertungen der Daten der amtlichen Personalstatistik durchgeführt, um Strukturmerkmale der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zu identifizieren. Hierfür war neben umfassenden eigenen Auswertungen der Daten der amtlichen Hochschulpersonalstatistik (Datenbank DZHW-ICEland) zu einzelnen Aspekten die Anforderung von Sonder-

auswertungen beim Statistischen Bundesamt erforderlich. Relevante Aspekte waren hier neben personenbezogenen Aspekten wie dem Geschlecht die Zugehörigkeit zu den verschiedenen Laufbahn- und Personalgruppen sowie den unterschiedlichen Organisationseinheiten der Hochschulen. Hinzu kamen Informationen zu formalen Aspekten der Beschäftigungsverhältnisse wie Befristung oder das Beschäftigungsvolumen. Außerdem wurden acht leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung geführt.<sup>11</sup> Ausgewählt wurden Interviewpartnerinnen und -partner, die über einen bundesweiten Überblick zum Wandel der Arbeitssituation der betrachteten Beschäftigtengruppe verfügen. In diesen Interviews standen „wahrgenommene Reformimpulse“, „Handlungsspielräume der Hochschulen“, „Strukturreformen“ sowie „Veränderungen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen“ im Vordergrund. Im Folgenden werden Zitate aus den Experteninterviews mit dem Kürzel (E) versehen.

Zum besseren Verständnis des Wandels der Arbeitssituation sowie der konkreten Tätigkeiten von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sowie ihren qualifikatorischen Voraussetzungen wurden im Rahmen von Fallstudien an zwei Hochschulen, einer Universität und einer Fachhochschule, aus unterschiedlichen Bundesländern leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 25 Beschäftigten aus ausgewählten Arbeitsbereichen geführt.<sup>12</sup> Der Fokus lag dabei auf der Veränderung der Arbeitsanforderungen sowie des Arbeitsumfeldes und der Bewertung von Reformwirkungen. Die Auswertung folgte dem Ansatz der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010). Zunächst wurde das umfangreiche Interviewmaterial jedes Falls entlang der zentralen Fragestellungen des Leitfadens verdichtet. Das verdichtete Material diente dann als Grundlage für die Ermittlung bereichsübergreifender und bereichsspezifischer Ergebnisse. Zitate aus Interviews im Rahmen der Fallstudien werden im Folgenden durch das Kürzel (F) kenntlich gemacht.

Ergebnisse der Dokumentenanalysen finden sich in [Kapitel 8](#) (Auswirkungen hochschul- und organisationspolitischer Reformen aus Sicht der Beschäftigten). Befunde aus den Auswertungen der amtlichen Statistik sind in

---

11 Die Experteninterviews wurden im Zeitraum Februar/März 2014 von Ulf Banscherus, Uta Böhm, Olga Golubchykova und Romy Hilbrich durchgeführt.

12 Die Fallstudieninterviews wurden im Zeitraum Mai bis September 2014 von Ulf Banscherus, Uta Böhm, Olga Golubchykova, Romy Hilbrich, Maren Richter und Andrä Wolter durchgeführt.

Kapitel 2 (Zielgruppe der Untersuchung), Kapitel 3 (Tiefgreifender Wandel der Kontextbedingungen des Arbeitsplatzes Hochschule) und Kapitel 5 (Zusammensetzung der Gruppe der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen) dargestellt. Die Befunde der Experteninterviews sind in Kapitel 5 und Kapitel 6 (Veränderungen des „Arbeitsplatzes Hochschule“ am Beispiel unterschiedlicher Stellenprofile), in Kapitel 7 (Perspektive der Beschäftigten auf ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation) und Kapitel 8 (Auswirkungen hochschul- und organisationspolitischer Reformen aus Sicht der Beschäftigten) enthalten. Die Befunde aus den Fallstudien gingen in die Darstellungen der Kapitel 6, Kapitel 7 und Kapitel 8 ein.

## 4.2 Arbeitspaket B: Generalisierung

Im Rahmen einer Online-Befragung wurden Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zu Veränderungen ihrer individuellen Arbeitssituation, den Wirkungen von hochschul- und organisationspolitischen Reformen im Arbeitsumfeld sowie zur subjektiven Bewertung von Reformzielen, -maßnahmen und -wirkungen seit den 1990er Jahren befragt. Die Online-Befragung umfasste außerdem formale Aspekte der Beschäftigung, Fragen zur Arbeitssituation und zu deren Veränderung sowie Fragen zu Arbeitsorientierungen und zur Arbeitszufriedenheit. Zudem wurden soziodemografische Merkmale der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen erhoben.

Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte auf Grundlage der zuvor durchgeführten Dokumentenanalysen, Interviews mit Expertinnen und Experten sowie unter Berücksichtigung der Ergebnisse der an zwei Hochschulen durchgeführten Fallstudien (vgl. Kapitel 4.1). Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse der Online-Befragung mit anderen Branchen und Berufsgruppen sowie im Zeitvergleich zu ermöglichen, wurden teilweise relevante Fragestellungen aus geeigneten Studien (u. a. BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, Mikrozensus 2014, International Social Survey Programme: Arbeitsorientierungen 2005, Adult Education Survey 2010) für die Erhebung übernommen. Es wurden überwiegend standardisierte, geschlossene Fragestellungen verwendet.

Für die Befragung wurden gezielt Hochschulen unterschiedlicher Größe und Beschäftigtenanzahl, verschiedener Regionen und Profile (d. h. „Volluniversitäten“, Technische Universitäten, „Reformuniversitäten“, Fachhochschulen) ausgewählt, die gemeinsam die Hochschullandschaft in Deutsch-



land angemessen repräsentieren. Die Auswahl der Hochschulen erfolgte auf der Basis von detaillierten Auswertungen der amtlichen Statistik zur Beschäftigtenstruktur. Infolge einer ausdauernden Kommunikation mit den Hochschulleitungen und den dort zuständigen Kontaktpersonen konnte eine Teilnahme von 21 Hochschulen (darunter zwölf Universitäten und neun Fachhochschulen) aus zwölf Bundesländern realisiert werden. Die Übermittlung des Links zur Online-Befragung erfolgte aufgrund zu beachtender datenschutzrechtlicher Bestimmungen durch die Hochschulen selbst. Es liegen deshalb keine Daten dazu vor, wie viele Beschäftigte die Einladung zur Teilnahme an der Untersuchung tatsächlich erhalten haben.

Ergebnisse aus der Online-Befragung sind detailliert in [Kapitel 5](#) (Zusammensetzung der Gruppe der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen), in [Kapitel 7](#) (Perspektive der Beschäftigten auf ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation) sowie in [Kapitel 8](#) (Auswirkungen hochschul- und organisationspolitischer Reformen aus Sicht der Beschäftigten) dargestellt.

### **Beschreibung des Samples der Online-Befragung**

An der Befragung, die zwischen November 2014 und Februar 2015 an 21 staatlichen Hochschulen in Deutschland durchgeführt wurde ([vgl. Kapitel 4.2](#)), haben sich insgesamt 2.571 Personen beteiligt. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an den teilnehmenden Hochschulen (einschließlich aller Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements) kann für das Jahr 2014 auf ca. 25.500 bis 26.200 Personen geschätzt werden ([vgl. Kapitel 2](#)). An jeder teilnehmenden Hochschule stand der Fragebogen für einen Zeitraum von vier Wochen zum Ausfüllen zur Verfügung.

Nach einer umfangreichen Datenbereinigung gingen die Datensätze von 2.511 Personen in die Auswertung ein. Diese haben den Fragebogen, der aus 29 Fragen mit zahlreichen Einzelitems bestand, allesamt vollständig ausgefüllt. Bei einer Berücksichtigung aller Teilnehmenden ergibt sich eine geschätzte Brutorücklaufquote von 9,6 Prozent bis 10,1 Prozent. Betrachtet man nur die auswertbaren Datensätze, so ergibt sich eine Nettorücklaufquote von 9,4 Prozent bis 9,9 Prozent. Dieser Wert kann für eine Online-Befragung durchaus noch als zufriedenstellend betrachtet werden, auch wenn ein höherer Rücklauf natürlich wünschenswert gewesen wäre. Mit der Befragung wurde somit ein Anteil von ca. 1,5 Prozent bis 1,6 Prozent aller insgesamt ca. 161.100 bis 168.800 Beschäftigten ([vgl. Kapitel 2](#)), die im Jahr 2014 in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an den Hochschulen in Deutschland tätig waren, erreicht.

Das Sample der Online-Erhebung setzt sich aus 70 Prozent weiblichen und etwa 29 Prozent männlichen Beschäftigten zusammen.<sup>13</sup> Weitere rund 2 Prozent der Befragten haben keine Angaben zu ihrem Geschlecht gemacht. 82 Prozent der Befragten sind an Universitäten und 18 Prozent an Fachhochschulen beschäftigt. Es handelt sich überwiegend um Tarifbeschäftigte (89 Prozent), die vor allem dem mittleren, gehobenen und höheren Dienst zugeordnet werden können. 69 Prozent der Teilnehmenden sind Vollzeitbeschäftigte und 31 Prozent arbeiten in Teilzeit. Der überwiegende Anteil der Befragten (72 Prozent) ist in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis tätig, 26 Prozent der Befragten sind befristet beschäftigt. Das Sample umfasst mit jeweils ca. 23 Prozent besonders viele Beschäftigte, die in der zentralen Hochschulverwaltung bzw. in einer Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung tätig sind (vgl. Kapitel 5.3).

Um zu prüfen, inwieweit das Sample der Online-Erhebung der Grundgesamtheit der Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche an öffentlichen Hochschulen in Deutschland entspricht, wurde die erhobene Stichprobe den Daten des Statistischen Bundesamtes für Beschäftigte in den Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik (Datenbank DZHW-ICEland) gegenübergestellt (vgl. Tabelle 1). Dieser Abgleich ist nicht problemlos möglich, da hierfür lediglich die Daten der amtlichen Statistik zum „nicht-wissenschaftlichen“ Personal (Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken, Technik) genutzt werden können (vgl. Kapitel 2). Das Sample der Online-Erhebung umfasst aber auch Beschäftigte, die wissenschaftsunterstützende Aufgaben erfüllen, aber formal dem wissenschaftlichen Personal zugeordnet werden. Für den direkten Abgleich werden diese in der Online-Erhebung enthaltenen Beschäftigten, welche formal als „wissenschaftliches Personal“ oder „wissenschaftliche Hilfskräfte“ beschäftigt sind, nicht berücksichtigt. Außerdem wurden die Beschäftigten, die sich in der Online-Befragung dem Wissenschaftsmanagement und weiteren neuen Hochschulprofessionen zugeordnet haben und formal *nicht* dem wissenschaftlichen Personal zugerechnet werden – analog zur Systematik der amtlichen Statistik – dem Bereich Verwaltung zugeordnet. Die Gruppe der „VBT-Beschäftigten“ innerhalb der Online-Befragung umfasst insgesamt 2.329 Personen.

---

13 Die angebotene Antwortkategorie „anderes Geschlecht“ wurde nur von einer einzigen Person ausgewählt, die unter Berücksichtigung weiterer Angaben potenziell identifiziert werden könnte. Bei geschlechtsspezifischen Auswertungen wird dieser Fall aus Gründen des Datenschutzes nicht berücksichtigt.

Die Gegenüberstellung zeigt, dass die befragte Beschäftigtengruppe die Grundgesamtheit insgesamt durchaus angemessen repräsentiert (vgl. Tabelle 1). Während die Daten der Online-Erhebung hinsichtlich Geschlecht, Hochschulform, Befristung sowie Stellenprofilgruppen weitgehend denen der amtlichen Statistik entsprechen, weichen die Anteile der Personalgruppen und der Beschäftigten mit unterschiedlichem Arbeitsvolumen (Vollzeit-/Teilzeittätigkeit) allerdings von der Grundgesamtheit ab. Im Sample der Online-Erhebung findet sich ein etwas höherer Anteil von Vollzeitbeschäftigten (70 Prozent gegenüber 62 Prozent der Grundgesamtheit) und dementsprechend ein etwas geringerer Anteil Teilzeitbeschäftigter (30 Prozent gegenüber 38 Prozent der Grundgesamtheit). Im Vergleich zur Grundgesamtheit sind im Sample außerdem ein größerer Anteil Beschäftigter im höheren und gehobenen Dienst (56 Prozent gegenüber 44 Prozent der Grundgesamtheit) und ein geringerer Anteil Beschäftigter im einfachen und mittleren Dienst (38 Prozent gegenüber 56 Prozent der Grundgesamtheit) vertreten. Als Ursachen für die stärkere Beteiligung insbesondere von hochqualifizierten Beschäftigten können die gewählte Zugangsstrategie (Online-Erhebung) sowie eine generell stärkere Teilnahmebereitschaft von Personen mit höheren Bildungsabschlüssen angenommen werden (vgl. Saßenroth 2012). Aufgrund der hohen Zahl an auswertbaren Datensätzen und einer Übereinstimmung des Samples mit der Grundgesamtheit in wesentlichen Aspekten wie Geschlechtszugehörigkeit, Hochschulart, Befristung und Stellenprofilgruppen ist es möglich, anhand der vorliegenden Daten wichtige Hinweise auf die Arbeits- und Beschäftigungssituation des Hochschulpersonals in wissenschaftsunterstützenden Bereichen insgesamt zu geben.

### 4.3 Arbeitspaket C: Vertiefung und Validierung

In der letzten Erhebungsphase (Arbeitspaket C) wurden leitfadengestützte Interviews mit insgesamt 30 Beschäftigten der Stellenprofile Sekretär/in, Verwaltungsbeschäftigte/r und Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in durchgeführt, die bereits an der Online-Erhebung teilgenommen und Interesse an einem vertiefenden Gespräch zu ihrer Arbeitssituation geäußert hatten.<sup>14</sup> Aufgrund der Struktur der Teilgruppe der Befragten, die sich zu einem vertiefenden Interview bereiterklärt hatte, konnten Beschäftigte von elf Uni-

---

14 Die Vertiefungsinterviews wurden im Zeitraum Dezember 2015 bis Februar 2016 von Uta Böhm, Olga Golubchikova, Jenny Högl, Fanny Isensee und Susanne Schmitt durchgeführt.

Tabelle 1

## Abgleich des Samples mit der Grundgesamtheit

Anteile verschiedener Beschäftigtengruppen	Online-Befragung (N=2.511)	VBT-Beschäftigte* (Online-Befragung) (N=2.329)	VBT-Beschäftigte 2014** (Statistisches Bundesamt)
weibliche Beschäftigte	70%	71%	65%
männliche Beschäftigte	29%	28%	35%
keine Angabe	2%	1%	–
Beschäftigte an Universitäten	82%	83%	84%
Beschäftigte an Fachhochschulen	18%	17%	17%
Laufbahngruppe 1***	35%	38%	56%
Laufbahngruppe 2***	58%	56%	44%
keine Angabe	7%	6%	–
Vollzeit	69%	70%	62%
Teilzeit	31%	30%	38%
befristet beschäftigt	25%	22%	23%
unbefristet beschäftigt	72%	74%	77%
befristet und unbefristet beschäftigt	2%	2%	–
Verwaltung	48%	58%	55%
Bibliothek	9%	9%	7%
Technik	25%	25%	38%
Hochschulmanagement und -professionen	14%	–	–
keine Angabe	4%	7%	–

\* Um die Vergleichbarkeit mit den Daten des statistischen Bundesamtes sicherzustellen, wurden wissenschaftliches Personal und wissenschaftliche Hilfskräfte hier nicht berücksichtigt (N=2.329).

\*\* Alle Anteile beziehen sich auf die Summe der VBT-Beschäftigten an öffentlichen Universitäten (ohne Kunsthochschulen) und öffentlichen allgemeinen Fachhochschulen.

\*\*\* Laufbahngruppen werden seit 2014 durch das Statistische Bundesamt (höherer und gehobener Dienst in Laufbahngruppe 2 und mittlerer und einfacher Dienst in Laufbahngruppe 1) zusammengefasst

versitäten befragt werden. Ziel der Gespräche war es, in Weiterführung und Konkretisierung der Befunde der Online-Befragung Einblicke in das subjektive Erleben von Reformwirkungen zu erhalten sowie individuelle Reaktionsmuster auf den Wandel der Arbeitsprozesse zu identifizieren. Um Veränderungsprozesse an Hochschulen und deren Auswirkungen auf die individuelle Arbeitssituation valide erfassen zu können, wurden für die Interviews Beschäftigte ausgewählt, die zum Zeitpunkt der Befragung seit mindestens 15 Jahren an der jeweiligen Hochschule tätig waren und in der Online-Befragung angegeben hatten, dass sich ihre Arbeitsaufgaben stark oder sehr stark verändert hätten.

Die Interviews wurden von jeweils zwei Projektmitarbeiterinnen am jeweiligen Arbeitsplatz der Beschäftigten durchgeführt. Im Anschluss wurden die ein- bis zweistündigen Audioaufnahmen der Interviews wörtlich transkribiert und unter Verwendung von MAXQDA ausgewertet. Die Kategorienbildung erfolgte zunächst deduktiv durch Ableitungen aus den Forschungsfragen und wurde anhand des empirischen Materials induktiv ergänzt. Daraus ging ein differenziertes Kategoriensystem hervor. Dieser Arbeitsschritt bildete die Grundlage für die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews (Mayring 2010). Zitate aus den vertiefenden Interviews sind im Folgenden an dem Kürzel (V) erkennbar.

Auf die Befunde der vertiefenden Interviews wird in [Kapitel 6](#), [Kapitel 7](#) und [Kapitel 8](#) eingegangen.

### **Beschreibung des Samples der vertiefenden Interviews**

Von den 2.511 Befragten der Online-Erhebung erklärten sich 1.111 Personen zu einem vertiefenden Interview zu ihrer Arbeitssituation bereit. Die Auswahl von insgesamt 30 Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern wurde unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte durchgeführt: Der Fokus der Interviews lag auf der inhaltlichen Vertiefung bestimmter Aspekte, insbesondere von Veränderungen im Zeitverlauf, die im Rahmen der Online-Befragung aufgrund des Querschnittscharakters nicht vertiefend erhoben werden konnten. Um Veränderungsprozesse über längere Zeiträume thematisieren zu können, wurden für die Gespräche gezielt Probandinnen und Probanden ausgewählt, die bereits seit mindestens 15 Jahren an ihrer Hochschule beschäftigt waren. Außerdem beschränkte sich die Auswahl der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nur auf Universitätsbeschäftigte, da insgesamt zu wenige Beschäftigte an Fachhochschulen, die nur einen Anteil von etwa einem Fünftel der Befragten stellen und seltener bereits langfristig an der Hochschule beschäftigt waren, zu einem vertiefenden Inter-

Tabelle 2

## Übersicht zum Sample der vertiefenden Interviews

		<b>Sekretariat</b>	<b>Verwaltung</b>	<b>Wissenschaftsmanagement</b>	<b>Gesamt</b>
Geschlecht	Frauen	10	9	6	25
	Männer	1	2	2	5
Altersdurchschnitt	(in Jahren)	55	53	53	54
Laufbahngruppe	mittlerer Dienst	8	2	–	10
	gehobener Dienst	3	7	2	12
	höherer Dienst	–	2	6	8
Organisationsbereich	Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung	7	3	2	12
	Professur, wiss. Arbeitsbereich	4	–	–	4
	Zentrale Hochschulverwaltung	–	7	3	10
	Stabsstelle, Service-Bereich auf zentraler Ebene	–	1	3	4

Quelle: vertiefende qualitative Interviews (N=30)

view bereit waren. Darüber hinaus konnten in der Online-Erhebung keine prägnanten Unterschiede zwischen der Beschäftigungssituation an Universitäten und Fachhochschulen festgestellt werden, die eine Beteiligung von Fachhochschulbeschäftigten zwingend gemacht hätten. Zudem wurden nur Beschäftigte ausgewählter Stellenprofile – Sekretär/in, Verwaltungsbeschäftigte/r und Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in – befragt, da der Online-Erhebung zufolge die Veränderungen in diesen Bereichen besonders

stark ausgeprägt waren. Hinzu kam, dass sich die Beschäftigten der Tätigkeitsbereiche Technik und Bibliotheken unter anderem bezüglich Reform-erleben, Belastung und Zufriedenheit recht stark von den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen insgesamt unterscheiden.

Eine Übersicht zur Zusammensetzung des Samples der vertiefenden Interviews bietet [Tabelle 2](#). Sekretariatsbeschäftigte, Verwaltungsbeschäftigte und Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements wurden zu ungefähr gleichen Anteilen befragt. Unter den Befragten sind 25 weibliche und 5 männliche Beschäftigte. Aufgrund der Auswahl langjährig an ihren Hochschulen Tätiger ist der Altersdurchschnitt der Befragten mit 54 Jahren höher als der der Online-Erhebung (44 Jahre). Die meisten Interviewten sind Beschäftigte des gehobenen und mittleren Dienstes. Sie waren zum Zeitpunkt des Interviews überwiegend in den Organisationsbereichen Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung sowie in der zentralen Hochschulverwaltung tätig.

## 5 ZUSAMMENSETZUNG DER GRUPPE DER BESCHÄFTIGTEN IN WISSENSCHAFTS- UNTERSTÜTZENDEN BEREICHEN

---

In diesem Kapitel erfolgt eine Charakterisierung der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen auf Basis der Daten, die im Rahmen der Online-Erhebung erhoben wurden. Teilweise werden zu Vergleichszwecken ergänzend Daten der amtlichen Statistik bzw. aus anderen Datenquellen hinzugezogen. Die amtliche Hochschulpersonalstatistik stellt für einige Aspekte wie Teilzeitbeschäftigung und Befristung außerdem Verlaufsdaten zur Verfügung. Demgegenüber bieten die Befunde der Online-Befragung aufgrund ihrer detaillierteren Perspektive die Möglichkeit für eine umfassendere Analyse der untersuchten Beschäftigtengruppe – z. B. hinsichtlich Nebentätigkeiten oder Führungsaufgaben. Die erhobenen Daten geben außerdem Aufschluss über soziodemografische Merkmale und die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten sowie über formale Aspekte der Beschäftigungssituation, d. h. vertragliche Merkmale wie Arbeitszeit, Befristungsdauer oder Entgeltgruppe.

### 5.1 Stellenprofile

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Beschäftigten gebeten, ihre Tätigkeit einem vorgegebenen Stellenprofil zuzuordnen. Da die Selbstwahrnehmung der Befragten erfasst werden sollte, war hier auch die Auswahl der Kategorie „Wissenschaftler/in“ möglich. Fast ein Drittel der teilnehmenden Beschäftigten gab an, als Verwaltungsbeschäftigte bzw. Verwaltungsbeschäftigter tätig zu sein. Weitere 16 Prozent gaben an, als Sekretärin bzw. Sekretär zu arbeiten. Die drittgrößte Gruppe bilden mit 10 Prozent Beschäftigte aus dem Bereich des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements (vgl. Tabelle 3). Bei der Zuordnung ihrer Tätigkeit zu den vorgegebenen Stellenprofilen wählten die Befragten vergleichsweise häufig die Kategorie „Sonstiges“ (6 Prozent) und gaben anschließend ihre konkreten Aufgaben und Tätigkeitsinhalte an. Anhand der Angaben wird deutlich, dass es sich bei diesen Befragten zu einem relevanten Anteil ( $n=94$  bzw. 60 Prozent der Antworten unter „Sonstiges“) um Beschäftigte aus den *neuen Hochschulprofessionen* handelt, die überwiegend in den Bereichen Qualitätssicherung/-management, Personalentwicklung, Curri-



culumentwicklung, Studienberatung, Öffentlichkeitsarbeit, Weiterbildung, Internationales, Forschungsservice sowie Wissens- und Technologietransfer tätig sind (vgl. Schneijderberg/Schneider/Teichler 2014).

In Anlehnung an die Erfassung in der amtlichen Statistik wurden auf Grundlage der Angaben der Befragten zu ihren Stellenprofilen vier Profilgruppen gebildet. Die Gruppe „*Verwaltung*“ umfasst Beschäftigte, die angaben, als Verwaltungsbeschäftigte/r oder Sekretär/in tätig zu sein. Die Gruppe „*Biblio-*

Tabelle 3

### Übersicht über Stellenprofile

	<b>Anteil</b>
Verwaltungsbeschäftigte/r	32%
Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in	10%
Wissenschaftler/in	2%
Sekretär/in	16%
Informatiker/in	2%
IT-Beschäftigte/r	6%
Laboringenieur/in	3%
Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in	6%
Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in	3%
Technische/r Beschäftigte/r	6%
Bibliothekar/in	6%
Bibliotheksassistent/in, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste	2%
Bibliotheksbeschäftigte/r	1%
Sonstige	6%

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Welchem der folgenden Stellenprofile entspricht Ihre hauptsächliche Tätigkeit am besten?“

*theken*“ setzt sich aus Beschäftigten zusammen, die angaben, als Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste oder Bibliotheksbeschäftigte/r an einer Hochschule zu arbeiten. Unter der Stellenprofilgruppe „*Technik*“ sind Beschäftigte zusammengefasst, die als Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in oder Technische/r Beschäftigte/r tätig sind. Innerhalb der Profilgruppe „*Wissenschaftsmanagement und Hochschulprofessionen*“, welche zusätzlich zu den in der amtlichen Statistik erfassten Gruppen gebildet wurde, finden sich Beschäftigte, die ihr Stellenprofil als Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in angaben oder unter der Antwortkategorie „*Sonstiges*“ Tätigkeiten beschrieben, welche dieser Beschäftigtengruppe zugeordnet werden können. Mit rund der Hälfte der befragten Beschäftigten (50 Prozent) bildet die Stellenprofilgruppe Verwaltung die größte Profilgruppe des Samples. Ungefähr ein Viertel des Samples (26 Prozent) kann der Profilgruppe Technik zugeordnet werden. An dritter Stelle folgt die Stellenprofilgruppe des Hochschulmanagements und der Hochschulprofessionen (15 Prozent). Mit einem Anteil von 9 Prozent ist die Gruppe der Bibliotheksbeschäftigten die kleinste Profilgruppe.

Insbesondere in der Personalgruppe des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements sowie der Hochschulprofessionen zeigen sich teilweise Diskrepanzen zwischen der Zuordnung der Beschäftigten nach eigener Wahrnehmung und der Kategorisierung aufgrund von Tätigkeitsinhalten. In den vertiefenden Interviews zeigte sich beispielsweise, dass die Zuordnung des eigenen Stellenprofils zu Verwaltung (überwiegend bei Beschäftigten mit Leitungsfunktionen) oder zum Wissenschaftsmanagement zwischen den einzelnen Hochschulen stark variiert und die Grenzen zwischen diesen Stellenprofilen aus Sicht der Beschäftigten fließend sind. Auch der hohe Anteil von Beschäftigten, die sich innerhalb der Online-Befragung keiner der angegebenen Stellenprofilgruppe zugehörig fühlten, anhand ihrer Aufgaben jedoch dem Wissenschaftsmanagement und den Hochschulprofessionen zugeordnet werden konnten, verdeutlichen die Schwierigkeiten der Abgrenzung und Bezeichnung dieser neuen Personalgruppe (vgl. [Kapitel 2](#) und [Kapitel 6.3](#)).

Insgesamt gaben 25 Prozent der Befragten in der Online-Erhebung an, anderen Beschäftigten (studentische Beschäftigte ausgenommen) vorgesetzt zu sein und diesen bei der Arbeit Anweisungen zu geben. Männer äußerten dies deutlich häufiger (37 Prozent) als Frauen (20 Prozent). Der Anteil der Beschäftigten mit Leitungsfunktionen ist unter den Befragten der Stellenprofilgruppe Wissenschaftsmanagement und Hochschulprofessionen deutlich höher (45 Prozent) als in den anderen Stellenprofilgruppen. Am geringsten ist

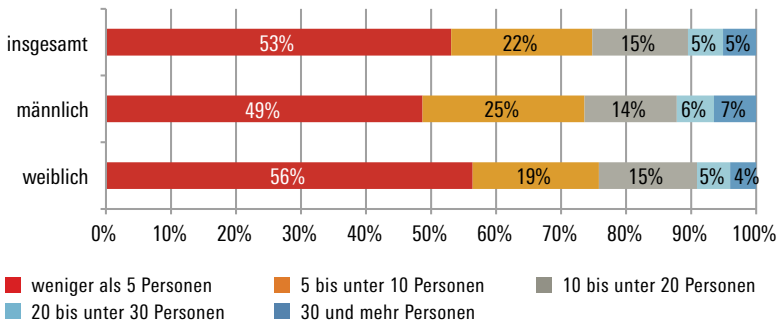
dieser Anteil bei Beschäftigten der Verwaltung (18 Prozent). Beschäftigte, die angaben, anderen Personen bei der Arbeit vorgesetzt zu sein, wurden auch zu der Anzahl der Personen befragt, die nach ihren Anweisungen arbeiten. Mehr als die Hälfte der befragten Vorgesetzten (53 Prozent) leitet demnach eine verhältnismäßig kleine Gruppe von weniger als 5 Personen an. Nur ein geringer Anteil steht einer größeren Zahl von Beschäftigten vor. So gaben jeweils lediglich ca. 5 Prozent der befragten Vorgesetzten an, 20 Beschäftigte an ihrer Hochschule anzuleiten. Entsprechend der Angaben leiten männliche Vorgesetzte tendenziell größere Teams an als weibliche Vorgesetzte, wobei die Unterschiede insgesamt als geringfügig betrachtet werden können (vgl. [Abbildung 11](#)).

### 5.2 Demografische Merkmale: Geschlecht und Alter

Wie bereits dargelegt dominieren unter den Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche, sowohl im Sample der Online-Befragung als auch in der Grundgesamtheit des VBT-Personals an öffentlichen Hochschulen, weibliche Beschäftigte (vgl. [Kapitel 2.1](#)). Betrachtet man die Stellenprofile der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Geschlechtszugehörigkeit, ist deutlich eine geschlechtsbezogene Differenzierung der einzelnen Profile erkennbar (vgl. [Ta-](#)

Abbildung 11

#### Anzahl der unterstellten Personen insgesamt und nach Geschlecht der Vorgesetzten



Quelle: Online-Erhebung (N=612)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie viele Personen (ausgenommen studentische Beschäftigte) arbeiten nach Ihren Anweisungen?“

belle 4). Mit nahezu ausschließlich weiblichen Beschäftigten (99 Prozent) ist das Stellenprofil „Sekretär/in“ das am stärksten weiblich dominierte Profil. Auch in Bibliotheken und Laboren sowie in der Verwaltung sind mehrheitlich Frauen tätig. Im Wissenschaftsmanagement ist das Verhältnis zwischen Frauen und Männern etwas ausgeglichener, wobei auch dort die weiblichen Beschäftigten mit 73 Prozent klar überwiegen. In den technischen und handwerklichen Bereichen sind demgegenüber vor allem Männer beschäftigt. Männlich geprägte Stellenprofile sind vor allem „Handwerker/in, Facharbeiter/in“ (86 Prozent), „IT-Beschäftigte/r“ und „Laboringenieur/in“ (jeweils 82 Prozent) sowie „Technische/r Beschäftigte/r“ (80 Prozent) (vgl. Tabelle 4).

Das durchschnittliche Alter der in der Online-Erhebung befragten Beschäftigten liegt bei 44 Jahren. Es entspricht damit nahezu dem Durch-

Tabelle 4

#### Beschäftigte nach ausgewählten Stellenprofilen und Geschlecht

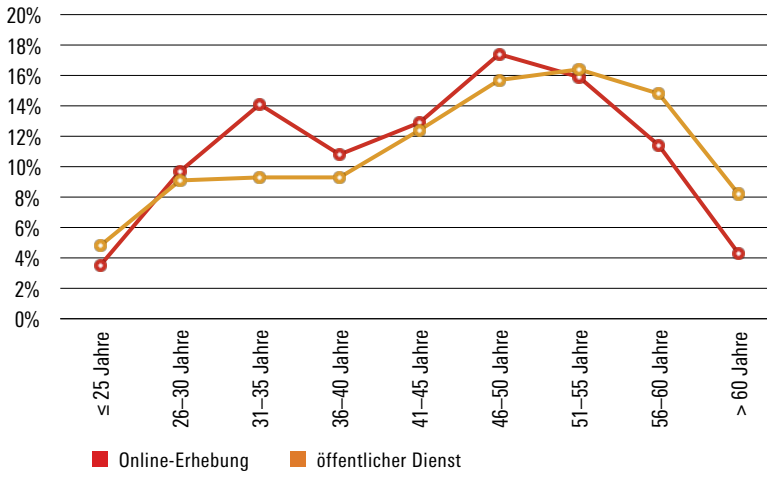
Stellenprofil	weiblich	männlich
Verwaltungsbeschäftigte/r	82 %	18 %
Wissenschaftsmanager/in	73 %	27 %
Sekretär/in	99 %	1 %
IT-Beschäftigte/r	18 %	82 %
Laboringenieur/in	19 %	81 %
Laborant/in, Technische/r Assistent/in	74 %	26 %
Handwerker/in, Facharbeiter/in	15 %	86 %
Technische/r Beschäftigte/r	20 %	80 %
Bibliothekar/in	86 %	14 %
Bibliotheksassistent/in, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste	89 %	11 %
Gesamt	71 %	29 %

Quelle: Online-Erhebung (N=2.205)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Welchem der folgenden Stellenprofile entspricht Ihre hauptsächliche Tätigkeit am besten?“

Abbildung 12

## Altersgruppen Online-Erhebung und öffentlicher Dienst



Quelle: Online-Erhebung (N=1.751); Statistisches Bundesamt (Personal des öffentlichen Dienstes 2014)

schnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst (ohne Zeit- und Berufssoldaten), welches im Jahr 2014 bei 45 Jahren lag (vgl. [Abbildung 13](#)). Die am stärksten besetzten Altersgruppen des Samples sind die von 46 bis 50 Jahren (17 Prozent), von 51 bis 55 Jahren (16 Prozent) sowie von 31- bis 35 Jahren (14 Prozent). Sehr junge Beschäftigte (25 Jahre und jünger) sowie ältere Beschäftigte (60 Jahre und älter) sind nur in geringem Maße (jeweils rund 4 Prozent) im Sample vertreten. Dies liegt teilweise daran, dass Auszubildende nicht zur Zielgruppe der Untersuchung gehörten. Hinsichtlich der Verteilung auf einzelne Altersgruppen kommt das Sample der Altersstruktur der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes insgesamt recht nahe (vgl. [Abbildung 12](#)). Geringfügige Abweichungen bestehen bei der Gruppe der 31- bis 35-jährigen Beschäftigten, die im Sample etwas stärker vertreten ist (+5 Prozentpunkte). Die älteren Beschäftigtengruppen der 56- bis 60-Jährigen und der über 60-Jährigen sind hingegen im öffentlichen Dienst etwas zahlreicher vertreten (+3 Prozentpunkte und +4 Prozentpunkte), sodass die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche insgesamt durchschnittlich etwas jünger sind.

Bezüglich ihres Alters unterscheiden sich die Beschäftigten der verschiedenen Stellenprofile teilweise deutlich voneinander (vgl. [Tabelle 5](#)). Zu den

Stellenprofilen, in denen durchschnittlich eher jüngere Beschäftigte tätig sind, gehören Bibliotheksassistent/in, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Informatiker/in, Verwaltungsbeschäftigte/r und Wissenschaftsmanager/in. Der Mittelwert des Alters von Informatikerinnen und Informatikern liegt z. B. bei 41 Jahren, der von Beschäftigten der Verwaltung und des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements jeweils bei 42 Jahren. Der Altersdurchschnitt von Beschäftigten der Stellenprofile Bibliotheksbeschäftigte/r, technische/r Beschäftigte/r und Sekretär/in ist demgegenüber deutlich höher. So sind z. B. technische Beschäftigte durchschnittlich 48 und Sekretariatsbeschäftigte 47 Jahre alt. Mit einem Mittelwert von 51 Jahren sind Bibliotheksbeschäftigte, die sich weder dem Stellenprofil Bibliothekar/in

Tabelle 5

### Ausgewählte Stellenprofile nach Alter (in Jahren)

	Mittelwert	Median
Verwaltungsbeschäftigte/r	42	43
Hochschul- bzw. Wissenschaftsmanager/in	42	42
Sekretär/in	47	48
Informatiker/in	41	41
IT-Beschäftigte/r	44	45
Laboringenieur/in	46	48
Laborant/in, Technische/r Assistent/in	45	48
Handwerker/in, Facharbeiter/in	46	48
Technische/r Beschäftigte/r	48	50
Bibliothekar/in	45	47
Bibliotheksassistent/in, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste	40	41
Bibliotheksbeschäftigte/r	51	53
Gesamt	44	45

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511)

noch dem Profil Bibliotheksassistent/in zuordnen, die älteste Stellenprofilgruppe des Samples. In den Hochschulbibliotheken finden sich damit sowohl die älteste, als auch die jüngste Befragtengruppe (Bibliotheksassistent/in, Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste).

### 5.3 Organisationsbereiche

Um zu ermitteln, in welchen Organisationsbereichen die Beschäftigten tätig sind, wurden die Teilnehmenden der Online-Befragung gebeten, ihre Tätigkeit vorgegebenen Kategorien zuzuordnen (vgl. [Tabelle 6](#)). Den Angaben der Beschäftigten entsprechend, umfasst das Sample mit jeweils ca. 23 Prozent besonders viele Beschäftigte, die in der zentralen Hochschulverwaltung oder einer Fakultäts-, Fachbereichs- bzw. Institutsverwaltung tätig sind. Beschäftigte in Bibliotheken und Laboren machen mit jeweils ca. 10 Prozent die nächstgrößten Gruppen aus.

Anhand von [Tabelle 7](#) wird ersichtlich, in welchen Organisationsbereichen die Beschäftigten des Samples tätig sind. Die in der Online-Erhebung befragten Verwaltungsbeschäftigten arbeiten hauptsächlich (51 Prozent) in der zentralen Hochschulverwaltung. Ein weiterer recht umfangreicher Anteil (27 Prozent) ist in einer Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung tätig. Befragte des Wissenschaftsmanagements sind zu nahezu gleichen Anteilen in der zentralen Hochschulverwaltung (22 Prozent), in Stabsstellen auf Leitungsebene bzw. Service-Bereichen auf zentraler Ebene (23 Prozent) sowie in einer Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung (22 Prozent) tätig. Die befragten Sekretariatsbeschäftigten arbeiten an ihren Hochschulen überwiegend (60 Prozent) in der Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung oder zu einem geringeren Anteil (23 Prozent) an einer Professur bzw. in einem wissenschaftlichen Arbeitsbereich. Die Informatikerinnen und Informatiker sowie die IT-Beschäftigten des Samples sind mehrheitlich (je 65 Prozent) an Rechenzentren bzw. Computer- und Medienzentren der Hochschulen tätig. Technische Beschäftigte gaben nahezu gleichermaßen an, im Bereich Haustechnik und Gebäudemanagement (24 Prozent) und in Laboren (25 Prozent) zu arbeiten. Erwartungsgemäß sind die Laboringenieurinnen und Laboringenieure sowie die Laborantinnen und Laboranten bzw. Technischen Assistentinnen und Assistenten des Samples ganz überwiegend in Laboren (83 und 88 Prozent) tätig und die befragten Bibliotheksbeschäftigten (Bibliothekarinnen/Bibliothekare, Bibliotheksassistentinnen/-assistenten, Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste) nahezu aus-

Tabelle 6

**Organisationsbereiche**

	<b>Anteil</b>
Zentrale Hochschulverwaltung	23%
Stabsstelle auf Leitungsebene	5%
Hauptamtliche Position der Selbstverwaltung (einschl. Beauftragte und freigestellte Personalratsmitglieder)	1%
Haustechnik und Gebäudemanagement	4%
Rechenzentrum, Computer- und Medienzentrum	6%
Bibliothek	10%
andere zentrale wissenschaftliche Einrichtung	6%
Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung	24%
Forschungscluster/-bereich, Graduiertenkolleg	2%
Labor	10%
Professur, wissenschaftlicher Arbeitsbereich	6%
Sonstige	6%

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Welchem der folgenden Organisationsbereiche lässt sich Ihre hauptsächliche Tätigkeit am besten zuordnen?“

schließlich (jeweils ca. zu 96 Prozent) in den Bibliotheken ihrer Hochschule. Letztgenannte Gruppen sind daher in [Tabelle 7](#) nicht separat aufgeführt.

#### **5.4 Qualifikationsstruktur: höchste berufliche Ausbildung**

Die Teilnehmenden an der Online-Befragung sind mehrheitlich hochqualifiziert. Ungefähr ein Viertel der Beschäftigten (25 Prozent) verfügt über eine Lehrausbildung bzw. eine Berufsausbildung im dualen System. Mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) hat ein Studium abgeschlossen. Nur ein



Tabelle 7

**Organisationsbereiche und ausgewählte Stellenprofile**

<b>Organisationsbereich</b>	<b>Verwaltungs- beschäftigte/r</b>	<b>Wissenschafts- manager/in</b>	<b>Sekretär/in</b>	<b>Informatiker/in</b>	<b>IT-Beschäftigte/r</b>	<b>Technische/r Beschäftigte/r</b>
Zentrale Hochschulverwaltung	51%	22%	8%	7%	10%	6%
Stabsstelle auf Leitungsebene, Service-Bereich auf zentraler Ebene	4%	23%	1%	–	1%	1%
Haustechnik und Gebäude- management	3%	–	0%	–	–	24%
Rechenzentrum, Computer- und Medienzentrum	1%	1%	0%	65%	65%	6%
Bibliothek	1%	2%	0%	4%	2%	–
andere zentrale wissenschaftliche Einrichtung	6%	16%	3%	–	3%	7%
Fakultäts-, Fachbereichs- oder Institutsverwaltung	27%	22%	60%	9%	12%	10%
Forschungscluster/-bereich, Graduiertenkolleg	1%	7%	2%	–	1%	2%
Labor	–	–	0%	6%	3%	25%
Professur, wissenschaftlicher Arbeits- bereich	2%	2%	23%	2%	3%	3%
Sonstige	3%	5%	3%	7%	1%	17%

Quelle: Online-Erhebung (N=1.819)

sehr geringer Anteil des Samples (2 Prozent) gab an, keine oder eine sonstige berufliche Ausbildung absolviert zu haben. Anders als man es für Hochschulen als Einrichtungen des öffentlichen Dienstes hätte erwarten können, finden sich unter den Befragten nur verhältnismäßig wenige Beschäftigte, die an

einer Verwaltungsfachhochschule studiert (4 Prozent) oder den Vorbereitungsdienst für die Laufbahn des mittleren Dienstes absolviert haben (2 Prozent) (vgl. Tabelle 8). Dieser Befund korrespondiert mit dem geringen Anteil von Beamtinnen und Beamten (10 Prozent) unter den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen.

Geschlechtsbezogene Unterschiede bestehen vor allem in Hinsicht auf Fachschulausbildungen (z. B. Meister-/Technikerschule) bzw. Ausbildungen an Fachakademien. Männliche Beschäftigte gaben deutlich häufiger (17 Prozent) an, eine solche Ausbildung abgeschlossen zu haben als weibliche Beschäftigte (6 Prozent). Dieser Befund deckt sich auch mit den Angaben der Beschäftigten zu ihren Stellenprofilen, wonach Männer zu großen Anteilen in technischen und handwerklichen Bereichen tätig sind, die entsprechende

Tabelle 8

### Berufliche Bildung insgesamt und nach Geschlecht

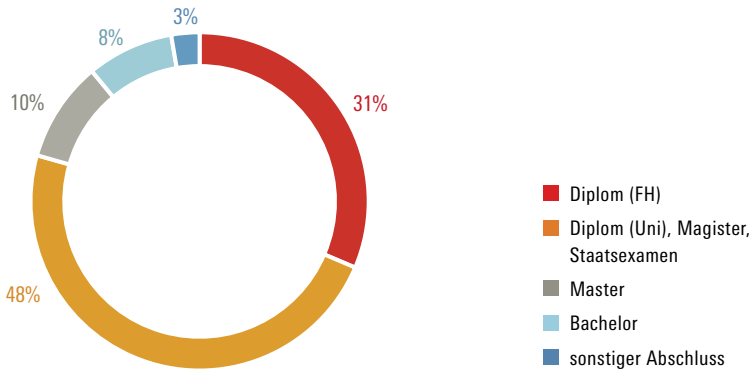
Berufliche Ausbildung	weiblich	männlich	insgesamt
Lehre, Berufsausbildung im dualen System	27%	20%	25%
Schulische Berufsausbildung, Schule des Gesundheitswesens	8%	2%	6%
Vorbereitungsdienst für den mittleren Dienst in der öffentlichen Verwaltung	2%	1%	2%
Fachschule (z. B. Meister-, Technikerschule), Fachakademie	6%	17%	9%
Studium an einer Fachhochschule (ohne Verwaltungsfachhochschulen)	13%	17%	14%
Studium an einer Verwaltungsfachhochschule	4%	4%	4%
Studium an einer Universität bzw. gleichgestellten Hochschule	31%	28%	30%
Promotion	7%	8%	7%
keine/sonstige Ausbildung	3%	2%	2%

Quelle: Online-Erhebung (N=2.456)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Welche höchste (berufliche) Ausbildung haben Sie abgeschlossen?“

Abbildung 13

## Art des Hochschulabschlusses



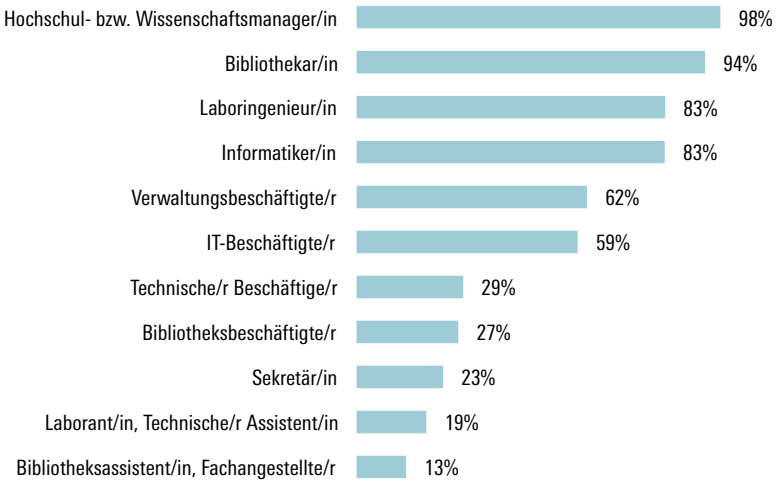
Quelle: Online-Erhebung (N=1.197)

Qualifikationen erfordern. Auch der etwas höhere Anteil männlicher Befragter mit Fachhochschulabschluss (17 Prozent gegenüber 13 Prozent weiblicher Befragter) weist in diese Richtung. Unter den Frauen des Samples hingegen der Anteil Beschäftigter mit einer Lehre bzw. einer Berufsausbildung im dualen System etwas größer (27 Prozent) als unter den Männern (20 Prozent). Bezüglich eines Hochschulabschlusses sowie einer Promotion bestehen nur geringe geschlechtsbezogene Unterschiede. 55 Prozent der befragten Frauen und 58 Prozent der Männer gaben an, über einen Abschluss an einer Hochschule zu verfügen. Promoviert zu sein, gaben 7 Prozent der Frauen und 8 Prozent der Männer an (vgl. Tabelle 8).

Wie bereits angeführt verfügt mehr als die Hälfte des Samples (56 Prozent) über einen Hochschulabschluss. Unter den Befragten, die ein Studium abgeschlossen haben, dominieren Personen mit traditionellen universitären Abschlüssen, d. h. Diplom, Magister oder Staatsexamen (48 Prozent). Fast ein Drittel der Beschäftigten (31 Prozent) verfügt über ein Fachhochschuldiplom. Die seit Anfang der 2000er Jahre eingeführten Master- und Bachelorabschlüsse sind aufgrund der Altersstruktur der Beschäftigten zu deutlich geringeren Anteilen im Sample vertreten. Einen Master-Abschluss zu besitzen, führten 10 Prozent der Beschäftigten an. Über einen Bachelor-Abschluss als höchsten beruflichen Abschluss verfügten 8 Prozent der Befragten (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 14

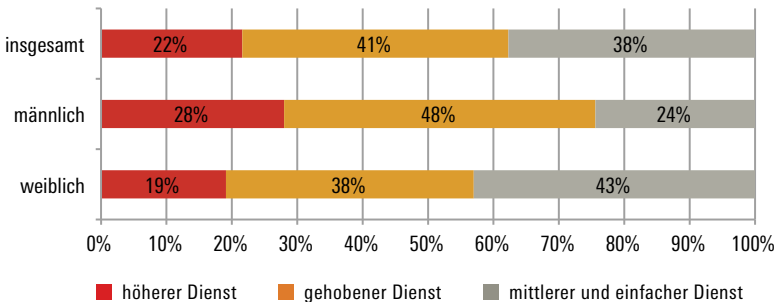
**Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss nach ausgewählten Stellenprofilen**



Quelle: Online-Erhebung (N=2.416)

Abbildung 15

**Laufbahngruppen insgesamt und nach Geschlecht**



Quelle: Online-Erhebung (N=2.305)

Deutliche Unterschiede hinsichtlich der beruflichen Vorbildung zeigen sich bei der Betrachtung einzelner Stellenprofile (vgl. *Abbildung 14*). Nahezu alle Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements (98 Prozent) und nahezu alle Bibliothekarinnen und Bibliothekare (94 Prozent) verfügen über einen Hochschulabschluss. Auch Beschäftigte der Stellenprofile Laboringenieur/in, Informatiker/in und IT-Beschäftigte/r verfügen mehrheitlich über diese Qualifikation. Bemerkenswert ist der hohe Anteil von Hochschulabsolventinnen und -absolventen (62 Prozent) unter den Verwaltungsbeschäftigten. Auffällig ist auch der verhältnismäßig hohe Anteil von Sekretariatsbeschäftigten mit Hochschulabschluss (23 Prozent). In den vertiefenden Interviews wurde berichtet, dass insbesondere Hochschulabsolventinnen aus geisteswissenschaftlichen Fächern teilweise mangels Alternativen (z. B. nach Umstrukturierungen an ihren Hochschulen oder aufgrund einer prekären Arbeitsmarktlage) in Hochschulsekretariaten tätig werden.

### 5.5 Laufbahn- und Entgeltgruppen

In der Online-Erhebung wurden auch das Dienstverhältnis sowie die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe der Teilnehmenden erfragt. Anhand der Angaben der Beschäftigten wurden die im Folgenden dargestellten Laufbahngruppen gebildet. Dabei wird im Wesentlichen der Systematik des Statistischen Bundesamtes gefolgt, die auch die Tarifbeschäftigten den verschiedenen Laufbahngruppen zuordnet, die eigentlich den Beamtinnen und Beamten vorbehalten sind. Dadurch ergeben sich die Laufbahngruppen des *einfachen Dienstes* (Besoldungsgruppe A1 – A5/Entgeltgruppe E1 – E5), des *mittleren Dienstes* (A6 – A8/E6 – E8), des *gehobenen Dienstes* (A9 – A12/E9 – E12) und des *höheren Dienstes* (A13 – A16/E13 – E15). Eine gewisse Verzerrung ergibt sich dadurch, dass aufgrund der Anlage der Untersuchung die sogenannten Spitzenämter der verschiedenen Laufbahngruppen, die jeweils mit einer Eingruppierung besonders qualifizierter bzw. leistungsfähiger Beschäftigter in die niedrigste Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe der höheren Laufbahngruppe verbunden sind, nicht abgebildet werden können. Davon sind aber jeweils nur einzelne Personen betroffen, sodass die Gesamtaussage insgesamt zutreffend ist.

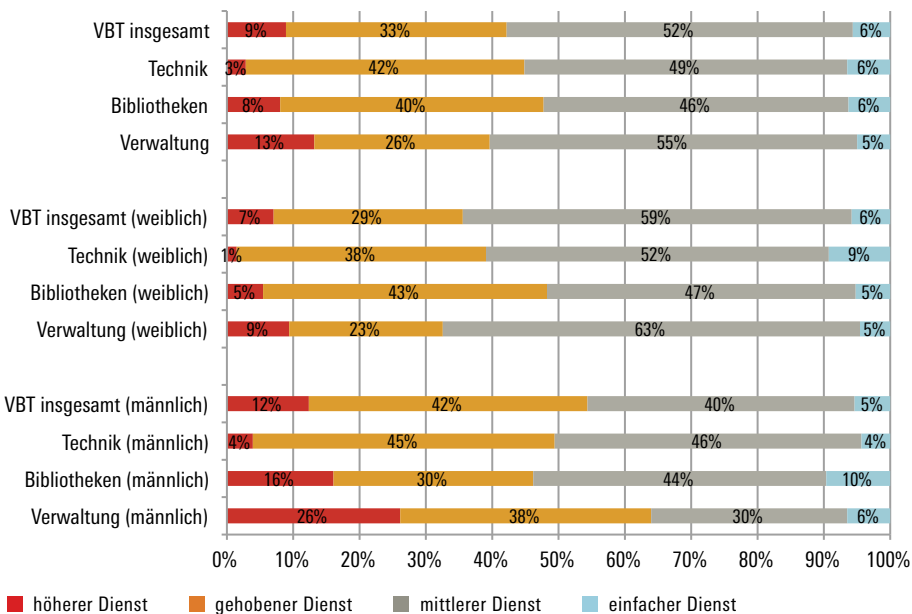
Obwohl Frauen und Männer ähnliche Qualifikationen aufweisen und insbesondere die höheren beruflichen Bildungsabschlüsse kaum voneinander abweichen, bestehen hinsichtlich ihrer Laufbahn- und Entgeltgruppen recht deutliche geschlechtsbezogene Unterschiede. Die erhobenen Daten lassen er-

kennen, dass Männer tendenziell höheren Laufbahngruppen angehören als Frauen (vgl. [Abbildung 15](#)). Dies ergibt sich unter anderem durch die größeren Anteile männlicher Befragter im gehobenen (+10 Prozentpunkte gegenüber Frauen) und höheren Dienst (+9 Prozentpunkte gegenüber Frauen). Weibliche Befragte sind hingegen in wesentlich stärkerem Maße im mittleren und einfachen Dienst (+19 Prozentpunkte gegenüber Männern) beschäftigt.

Die Geschlechterdifferenzen bezüglich der Laufbahngruppen spiegeln sich auch in den Daten der amtlichen Statistik wider (vgl. [Abbildung 16](#)). Während lediglich 36 Prozent des weiblichen VBT-Personals dem gehobenen oder höheren Dienst angehören, trifft dies auf 54 Prozent der männlichen Beschäftigten zu.

Abbildung 16

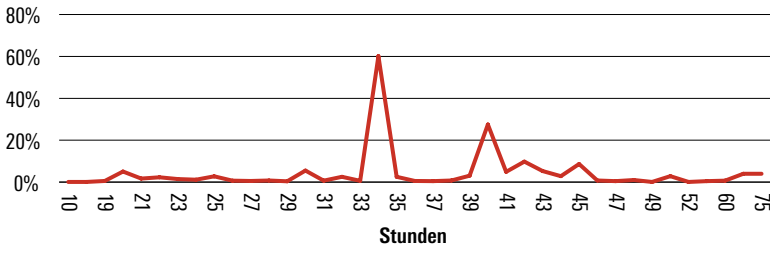
**Zusammensetzung der Beschäftigten nach Personalgruppen, Laufbahngruppen und Geschlecht**



Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

Abbildung 17

### Durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit einschließlich Überstunden, Mehrarbeit, Bereitschaftsdienst



Quelle: Online-Erhebung (N=2.495)

Auch zwischen den Stellenprofilen bestehen erwartungsgemäß Unterschiede in der Zugehörigkeit zu den Laufbahngruppen: Während im Sample der Online-Erhebung lediglich 8 Prozent der Verwaltungsbeschäftigten, 12 Prozent der Verwaltungsbeschäftigten sowie 15 Prozent der Bibliotheksbeschäftigten dem höheren Dienst zugeordnet sind, ist der Anteil in der Stellenprofilgruppe des Wissenschaftsmanagements und der Hochschulprofessoren mit 68 Prozent in dieser Laufbahngruppe wesentlich größer.

## 5.6 Arbeitszeit und Nebentätigkeiten

Auf die Frage, wie viele Stunden sie einschließlich Mehrarbeit durchschnittlich pro Woche in ihrer Tätigkeit an der Hochschule arbeiten, gaben die befragten Beschäftigten zu besonders großen Anteilen wöchentliche Arbeitszeiten zwischen 39 und 45 Stunden an (vgl. [Abbildung 17](#)).

Der Mittelwert der real geleisteten durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit der Beschäftigten lag (einschließlich der Teilzeitbeschäftigten) bei 38 Stunden. Damit entspricht der Mittelwert des Samples weitgehend den Angaben aller Beschäftigten in Deutschland zur im Jahr 2015 tatsächlich geleisteten durchschnittlichen Arbeitszeit (vgl. BAuA 2016).<sup>15</sup> Die durchschnitt-

<sup>15</sup> Zum Verhältnis von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten im wissenschaftsunterstützenden Bereich siehe [Kapitel 5.7](#).

liche Wochenarbeitszeit des wissenschaftlichen Personals lag zum Vergleich 2012 mit 47 Stunden in der Vorlesungszeit und 42 Stunden während der vorlesungsfreien Zeit über der des wissenschaftsunterstützenden Personals (vgl. Schomburg/Flöther/Wolf 2012). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten des Samples lag bei 42 Stunden.

Hinsichtlich der tatsächlichen Arbeitszeit sind deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede erkennbar. Entsprechend ihres deutlich höheren Anteils an Teilzeitbeschäftigten gaben Frauen insgesamt kürzere Arbeitszeiten an als Männer. Während 81 Prozent der männlichen Befragten eine tatsächliche Wochenarbeitszeit zwischen 36 und 45 Stunden angaben, ordneten sich lediglich 56 Prozent der weiblichen Beschäftigten dieser zeitlichen Spanne zu.

Die vertraglich vereinbarte Wochenstundenzahl kann sich auf mehrere Arbeitsverhältnisse an der Hochschule verteilen, d.h. die Beschäftigten haben gleichzeitig mehrere Arbeitsverträge mit der gleichen Hochschule. Nicht gemeint sind hier mehrere Arbeitsplätze innerhalb einer Hochschule, was einen relevanten Teil der Beschäftigten betrifft. Die überwiegende Mehrzahl der befragten Beschäftigten gab allerdings an, ein Arbeitsverhältnis zu haben, wobei ca. 67 Prozent in Vollzeit und ca. 28 Prozent in Teilzeit tätig waren. Etwa 4 Prozent der befragten Beschäftigten führten jedoch an, gleichzeitig in zwei oder mehr Vertragsverhältnissen in Teilzeit an der Hochschule beschäftigt zu sein. Hierbei handelt es sich vor allem um Beschäftigte, die in der Verwaltung oder in Sekretariaten tätig sind.

Ein Abgleich zwischen der tariflich vereinbarten Arbeitszeit und der tatsächlichen Zahl der Arbeitsstunden zeigt, dass ca. 42 Prozent der Befragten im Regelfall keine Mehrarbeit leisten. Damit liegt dieser Wert unterhalb des für alle Beschäftigten im Jahr 2015 ermittelten Wertes (52 Prozent) (vgl. BAuA 2016). Fast die Hälfte der Befragten (48 Prozent) arbeitet pro Woche durchschnittlich eine bis fünf Stunden mehr als vertraglich vereinbart. Im Vergleich dazu leisteten laut Arbeitszeitreport im Jahr 2015 lediglich 22 Prozent aller Beschäftigten wöchentlich zwischen zwei und fünf Überstunden. Ein anderes Verhältnis zeigt sich jedoch bezüglich der Angaben von mehr als fünf zusätzlichen Arbeitsstunden pro Woche: Im Falle von ca. 10 Prozent der Befragten der Online-Erhebung lag die wöchentlich geleistete Überstundenzahl bei mehr als fünf – dies traf 2015 laut Arbeitszeitreport auf 24 Prozent der Beschäftigten insgesamt zu. In diesem Zusammenhang zeigen sich erneut Unterschiede zwischen den Stellenprofilgruppen: Insgesamt 19 Prozent der Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements und der Hochschulprofessoren gaben in der Online-Erhebung an, mehr als fünf Überstunden pro Wo-



che zu leisten und liegen damit über den Angaben der übrigen Personalgruppen. Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements leisten mit 60 Prozent auch insgesamt am häufigsten Überstunden (34 Prozent der Bibliotheksbeschäftigten, 41 Prozent der Technikbeschäftigten und 47 Prozent der Verwaltungsbeschäftigten).

Bereichsübergreifend gelingt es sowohl den männlichen als auch den weiblichen Beschäftigten des Samples zu 61 Prozent häufig, bei der Arbeitszeitplanung auf ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen (vgl. Tabelle 9). Der Anteil in dieser Antwortkategorie liegt eigenen Auswertungen der Daten der Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zufolge auf einem vergleichbaren Niveau mit allen Beschäftigten in Deutschland (59 Prozent) sowie den Beschäftigten im öffentlichen Dienst (62 Prozent).

Außerhalb der Hochschule gehen nach eigenen Angaben 17 Prozent der Befragten einer Nebentätigkeit nach. Dabei ist der Anteil der männlichen Befragten, die einer weiteren Erwerbstätigkeit, einem Nebenjob oder einer frei-

Tabelle 9

### Berücksichtigung privater Interessen – Vergleich mit BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung

	Online-Erhebung	BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012	
		alle Beschäftigten	öffentlicher Dienst
häufig	61 %	59 %	62 %
manchmal	36 %	34 %	33 %
nie	2 %	7 %	5 %
Anzahl gültige Fälle(n)	2.511	19.939	3.678
Anteil gültige Fälle	100 %	100 %	18 %

Quelle: Online-Erhebung, BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, eigene Berechnungen

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie häufig gelingt es Ihnen, bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?“

beruflichen Tätigkeit nachgehen, höher als der der weiblichen Befragten (20 zu 15 Prozent). Frauen üben ihre weitere Tätigkeit allerdings regelmäßiger aus. Wie zu erwarten, üben Teilzeitbeschäftigte mit 21 Prozent häufiger Nebenbeschäftigungen aus. Mit 14 Prozent liegt der Anteil der Vollzeitbeschäftigten mit Nebentätigkeit des Samples jedoch deutlich über dem aller Beschäftigten mit 4 Prozent (vgl. Mikrozensus 2015). Ebenfalls zu beachten sind deutliche Unterschiede zwischen den Stellenprofilen. So sind Nebentätigkeiten bei Beschäftigten von Bibliotheken und im IT-Bereich vergleichsweise wenig verbreitet, während mehr als ein Fünftel der Beschäftigten der Stellenprofile Laboringenieurin bzw. Laboringenieur und Handwerkerin bzw. Handwerker, aber auch der Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement und in den Sekretariaten angaben, außerhalb der Hochschule einer weiteren Beschäftigung nachzugehen. Diese Verhältnisse spiegeln sich auch in den Ergebnissen der Online-Erhebung bezüglich der Gründe für Teilzeit-tätigkeit wider. Insbesondere männliche Befragte und Teilzeitbeschäftigte der Stellenprofilgruppe Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen gaben als Grund für ihren Beschäftigungsumfang vermehrt an, keine Vollzeittätigkeit zu finden (vgl. Kapitel 5.7), was die Häufigkeit der Nebentätigkeiten in gewissem Maße erklärt.

Ungefähr die Hälfte (49 Prozent) der Beschäftigten, die einer Nebentätigkeit nachgehen, übt diese regelmäßig aus, wobei auch hier Unterschiede nach Beschäftigungsumfang bestehen. Während Teilzeitbeschäftigte ihre Nebentätigkeit zu 52 Prozent regelmäßig ausüben, liegt dieser Anteil bei Vollzeitbeschäftigten mit 45 Prozent etwas niedriger. Durchschnittlich wenden die Befragten pro Woche acht Stunden für Nebentätigkeiten auf. Bei Vollzeitbeschäftigten liegt der ermittelte Wert mit durchschnittlich sieben Stunden etwas darunter, bei Teilzeitbeschäftigten ist er mit durchschnittlich zehn Stunden höher als im Durchschnitt aller Befragten. Hinsichtlich der Häufigkeit und des Umfangs der Ausübung weiterer Tätigkeiten unterscheiden sich vor allem die Angehörigen von zwei Stellenprofilen von der allgemein festzustellenden Situation. Dabei handelt es sich zum einen um die Sekretariatsbeschäftigten, bei denen mit 58 Prozent der Anteil der Beschäftigten, die regelmäßig einer Nebentätigkeit nachgehen, besonders hoch ist. Dies liegt vor allem daran, dass bei diesem Stellenprofil auffällig viele Vollzeitbeschäftigte (59 Prozent) angegeben haben, ihre Nebentätigkeit regelmäßig auszuüben. Damit übersteigt bei Sekretariatsbeschäftigten der für die Vollzeitbeschäftigten ermittelte Wert zur Nebentätigkeit sogar den der Teilzeitbeschäftigten (57 Prozent). Dies korrespondiert mit den Aussagen aus den qualitativen Interviews, in denen Beschäftigte dieses Stellenprofils häufig ihr (vor allem be-

zogen auf ihre Qualifikation und ihre Arbeitsaufgaben) verhältnismäßig geringes Einkommen problematisierten (vgl. Kapitel 6.2). Die Ergebnisse der Online-Erhebung in Bezug auf die Entgeltgruppen von weiblichen Sekretariatsbeschäftigten zeigen ein ähnliches Bild (vgl. Kapitel 5.5). Ein Nebenerwerb ist daher möglicherweise für Sekretariatsbeschäftigte besonders attraktiv. Hinsichtlich des Zeitaufwandes entsprechen die Sekretariatsbeschäftigten dagegen weitgehend dem Gesamtbild. Das genaue Gegenteil ist bei Beschäftigten aus dem Bereich des Wissenschaftsmanagements der Fall. Hier ist der Anteil der Beschäftigten, die regelmäßig einer Nebentätigkeit nachgehen, nicht besonders hoch. Bei den Teilzeitbeschäftigten ist allerdings der Umfang der weiteren Tätigkeiten mit durchschnittlich 16 Wochenstunden deutlich höher als bei den Angehörigen der anderen Stellenprofile.

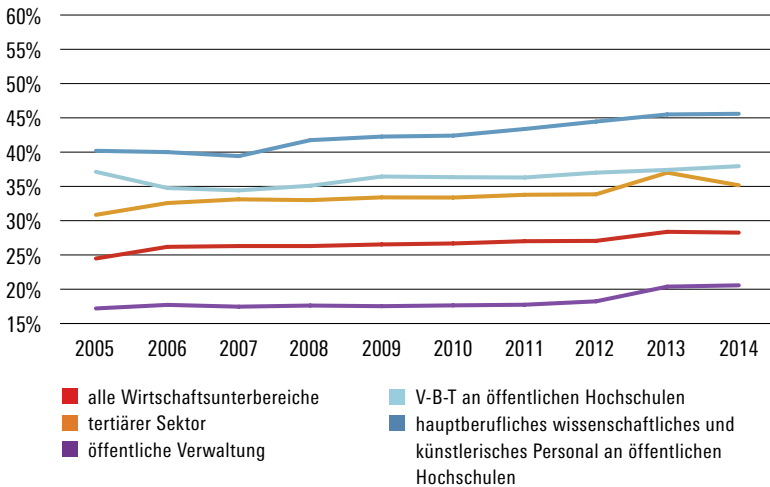
### 5.7 Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung

Bei den Angaben zur Teilzeitbeschäftigung kann erneut auf die amtliche Hochschulpersonalstatistik zurückgegriffen werden, sodass eine Betrachtung im Zeitverlauf möglich ist. Die hierzu durchgeführten Auswertungen zu allen VBT-Beschäftigten an deutschen Hochschulen deuten auf einen relevanten Anstieg von Teilzeitbeschäftigung hin. So waren im Jahr 1995 bundesweit noch 26 Prozent der VBT-Beschäftigten in Teilzeit beschäftigt, 2005 waren es 37 Prozent und 2014 sogar 38 Prozent (vgl. Abbildung 18). Dabei sind weibliche Beschäftigte bereichsübergreifend deutlich häufiger in Teilzeit beschäftigt: die amtliche Statistik weist für das Jahr 1995 einen Anteil von 36 Prozent Teilzeitbeschäftigten aus, 2005 waren es bereits 48 Prozent und 2014 lag der für die weiblichen VBT-Beschäftigten ermittelte Wert mit 50 Prozent noch etwas höher (vgl. Abbildung 19). Hinsichtlich der Teilzeitbeschäftigung bestehen zwischen Universitäten und Fachhochschulen nur geringfügige Unterschiede.

Vergleicht man die Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung für VBT-Beschäftigte mit der Entwicklung für das hauptberufliche wissenschaftliche Personal (einschließlich Professorinnen und Professoren) an Hochschulen auf Basis der Hochschulpersonalstatistik des Statistischen Bundesamtes sowie für Beschäftigte im Bereich der öffentlichen Verwaltung, des tertiären Wirtschaftssektors und aller Wirtschaftsunterbereiche auf Basis der Daten des Mikrozensus für die Jahre 2005 bis 2014, so stellt man fest, dass die ermittelten Werte – mit Ausnahme der Hochschulbeschäftigten – insgesamt relativ stabil sind (vgl. Abbildung 18). Dabei lag der Anteil von Teilzeitbeschäftigten unter

Abbildung 18

## Anteil an Teilzeitbeschäftigten nach ausgewählten Branchen, 2005 bis 2014



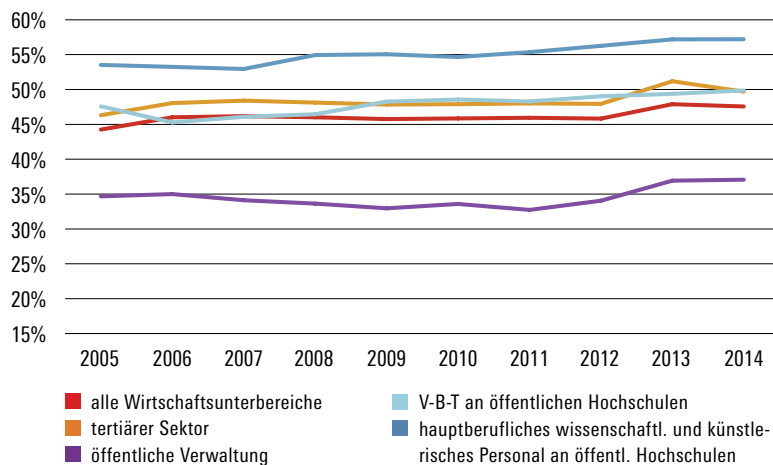
Quelle: Statistisches Bundesamt (Mikrozensus), für VBT und wissenschaftliches Personal: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEIand); eigene Auswertungen

den VBT-Beschäftigten an öffentlichen Hochschulen im Jahr 2014 (38 Prozent) nur geringfügig über dem Niveau des tertiären Sektors (35 Prozent), allerdings deutlich höher als in allen Wirtschaftsunterbereichen (28 Prozent) sowie erheblich höher als in der öffentlichen Verwaltung (21 Prozent). Eine ähnliche Situation – allerdings auf einem wesentlich höheren Gesamtniveau – zeigt sich, wenn nur die weiblichen Beschäftigten in die Betrachtung einbezogen werden (vgl. [Abbildung 19](#)): Der Teilzeitanteil unter den weiblichen VBT-Beschäftigten lag im Jahr 2014 (50 Prozent) auf einem geringeren Niveau als beim wissenschaftlichen Personal (57 Prozent) sowie auf einem ähnlichen Niveau mit dem tertiären Sektor (50 Prozent) und allen Wirtschaftsunterbereichen (48 Prozent), war allerdings deutlich höher als in der öffentlichen Verwaltung (37 Prozent).

Ergänzend zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung, dass Teilzeitbeschäftigung – bei einem von den Daten der amtlichen Statistik leicht abweichenden Gesamtniveau – in der Verwaltung etwas häufiger und in den technischen Bereichen deutlich seltener auftritt als in den Bibliotheken und

Abbildung 19

### Anteil an Teilzeitbeschäftigten (nur weibliche Beschäftigte) nach ausgewählten Branchen, 2005 bis 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt (Mikrozensus), für VBT und wissenschaftliches Personal: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEIand); eigene Auswertungen

im Wissenschaftsmanagement, die nahe am Durchschnitt aller Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen liegen (vgl. Tabelle 10).

Insbesondere für die Hochschulsekretariate wurde in den Experteninterviews das Problem unfreiwilliger Teilzeitbeschäftigung benannt, das sich in den vergangenen Jahren (auch aufgrund veränderter Arbeitsorientierungen von Beschäftigten) verschärft habe:

„Die Zeit, wo das der Nebenjob der verheirateten Frau war, die auch mit der halben Stelle zufrieden war, ich glaube, das ist sehr stark rückläufig.“ (E\_08)

In der Online-Erhebung gaben Personen aus allen Bereichen ähnlich häufig an, an einer Aufstockung ihrer Arbeitszeit interessiert zu sein (42 Prozent), Männer jedoch etwas häufiger als Frauen (48 Prozent zu 41 Prozent).

## Beschäftigungsvolumen

	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
Vollzeitbeschäftigte	69 %	63 %	74 %	84 %	69 %	61 %	90 %
Teilzeitbeschäftigte (<35 h/Woche)	31 %	38 %	27 %	16 %	3 %	39 %	10 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511)

Darüber hinaus wurden die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen im Rahmen der Online-Erhebung nach ihren individuellen Gründen für die Ausübung einer Teilzeittätigkeit gefragt. Bei weiblichen Befragten sind es zu 64 Prozent persönliche oder familiäre Verpflichtungen bzw. die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Personen. Dies gaben laut Mikrozensus 2012 auch 51 Prozent aller weiblichen Beschäftigten und 57 Prozent der Frauen im öffentlichen Dienst als Grund für ihre Teilzeitbeschäftigung an (vgl. Tabelle 12).<sup>16</sup> Für die männlichen Beschäftigten des Samples treffen diese Gründe nur in 26 Prozent der Fälle zu. Als häufigsten Grund für ihre Teilzeittätigkeit gaben diese hingegen zu 32 Prozent an, keine Vollzeittätigkeit zu finden. Hier zeigen sich wesentliche Unterschiede zu den Daten des Mikrozensus. Für die Männer im öffentlichen Dienst stellen ein Studium oder eine sonstige Aus- bzw. Fortbildung mit 37 Prozent den häufigsten Grund für die Teilzeittätigkeit dar. Dieser Grund ist ebenfalls für die männlichen Beschäftigten insgesamt von hoher Bedeutung (23 Prozent).

16 Aktuellere Daten des Mikrozensus zu dieser Fragestellung waren zum Zeitpunkt der Auswertung noch nicht verfügbar. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf Vergleichsdaten von 2012 zurückgegriffen.

Die Problematik keine Vollzeitätigkeit zu finden, ist auch für die weiblichen Befragten der Online-Erhebung relevant und wird von 20 Prozent als Begründung für ihre Teilzeittätigkeit benannt. Die Geschlechterunterschiede bezüglich der Gründe für eine Teilzeittätigkeit korrespondieren mit den Befunden der Online-Erhebung, dass männliche Beschäftigte häufiger Nebentätigkeiten ausüben als Frauen (vgl. Kapitel 5.6). Geschlechtsübergreifend gaben Personen der Stellenprofilgruppe Wissenschaftsmanagement und Hochschulprofessionen überdurchschnittlich häufig an, keine Vollzeitätigkeit zu finden (33 Prozent) (vgl. Tabelle 11 und Tabelle 12).

Tabelle 11

### Gründe für eine Teilzeittätigkeit

	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
Vollzeitätigkeit nicht zu finden	21 %	20 %	13 %	14 %	33 %	20 %	32 %
Schulausbildung, Studium, sonstige Aus- bzw. Fortbildung	6 %	4 %	2 %	10 %	6 %	4 %	16 %
Krankheit, Unfallfolgen, Behinderungen	4 %	5 %	2 %	2 %	1 %	4 %	1 %
Betreuung von Kindern	40 %	42 %	42 %	39 %	38 %	43 %	16 %
Betreuung von pflegebedürftigen Personen, Menschen mit Behinderung	2 %	3 %	0 %	4 %	1 %	3 %	0 %
sonstige persönliche oder familiäre Verpflichtungen	17 %	18 %	30 %	21 %	9 %	18 %	10 %
Sonstige	10 %	8 %	12 %	10 %	12 %	8 %	26 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=818, 33 Prozent gültige Fälle), Frage nach Mikrozensus 2014

Anmerkung: Gefragt wurde: „Aus welchem Grund gehen Sie einer Teilzeittätigkeit (<35 Stunden pro Woche) nach?“

## Gründe für eine Teilzeittätigkeit – Vergleich mit Mikrozensus 2012

	Mikrozensus 2012					
	alle Be- schäftigten	öffentlicher Dienst	Geschlecht			
			alle Beschäftigten		öffentlicher Dienst	
			w	m	w	m
Vollzeittätigkeit nicht zu finden	15%	11%	14%	21%	10%	16%
Schulausbildung, Studium, sonstige Aus- bzw. Fortbildung	10%	10%	6%	23%	6%	37%
Krankheit, Unfallfolgen, Behinderungen	4%	3%	3%	8%	2%	5%
Betreuung von Kindern, Pflegebedürftigen, Menschen mit Behinderung	21%	26%	26%	3%	30%	4%
sonstige persönliche oder familiäre Verpflichtungen	22%	25%	26%	7%	28%	7%
Sonstige	29%	25%	26%	39%	24%	30%

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Mikrozensus 2012), eigene Auswertungen (N=84.108, 12 Prozent gültige Fälle)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Aus welchem Grund gehen Sie einer Teilzeittätigkeit (<35 Stunden pro Woche) nach?“

## 5.8 Entwicklung des Anteils befristeter Beschäftigung

Auffallend häufig wurde im Rahmen der Experten- und Fallstudieninterviews über eine starke Zunahme von befristeten Beschäftigungsverhältnissen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen berichtet. Insbesondere für die Rechenzentren wurde eine Ausweitung projektförmiger Arbeit bei gleichzeitiger Zunahme befristeter Beschäftigung konstatiert. Letzteres wird von den Expertinnen und Experten vor allem auf die Flexibilisierung der Hochschulfinanzierung zurückgeführt, aus der eine kurzfristige und stärker projektförmige Stellenbesetzung resultiere:



„Also die Finanzierung der Hochschulen hat ganz klar auf die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse massiven Einfluss. Massiv! Da dominiert die Projektorientierung.“ (E\_03)

Die Daten der amtlichen Statistik können diesen Eindruck der Befragten in gewissem Maße bestätigen: Tatsächlich stieg der Anteil an befristeten Beschäftigungen im VBT-Bereich an Hochschulen in den vergangenen Jahren an. Allerdings nicht in einem solchem Ausmaß, wie man aufgrund der Interviewaussagen hätte annehmen können. In den Jahren von 2005 bis 2012 ist der Anteil der befristeten Beschäftigten an öffentlichen Hochschulen im VBT-Bereich von 19 auf 24 Prozent angestiegen. Im Jahr lag der Anteil der Befristungen in den betrachteten Bereichen 2014 bei 23 Prozent. Im Unterschied zur Entwicklung der Teilzeitbeschäftigung konnten bei der Befristung keine nennenswerten Unterschiede im Hinblick auf das Geschlecht festgestellt werden.

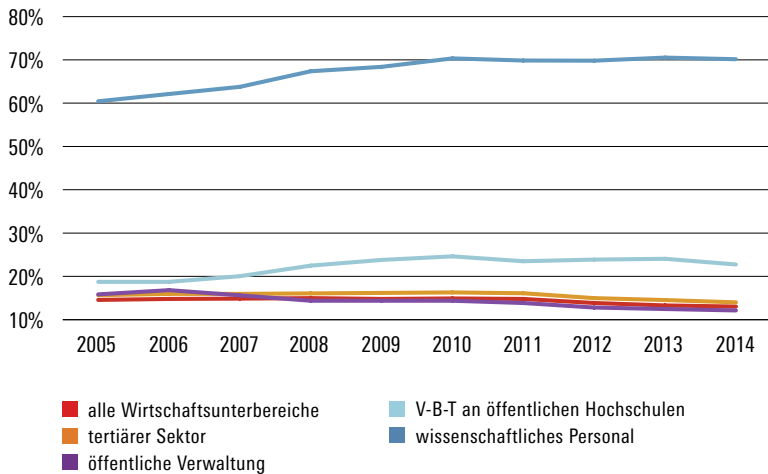
Im Branchenvergleich zeigen sich hingegen deutliche Unterschiede (vgl. Kapitel 3.1.7). Wenn man die Daten des Mikrozensus zum Vergleich heranzieht, so lassen sich hinsichtlich des Anteils befristeter Beschäftigung im Zeitraum 2005 bis 2014 für alle Wirtschaftsunterbereiche und den Tertiären Sektor auf einem stabilen Niveau vergleichsweise geringe Werte ermitteln (2014: 13 bzw. 14 Prozent). Die öffentliche Verwaltung lag bei einem leicht rückläufigen Trend noch darunter (12 Prozent). Für den VBT-Bereich ist wie bereits erwähnt ein Anstieg von 19 (2005) auf 23 Prozent (2014) zu verzeichnen. Auf einem erheblich höheren Niveau bewegt sich jedoch der Anstieg befristeter Beschäftigungen beim hauptberuflichen wissenschaftlichen Personal (von 60 Prozent 2005 auf 70 Prozent 2014) (vgl. Abbildung 20).

Diese Zunahme von Befristungen im wissenschaftlichen Bereich kann unter anderem mit dem Inkrafttreten des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes im Jahr 2007 in Verbindung gebracht werden. Dieses beinhaltet zum einen eine Verlängerung der Höchstbefristungsdauer des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals (§2, Absatz 1) und zum anderen die Einführung des Befristungstatbestands „Drittmittel“ (§2, Absatz 2). Dadurch wird die Befristung von wissenschaftlichen, aber auch wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten<sup>17</sup> im Falle von drittmittelfinanzierten Projekten legitimiert (vgl. Jongmanns 2011). Die Daten der amtlichen Statistik zeigen nicht nur für das wissenschaftliche, sondern auch für das VBT-Personal an öffentlichen Hochschulen einen Anstieg der befristeten Beschäftigungsverhältnisse nach 2007

---

17 Die Einbeziehung des wissenschaftsunterstützenden Personals wurde durch eine Änderung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes zum 31.12.2015 jedoch wieder revidiert.

## Anteil an befristet Beschäftigten nach ausgewählten Branchen, 2005 bis 2014



Quelle: Statistisches Bundesamt (Mikrozensus), für VBT und wissenschaftliches Personal: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland); eigene Auswertungen

(vgl. [Abbildung 20](#)). Da nur ein geringer Anteil des wissenschaftsunterstützenden Personals auf Drittmittelbasis beschäftigt ist, stellt diese Gesetzgebung jedoch lediglich einen begrenzten möglichen Einflussfaktor auf die Entwicklung der befristeten Beschäftigungen in diesem Bereich dar.

Einerseits korrespondiert der Anstieg der befristeten Beschäftigungsverhältnisse in wissenschaftsunterstützenden Bereichen möglicherweise mit dem Trend zur projektförmigen Arbeit an Hochschulen, der mehrfach in den Interviews angesprochen wurde, andererseits entspricht er scheinbar auch den allgemeinen Entwicklungen im öffentlichen Dienst. Während Beschäftigungssicherheit unter anderem im Sinne von Vollzeittätigkeit und unbefristeter Beschäftigung in der Vergangenheit als charakteristisch für den öffentlichen Dienst angesehen wurde, liegt der Anteil befristeter Neueinstellungen in diesem Sektor mittlerweile wesentlich höher als in der Privatwirtschaft. Zudem stellt, anders als in der Privatwirtschaft, die Befristung im Sektor des öffentlichen Dienstes weitaus seltener eine Brückenfunktion zu einem dauerhaften Beschäftigungsverhältnis dar (vgl. [Kapitel 3.1.7](#)).

Eine Beurteilung der Beschäftigungsverhältnisse der neueren Personalgruppe des Wissenschaftsmanagements und der Hochschulprofessionen wäre allein auf der Grundlage der amtlichen Statistik nicht möglich, da diese Beschäftigten nur in Teilen dem VBT-Bereich zugeordnet sind. Auf Grundlage der Daten der Online-Erhebung sowie der Experteninterviews können aber dennoch Aussagen über Tendenzen in diesem Bereich getroffen werden. Befristungen im Wissenschaftsmanagement werden in den Experteninterviews mehrfach als Regelfall beschrieben. In der vorherrschenden Projektförderung der Arbeit – und einer damit verbundenen weit verbreiteten Befristung der Beschäftigungsverhältnisse – drückt sich in den Augen der Befragten eine grundsätzliche Unsicherheit der Organisation Hochschule hinsichtlich der mittel- und langfristigen Bedeutung dieser neuen Themen und Aufgabengebiete aus. Hochschulen „kaufen“, so die Expertinnen und Experten, zunächst kurzfristig spezifische Kompetenzen ein, die „in dem Moment in der Organisation oder in der Abteilung nicht da sind“ (E\_05). Hierbei erfolgt die Finanzierung häufig zunächst auf Drittmittelbasis,

„um erstmal anzutesten, ist das ein Thema für uns, kommen wie hier ins Gespräch, reicht uns das möglicherweise schon, ein Konzept zu haben, das wir dann regelmäßig weiteren Drittmittelanträgen schlicht beifügen“ (E\_05).

Auch haushaltsfinanzierte Stellen in diesem Bereich werden den Befragten zufolge häufig eher mit (zunächst) kurzen Laufzeiten von ein bis zwei Jahren ausgeschrieben. Stellenbeschreibungen im Bereich Wissenschaftsmanagement ähnelten häufig eher „Projektaufträgen“, die auf einen „temporären Einsatz“ (E\_05) ausgelegt seien. Die Ergebnisse der Online-Erhebung belegen den Eindruck der Interviewten: Befristete Beschäftigungsverhältnisse kommen im Wissenschaftsmanagement und bei den Hochschulprofessionen häufiger vor als in den anderen Profilgruppen. Fast die Hälfte (47 Prozent) der befragten Beschäftigten des Stellenprofils Wissenschaftsmanagement und Hochschulprofessionen gab an, ein befristetes Arbeitsverhältnis zu haben, während der entsprechende Anteil in anderen Bereichen deutlich darunter lag (24 Prozent in der Verwaltung, 19 Prozent im Technikbereich sowie 12 Prozent in den Bibliotheken).

Die Ergebnisse der Online-Erhebung liefern außerdem Informationen zur Dauer der befristeten Verträge von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, die von wenigen Monaten bis zu

Tabelle 13

**Dauer der Befristung – Vergleich mit Mikrozensus 2012**

	Online- Erhebung	Mikrozensus 2012	
		alle Beschäftigten	öffentlicher Dienst
< 12 Monate	11 %	20 %	17 %
12 Monate (1 Jahr)	14 %	25 %	20 %
13 Monate bis 23 Monate	9 %	4 %	6 %
24 Monate (2 Jahre)	27 %	12 %	15 %
25 Monate bis 35 Monate	10 %	2 %	3 %
36 Monate (3 Jahre)	9 %	25 %	20 %
> 36 Monate	20 %	12 %	19 %

Quelle: Online-Erhebung (N=641), Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Mikrozensus 2012), eigene Auswertungen

Anmerkung: Gefragt wurde: „Welche Gesamtdauer hat der befristete Vertrag für Ihre hauptsächliche Tätigkeit? Bitte geben Sie die Anzahl der Monate Ihres befristeten Vertrages an.“

Tabelle 14

**Interesse an Entfristung – Vergleich mit BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012**

	Online- Erhebung	BIBB/BAuA-Erwerbstätigen- befragung 2011/2012	
		alle Beschäftigten	öffentlicher Dienst
Ja	95 %	69 %	73 %
Nein	6 %	29 %	26 %
keine Angabe	–	2 %	2 %
Anzahl gültige Fälle, gefiltert (n)	641	1.693	321
Anteil gültige Fälle	26 %	8 %	19 %

Quelle: Online-Erhebung, BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2011/2012, eigene Berechnungen

Anmerkung: Gefragt wurde: „Haben Sie Interesse an einer Entfristung dieses Arbeitsverhältnisses?“

mehr als fünf Jahren reicht. Mehr als die Hälfte (61 Prozent) der befristet Beschäftigten verfügte zum Befragungszeitpunkt über einen Arbeitsvertrag, der bis zu 24 Monate andauerte. Darunter waren 25 Prozent der Beschäftigten, deren Vertrag bis zu einem Jahr dauerte. Damit ist die Dauer der befristeten Arbeitsverträge im Falle der Hochschulbeschäftigten durchschnittlich länger als bei Beschäftigten in Deutschland insgesamt sowie Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Generell verfügen 45 Prozent aller befristeter Beschäftigter Deutschlands sowie 38 Prozent der befristet Beschäftigten im öffentlichen Dienst über Arbeitsverträge, die nur bis zu einem Jahr dauern (vgl. Mikrozensus 2012) (vgl. Tabelle 13).<sup>18</sup>

Der Vergleich mit anderen Erhebungen zeigt außerdem, dass Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen deutlich häufiger unfreiwillig in einem befristeten Arbeitsverhältnis stehen als dies in anderen Bereichen der Fall ist: Lediglich 6 Prozent der befristet Beschäftigten im Sample der Online-Erhebung wünschen sich keine Entfristung des Arbeitsverhältnisses. Von allen Beschäftigten gaben dagegen 29 Prozent an, sich keine Entfristung des bestehenden Arbeitsverhältnisses zu wünschen – von den Beschäftigten im öffentlichen Dienst waren es 26 Prozent (vgl. Tabelle 14).

### 5.9 Adäquanz des Beschäftigungsverhältnisses zum Bildungsabschluss

Im Rahmen der Online-Erhebung wurden die Befragten auch um eine Einschätzung zur Passung zwischen ihrem Qualifikationsniveau und ihrer ausgeübten Tätigkeit gebeten.<sup>19</sup> Die deutliche Mehrheit von ungefähr zwei Dritteln (65 Prozent) der Befragten gab an, dass ihre Tätigkeit ihrem Qualifikationsniveau entspreche. Demgegenüber schätzen sich 20 Prozent der Befragten eher als überqualifiziert ein und führten an, dass auch ein geringeres Qualifikationsniveau für ihre Tätigkeit ausreichend wäre. Etwas weniger als ein Sechstel (15 Prozent) der Befragten gab an, über ein niedrigeres Qualifi-

---

18 Aktuelle Daten des Mikrozensus zu dieser Fragestellung waren zum Zeitpunkt der Auswertung noch nicht verfügbar. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf Vergleichsdaten von 2012 zurückgegriffen.

19 Die Selbstbeurteilung der Adäquanz von Beschäftigungsverhältnissen ist generell mit methodischen Schwierigkeiten verbunden. So gibt es verschiedene Beurteilungskriterien unterschiedlicher Adäquanzdimensionen, die zudem von den individuellen und subjektiven Ansprüchen der Befragten abhängig sind (vgl. Wolter 2014). Die in der Online-Befragung gewählte Fragestellung integriert die Dimensionen der Positions- sowie der Niveaudäquanz.

Tabelle 15

## Adäquanz der Qualifikation

Tätigkeit erfordert ...	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
... ein höheres Qualifikationsniveau, als ich es habe	15 %	13 %	19 %	22 %	9 %	14 %	18 %
... ein mit meiner Ausbildung vergleichbares Qualifikationsniveau	65 %	61 %	73 %	64 %	79 %	64 %	68 %
... ein geringeres Qualifikationsniveau, als ich es habe	20 %	26 %	8 %	15 %	12 %	22 %	14 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Personen, die meine Tätigkeit üblicherweise ausüben verfügen in der Regel über ...“

kationsniveau zu verfügen als es für ihren jeweiligen Arbeitsplatz normalerweise üblich sei (vgl. Tabelle 15). Dabei schätzten sich vor allem weibliche Beschäftigte und Beschäftigte an Universitäten häufiger als höher qualifiziert ein als es für ihr Aufgabengebiet erforderlich wäre.

Zu berücksichtigen sind außerdem deutliche Unterschiede zwischen den Stellenprofilen. So gaben Angehörige der Stellenprofilgruppe Verwaltung überdurchschnittlich häufig an, eine Tätigkeit auszuüben, die unterhalb des eigenen Qualifikationsniveaus liegt, während die Beschäftigten in den Stellenprofilgruppen Bibliotheken und Technik vergleichsweise häufig angegeben haben, berufliche Aufgaben zu erfüllen, für die üblicherweise eine höhere Qualifikation erforderliche wäre als die, über die sie selbst verfügen. Die Abweichungen in der Profilgruppe Verwaltung sind in erster Linie auf die Angaben der Sekretariatsbeschäftigten zurückzuführen, die ihrer eigenen Einschätzung nach hinsichtlich des formalen Bildungsgrades zu mehr als einem Drittel (35 Prozent) für ihre Tätigkeit überqualifiziert sind. In der Tat zeichnet sich die

Personalgruppe der Sekretariatsbeschäftigten des Samples der Online-Befragung durch einen verhältnismäßig hohen Anteil an Hochschulabschlüssen aus (vgl. Kapitel 5.4) und wird gleichzeitig hauptsächlich der Laufbahngruppe des mittleren Dienstes zugeordnet (76 Prozent). Über ein geringeres Qualifikationsniveau zu verfügen als es für ihre Tätigkeit üblich wäre, führten im Bereich Technik vor allem die Laboringenieurinnen bzw. Laboringenieure (20 Prozent) sowie die Laborantinnen und Laboranten (25 Prozent) an. Gleiches gilt in den Bibliotheken für die Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste (29 Prozent) sowie für die Bibliotheksbeschäftigten (48 Prozent), die sich weder dem Stellenprofil der Bibliothekarin bzw. des Bibliothekars noch dem der Bibliotheksassistentin bzw. des Bibliotheksassistenten zuordneten.

Die Teilnehmenden an der Online-Befragung wurden auch danach gefragt, wie zufrieden sie mit ihrer Beschäftigung hinsichtlich der Qualifikationsangemessenheit sind. Hier gab nur etwas mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Beschäftigten an, mit diesem Aspekt „zufrieden“ oder „eher zufrieden“ zu sein. Bei diesem Item sind vor allem bei weiblichen Beschäftigten und Beschäftigten an Universitäten etwas geringere Zustimmungswerte zu verzeichnen als bei männlichen Beschäftigten und Beschäftigten an Fachhochschulen (vgl. Tabelle 16). Dies korrespondiert mit den zuvor dargestellten Aussagen zum formalen Qualifikationsniveau. Die Stellenprofilgruppe des Wissen-

Tabelle 16

### Zufriedenheit mit Qualifikationsadäquanz der Beschäftigung

	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
Qualifikationsangemessenheit	55 %	53 %	62 %	53 %	66 %	54 %	58 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511), Frage nach HIS-/DZHW-Absolventenpanel

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beschäftigung in Bezug auf ...?“ Antwortvorgaben „zufrieden“ und „eher zufrieden“

schaftsmanagements und der Hochschulprofessionen stuft die eigene Tätigkeit zu 79 Prozent als adäquat zur jeweiligen Tätigkeit ein und gibt dementsprechend im Vergleich zu den anderen Personalgruppen mit 66 Prozent auch die höchste Zufriedenheit bezüglich der Qualifikationsadäquanz an. Dabei zeichnet sich diese Beschäftigtengruppe gegenüber den anderen auch durch den höchsten Qualifikationsgrad aus (vgl. Kapitel 5.4).

Innerhalb der weiteren Stellenprofilgruppen gaben beispielsweise 57 Prozent der Verwaltungsbeschäftigten an, mit ihrer Beschäftigung in Bezug auf die Qualifikationsangemessenheit (eher) zufrieden zu sein, bei den Sekretariatsbeschäftigten waren es 45 Prozent. Im technischen Bereich waren die Informatikerinnen und Informatiker mit 65 Prozent deutlich häufiger (eher) zufrieden als die Laborantinnen und Laboranten bzw. technischen Assistentinnen und Assistenten, bei denen der Anteilswert nur bei 46 Prozent lag. Auch innerhalb der Gruppe der Bibliotheksbeschäftigten sind hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem Aspekt der Qualifikationsangemessenheit Unterschiede zu verzeichnen. Zum Beispiel lag der Anteil der (eher) Zufriedenen unter den Bibliothekarinnen und Bibliothekaren mit 66 Prozent deutlich höher als dies bei den Fachangestellten für Medien- und Informationsdienste der Fall war. Unter letzteren lag die Zufriedenheit nur bei 53 Prozent.

### **Zusammenfassung: Charakterisierung der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen**

Im Folgenden werden die wichtigsten Befunde bezüglich der Zusammensetzung der Beschäftigtengruppe in wissenschaftsunterstützenden Bereichen dargestellt. Wissenschaftsunterstützende Arbeit an Hochschulen ist insgesamt weiblich dominiert. Besonders hoch ist der Frauenanteil unter den Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigten sowie in den Bibliotheken. Mit einem Anteil von fast einem Drittel bilden Verwaltungsbeschäftigte die größte Stellenprofilgruppe unter den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen. Hinsichtlich der Entgelt- und Laufbahngruppen bestehen deutliche geschlechtsbezogene Unterschiede. Männliche Beschäftigte gehören tendenziell höheren Laufbahn- und Entgeltgruppen an als weibliche Beschäftigte. Ungefähr zwei Drittel des wissenschaftsunterstützenden Personals empfindet seine Tätigkeit als seinem Qualifikationsniveau entsprechend. Allerdings gaben fast 20 Prozent der Beschäftigten (darunter vor allem Sekretariatsbeschäftigte) an, für ihre Tätigkeit überqualifiziert zu sein. Der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse in wissenschaftsunterstützenden Bereichen nimmt zu, was mit der Zunahme zweckgebundener Finanzierung, projektformiger Arbeit an Hochschulen sowie der allgemeinen Entwicklung im



öffentlichen Dienst in Verbindung gebracht werden kann. Auch der Anteil von Teilzeitbeschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen stieg in den letzten Jahren an. Insbesondere männliche Beschäftigte gaben innerhalb der Erhebung als Grund für ihre Teilzeittätigkeit an, keine Vollzeitbeschäftigung zu finden.

## 6 VERÄNDERUNGEN DES „ARBEITSPLATZES HOCHSCHULE“ AM BEISPIEL UNTERSCHIEDLICHER STELLENPROFILE

---

Nach der Beschreibung des Samples und der Zusammensetzung der Beschäftigtengruppen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, erfolgt nun die Darstellung der empirischen Befunde, die in den verschiedenen Erhebungen (Fallstudien, Experteninterviews, Online-Erhebung und vertiefende Interviews) gewonnen wurden. In diesem Kapitel werden die Veränderungen, die seit Beginn der vielfältigen Reformansätze für den Arbeitsplatz Hochschule festzustellen sind, für einzelne Stellenprofile (Verwaltung, Sekretariate, Wissenschaftsmanagement) bzw. Stellenprofilgruppen (Bibliotheken, Technische Bereiche) dargestellt. Die in [Kapitel 3](#) beschriebenen Entwicklungstrends des deutschen Hochschulwesens haben auch zu weitgehenden Veränderungen des „Arbeitsplatzes Hochschule“ geführt (vgl. Banscheraus et al. 2009), wobei die Orientierung an Konzepten des New Public Management, hochschulspezifische Reformansätze wie die Studienstrukturreform und die Modularisierung, die weitreichende Hochschulexpansion sowie die fortschreitende Digitalisierung in den verschiedenen wissenschaftsunterstützenden (Teil-)Bereichen unterschiedliche Auswirkungen gehabt haben. Insgesamt wird von den befragten Beschäftigten über eine relevante (teilweise erhebliche) Veränderung der Arbeitsanforderungen berichtet, die in einigen Fällen (Sekretariate, Bibliotheken) sogar als substantieller Wandel des Berufsbildes beschrieben wird. Die in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse stützen sich in erster Linie auf die im Rahmen des Projektes geführten Experteninterviews, Fallstudieninterviews und vertiefenden Interviews. In den nachfolgenden Kapiteln werden die Wahrnehmung der individuellen Arbeits- und Beschäftigungssituation ([Kapitel 7](#)) sowie die konkreten Reformwirkungen ([Kapitel 8](#)) aus Sicht der Beschäftigten – und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Online-Erhebung – stärker in den Blick genommen.

Neben gestiegenen quantitativen Anforderungen (vor allem in Form einer höherer Zahl zu bearbeitender Fälle infolge der Hochschulexpansion und des stärkeren Drittmittelaufkommens) wird von den Befragten bereichsübergreifend insbesondere die Herausforderung benannt, komplexer werdende Situationen eigenständig zu bearbeiten. Damit zusammenhängend sind ebenfalls die Erwartungen an eigenverantwortliches Arbeitshandeln ge-

stiegen, womit auch höhere Flexibilitätsanforderungen einhergehen. Dies beinhaltet vor allem die Bereitschaft, sich an die wechselnden Anforderungen anzupassen, neues Wissen zu erwerben und eigene Kompetenzen zu erweitern (vgl. Kapitel 7.2.1). Die technischen Entwicklungen im Zuge einer fortschreitenden Digitalisierung wirken sich ambivalent auf die Arbeitssituation in wissenschaftsunterstützenden Bereichen aus: Einerseits verschaffen sie Erleichterung hinsichtlich des Arbeitsaufwandes und -tempos, andererseits stellen sie die Beschäftigten vor die Herausforderung, die sich in immer kürzeren Zyklen vollziehenden technischen Veränderungen nachvollziehen und sich die hierfür erforderlichen Kompetenzen aneignen zu müssen (vgl. Kapitel 8.4). Diese Entwicklung führt aus Sicht der meisten Beschäftigten zu einer Erhöhung der Arbeitsbelastung sowie zu zusätzlichen Arbeitsanforderungen und -aufgaben, was in vielen Bereichen durch eine als unzulänglich bewertete Personalausstattung verschärft wird.

Die Beschäftigten beschrieben die Veränderungen ihres Arbeitsumfeldes sowie ihrer individuellen Aufgaben insgesamt als *ambivalente Entwicklung*, bei denen die negativen Aspekte häufig stärker wahrgenommen werden als die positiven. Insbesondere in den Fallstudieninterviews und den vertiefenden Interviews finden sich Schilderungen

- starker Arbeitsverdichtung,
- erhöhter Arbeitsanforderung bis hin zu inhaltlicher Überforderung,
- einer unsicherer werdenden Beschäftigungssituation sowie
- einer fehlenden Unterstützung durch Vorgesetzte und die Hochschulleitung.

Dem stehen positiv konnotierte Aussagen der Befragten zum Arbeitsumfeld sowie der spezifischen Tätigkeit gegenüber. Thematisiert wurden:

- größere individuelle Handlungsspielräumen und stärkere Eigenverantwortung,
- ein professionelleres Zusammenspiel der verschiedenen Arbeitsbereiche,
- die Übernahme höherwertiger Aufgaben,
- eine teilweise geringere Arbeitsbelastung im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung.

Die Hochschule ist aus Sicht der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen also weder ein dystopischer Ort, an dem die Arbeit vollständig zur Qual geworden ist, noch die gut aufgestellte, strategiefähige und mitarbeiterzugewandte Organisation mit internationaler Reputation der hochschul- und wissenschaftspolitischen Programmschriften.

## 6.1 Verwaltung

In den Interviews mit Verwaltungsbeschäftigten wurde deutlich, dass sowohl die quantitative Entwicklung im Gefolge der Hochschulexpansion als auch neue Anforderungen an das Leistungsspektrum von Hochschulen teilweise erhebliche Veränderungen hervorbringen. Beispielsweise hat die zu bearbeitende Zahl von Studienbewerbungen und Immatrikulationsvorgängen stark zugenommen, gleiches gilt für die Zahl der Prüfungsleistungen sowie von Arbeitsverträgen für eine wachsende Zahl von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere in Drittmittelprojekten. Aus Sicht der Verwaltungsbeschäftigten sind es darüber hinaus technische Neuerungen, die in den letzten 15 Jahren grundlegende Veränderungen ihrer Arbeitssituation erzeugt haben. Die Einführung von Campus-Management-Systemen und neuen Kommunikationsmedien, in der Retrospektive insbesondere die verstärkte Nutzung von E-Mails, werden als besonders einflussreiche Entwicklungen benannt. In diesem Zusammenhang äußerten sich die befragten Verwaltungsbeschäftigten in den vertiefenden Interviews vielfach positiv über die Arbeitsbeschleunigung, die durch diese technischen Veränderungen verursacht wurde.

„Eigentlich fällt mir natürlich gleich die Technik ein. [...] Man kann natürlich heutzutage ganz viel machen [...] man kann das in zwei Stunden machen, da, wo man früher vielleicht paar Tage, eine Woche gebraucht hat.“ (V\_12)

Von Verwaltungsbeschäftigten wird im Zuge der Umsetzung von Konzepten des New Public Management (vgl. Kapitel 3.1.6) auch im Hochschulbereich verstärkt die eigenständige Bearbeitung von Verwaltungsprozessen in komplexen Regelsystemen erwartet, sodass es wenig überrascht, dass auch in den Interviews ein gestiegenes Maß an Eigenverantwortung beschrieben wird. Eine entsprechende Flexibilität der Beschäftigten und die Bereitschaft, sich an die wechselnden Anforderungen anzupassen, wurden ebenfalls als Ansprüche berichtet, die an Bedeutung gewonnen haben. Viele Befragte sehen diesen qualitativen Anforderungsanstieg als fordernde, aber zugleich motivierende Herausforderung und gaben an, dass ihre Tätigkeiten „niveauvoller“ (V\_1) geworden seien. Gleichzeitig beschrieb der überwiegende Teil der interviewten Verwaltungsbeschäftigten eine deutlich gestiegene Arbeitsbelastung. Diese wurde sowohl auf Komplexitätssteigerungen als auch die

rein quantitative Zunahme von Verwaltungsvorgängen im Zusammenhang mit einer als unzureichend wahrgenommenen personellen Ausstattung zurückgeführt.

„Man kommt sich manchmal vor, wie so ein Hamster im Laufrad, ja. Man macht und macht und macht und am Ende des Tages steht man da und da liegt immer noch so ein Stapel. Aber, ja, indem man dann eben auch mal ein, zwei Stunden dranhängt, wenn es wirklich gerade nicht anders geht. Ansonsten kann man es nicht mehr bewältigen.“ (F\_06)

### **Studierenden- und Prüfungsverwaltung**

Verwaltungsbeschäftigte in Prüfungsämtern und Zulassungsbüros führten ihre Mehrarbeit insbesondere auf den Bologna-Prozess und die Expansion des Hochschulwesens zurück, da die Anzahl der Studierenden enorm angestiegen ist und gleichzeitig häufig Nachjustierungen bei einer Vielzahl unterschiedlicher Prüfungsordnungen zu beachten sind. Technische Neuerungen wie Campus-Management-Systeme auf der Ebene der Hochschulen oder übergreifend das Dialogorientierte Serviceverfahren zur Koordinierung der Zulassungsverfahren sollen die Studierenden- und Prüfungsverwaltung unterstützen und vereinfachen, weisen jedoch häufig *Startschwierigkeiten* auf, die teilweise nur mühsam gelöst werden können.

### **Personalverwaltung**

Verwaltungsbeschäftigte im Personalbereich beschrieben einen massiven Anstieg ihres Arbeitsvolumens, der nicht nur durch eine wachsende Zahl von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. Kapitel 3.2.2), sondern insbesondere auch durch die zunehmende Befristung von Arbeitsverhältnissen (vgl. Kapitel 5.8) verursacht wird. Wenn Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wiederholt Arbeitsverträge mit einer kurzen Befristungsdauer erhalten, bedeutet dies nicht nur ein hohes Maß an Unsicherheit für die Betroffenen (vgl. Carqueville/Keller/Staack 2014), sondern auch eine deutliche Zunahme der Arbeitsaufgaben für die Beschäftigten in der Personalverwaltung, denn jeder Vertrag muss vorbereitet, geprüft und ausgefertigt werden.<sup>20</sup> Hinzu kommen Auflösungsverträge, Änderungsverträge, Eingrup-

---

20 Zur ausführlichen Darstellung der Auswirkungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes auf die Befristungspraxis an Hochschulen siehe Jongmanns (2011).

pierungen und Stufenfestsetzungen, aber auch weitere Aufgaben wie beispielsweise die Zuständigkeit für Fragen von Mutterschutz und Elternzeit. Dabei schilderten die Befragten, dass sich die gesetzlichen Regelungen immer weiter ausdifferenzieren und die Prüfung der Vorgaben und Bestimmungen eine größere und wichtigere Rolle einnimmt als früher. Außerdem kamen in den letzten Jahren verstärkt *weiche Felder* wie Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement und Konfliktbewältigung als Arbeitsaufgaben hinzu, was von den Befragten nicht nur als Belastung, sondern teilweise auch als positive Entwicklung und spannende Herausforderung empfunden wurde.

### **Haushaltsbewirtschaftung**

Die Umstellung von traditioneller Mittelverwaltung auf elektronische Buchhaltung hat die Arbeitssituation der Verwaltungsbeschäftigten im Haushaltsbereich vor allem hinsichtlich der Zeitstrukturen deutlich verändert. Der Einsatz entsprechender Verwaltungssoftware ermöglicht den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern, aber häufig auch dem wissenschaftlichen Personal einen unmittelbaren und tagesaktuellen Zugriff auf die erforderlichen Daten und Informationen, während diese früher umständlich aus umfangreichen Buchungslisten herausgesucht werden mussten, die zum Zeitpunkt der Auswertung nicht selten bereits wieder veraltet waren. Diese vor allem technisch bedingte Veränderung wird in erster Linie als Erweiterung der eigenen Handlungsspielräume wahrgenommen. Durch den neu gewonnen „Weitblick“ (F\_18), ist es den Beschäftigten möglich, selbständig auf Informationen zuzugreifen und auch Dritten gegenüber unmittelbar auskunftsfähig zu sein.

Elektronischen Buchungssystemen kommt für die Mittelverwaltung eine besonders hohe Bedeutung im Arbeitsprozess zu. Die immer wieder auftretende Einführung einer neuen Softwarelösung erzeugt deshalb phasenweise nicht nur einen zusätzlichen Arbeitsaufwand, sondern ist auch mit einem entsprechenden Qualifikationsbedarf in den betroffenen Verwaltungsbereichen verbunden. Einen problematischen Aspekt der verstärkten Nutzung von EDV-Systemen sehen die Befragten vor allem im Hinblick auf Inkompatibilitäten bzw. die fehlende Harmonisierung zwischen den jeweiligen Nutzergruppen innerhalb der Hochschule. Ein weiteres Problem ist den Befragten zufolge die häufig fehlende oder zumindest begrenzte Passung des jeweiligen Systems auf die spezifischen Anforderungen im konkreten Anwendungsbereich, da sich die genutzten Programme (vor allem aus finanziellen Gründen) nicht immer ohne weiteres an die lokalen Anforderungen und Bedürfnisse anpassen lassen.

Neben den technischen Entwicklungen werden von den Befragten Umstellungen in der Haushaltssystematik der Hochschulen als wichtige Impulse für Veränderungen ihrer Arbeitssituation benannt. Hierzu zählen Prozesse wie die Globalisierung und Budgetierung des Haushalts oder die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Trennungsrechnung. Auch wirken sich strukturelle Reformen der Hochschulorganisation wie beispielsweise Fachbereichsfusionen auch im Bereich der Mittelverwaltung aus, da hier Anpassungen der Titelstrukturen und der Mittelverteilungsmodelle erforderlich werden. Diese Veränderungen sind für die Beschäftigten insofern relevant, als sie im Unterschied zur bisherigen geübten Kameralistik<sup>21</sup> nicht nur mit einer grundlegend anderen Systematik verbunden sind, sondern auch neue Zuordnungen von Titeln, Untertiteln, Kostenstellen oder Ausgabarten erforderlich machen. Insgesamt stellt die Umsetzung der Haushaltssystematik die bestehenden Routinen der Beschäftigten grundlegend in Frage, was von den Befragten teilweise als belastend beschrieben wird.

### **Drittmittelverwaltung**

Die steigende Bedeutung von Drittmitteln für die hochschulischen Haushalte ist ein weiterer Aspekt, der von Verwaltungsbeschäftigten als wichtiger Einflussfaktor für die Veränderung ihrer Arbeitssituation beschrieben wird. In diesem Kontext nimmt auch in diesem Bereich die Bedeutung von Drittmittelfinanzierungen und damit in der Regel von Befristungen zu – allerdings in deutlich geringerem Umfang als beim wissenschaftlichen Personal (vgl. Kapitel 5.8). Beispielsweise muss an vielen Hochschulen im Rahmen der Exzellenzinitiative bzw. anderer Projektförderlinien von Bund und Ländern ein zusätzliches Mittelaufkommen verwaltet werden (vgl. Kapitel 3.2.1), dessen Laufzeit jedoch zeitlich begrenzt ist, weshalb bestimmte Verwaltungsstellen voraussichtlich nur zeitweise benötigt werden. Durch das Wissenschaftszeitvertragsgesetz wurde bis Ende 2015 nicht nur die Befristung von wissenschaftlichen, sondern im Falle von drittmittelfinanzierten Projekten ebenfalls von wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten legitimiert (vgl. Jongmanns 2011 und Kapitel 5.8):

„Und wenn es die Exzellenz nicht mehr gibt, sind das ein paar Millionen weniger im Jahr, dann brauche ich ja auch die Personen nicht

---

21 Klassische inputorientierte Buchführungsmethode der öffentlichen Verwaltung mit Einnahmen- und Ausgabenrechnung.

mehr, weil, wofür auch. In unserem Bereich ist das auch ganz krass, das wird gerne vergessen.“ (V\_18)

Die Bearbeitung von Drittmitteln wird gegenüber der Bearbeitung von Haushaltsmitteln insgesamt als anspruchsvoller beschrieben,

„weil die Mittelgeberbedingungen teilweise sehr spezifisch sind, sehr kompliziert sind“ (F\_18).

Hier sind unterschiedliche Anforderungen ausschlaggebend, sodass die Beschäftigten nur in geringem Umfang auf bestehende Routinen zurückgreifen können. Dies wird dadurch weiter verstärkt, dass sich die Vorgaben zur Mittelbewirtschaftung sowie zu Abrechnungs- und Dokumentationsmodalitäten vergleichsweise häufig verändern.

Im Rahmen der Bearbeitung von Drittmitteln wird vor diesem Hintergrund auch ein Anstieg des Fehlerrisikos für das eigene Arbeitshandeln konstatiert. Während eine fehlerhafte Bearbeitung der Haushaltsmittel den Befragten zufolge weitgehend durch routiniertes Arbeitshandeln vermieden werden kann, drohen bei Verstößen gegen die Vorgaben der Mittelgeber bei der Drittmitteladministration nicht selten Zins- und Strafzahlungen. Das finanzielle Risiko des eigenen Arbeitshandelns wird seitens der Beschäftigten in der Drittmittelverwaltung überwiegend als neue Anforderung und gleichzeitig als besondere Belastung beschrieben (vgl. Kapitel 7.2.2).

### **Fachbereichs- bzw. Fakultätsverwaltung**

Die Beschäftigten in den Fachbereichs- oder Fakultätsverwaltungen betonten in den Interviews ebenfalls, dass sich ihr Aufgabengebiet sehr verändert hat. Außerdem wurden die aktuellen Arbeitsaufgaben im Vergleich zu denen der Vergangenheit oft als anspruchsvoller dargestellt, beispielsweise durch die gestiegene Berichtspflicht. Häufig haben die Budgetierung der Haushaltsmittel und die Dezentralisierung von Zuständigkeiten in diesen Tätigkeitsfeldern sowohl zu einer deutlich gewachsenen Aufgabenvielfalt als auch zu einer höheren Eigenverantwortung geführt. Die Beschäftigten übernehmen vielfach Controlling- und/oder Managementaufgaben, obwohl ihre Stellenbeschreibung diese Arbeitsaufgaben nur bedingt oder teilweise auch gar nicht abdeckt. Häufig sind Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter auf der dezentralen Ebene im Sinne des Allzuständigkeitsprinzips der New Public



Management-Konzepte für die Kommunalverwaltungen (vgl. Kapitel 3.1.3) gleichermaßen für Personalangelegenheiten, Haushaltspläne, Drittmittel, Leistungsnachweise, Prüfungsanmeldungen etc. verantwortlich. In Verbindung mit den veränderten Aufgaben berichteten sie ebenfalls über eine Erweiterung der individuellen Kompetenzen, beispielsweise ihrer „Multitasking-Fähigkeiten“ oder ihres Zeitmanagements.

Viele Beschäftigte schilderten, dass Aufgaben wie die Buchhaltung, die früher von ihnen übernommen wurden, heute zentral von einer anderen Stelle vorgenommen werden. Die Abgabe der Aufgaben an zentrale Instanzen wird allerdings nicht unbedingt als eine Arbeitsentlastung gesehen, da dadurch nach Angaben der Befragten nicht selten Fehler entstehen, die bei selbständiger Bearbeitung nicht entstanden wären und deren Korrektur viel Aufwand verursacht. Allerdings sei in der Vergangenheit „der Servicegedanke der Dezernate [...] besser geworden“ (V\_1) und es wird stärker als früher eine Interaktion auf gleicher Augenhöhe wahrgenommen, weshalb sich die Zusammenarbeit mit der Zentralverwaltung an vielen Hochschulen insgesamt verbessert habe.

### **Zusammenfassung: Verwaltung**

Die Besonderheiten der Stellenprofilgruppe Verwaltung können folgendermaßen zusammengefasst werden. Durch die Expansion des Hochschulwesens nehmen administrative und verwaltungstechnische Aufgaben stark zu (wachsende Anzahl von Studienbewerbungen, Studierenden, wissenschaftlichen Beschäftigten, Befristungen). Dabei relativieren technische Neuerungen (Bsp. Campus-Management-Systeme, Dialogorientiertes Serviceverfahren) den quantitativen Aufgabenzuwachs bis zu einem gewissen Maß, ermöglichen effizientes Arbeiten und schaffen Handlungsspielräume, führen aber gleichzeitig auch zu Schwierigkeiten bezüglich der Anpassung an hochschulspezifische Bedürfnisse oder der Handhabung.

Ein verstärktes Maß an Eigenverantwortung (teilweise auch durch die Übernahme von Controlling- oder Managementaufgaben) im Rahmen von New Public Management-Strategien und Flexibilitätsanforderung sowie eine höhere Komplexität der zu erledigenden Aufgaben führen zu einer Steigerung der Arbeitsbelastung. Die Veränderung von Arbeitsaufgaben und Handlungsroutinen zeichnen sich außerdem durch die Zunahme neuer Tätigkeitsfelder (Bsp. Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement), gestiegene Berichtspflichten und die Ausdifferenzierung von Regelungen sowie die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung und veränderte Mittelverteilungsmodelle (besonders Drittmittel) aus.

## 6.2 Sekretariate

Sowohl innerhalb als auch außerhalb von Hochschulen hat ein grundlegender Wandel des Berufsbildes der Sekretariatsbeschäftigten stattgefunden, der zusammenfassend als Entwicklung „von der Schreibkraft hin zur Office Managerin“ (F\_17) bezeichnet werden kann. Diese Beschreibung legt bereits eine substantielle Erweiterung von Arbeitsanforderungen und -aufgaben nahe, die sich auch in den Interviews wiederfindet. Dabei steht vor allem die technische Entwicklung, insbesondere grundlegende Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der Datenverarbeitung als treibende Kraft hinter diesem Prozess. Die Veränderungen gelten als „großer Faktor im Wandel des Berufs der Sekretärin“ (Warncke 2012, S. 29). Daneben haben aber auch eine Reihe hochschulspezifischer Impulse Veränderungen der Arbeit in den Hochschulsekretariaten angestoßen: Über Dezentralisierungsprozesse wurden Aufgaben aus den zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten in die Sekretariate der Professuren und wissenschaftlichen Arbeitsbereiche hinein verlagert. In diesem Zusammenhang werden die Hochschulsekretariate neben herkömmlichen Aspekten wie der Bearbeitung von Anliegen des Publikumsverkehrs und Briefen bzw. E-Mails zunehmend auch für Aufgaben in den Bereichen Raumplanung, Urlaubsverwaltung, Dienstreisen, Lehrplanung, Personal- und Einstellungsvorgänge sowie Budget- und Drittmittelverwaltung in Anspruch genommen. So stellen sich Sekretariatsbeschäftigte neuen Anforderungen und einer zunehmenden Verantwortung im Arbeitsprozess. Die Arbeitsaufgaben und -organisation, die Eigenständigkeit bei der Bearbeitung dieser sowie die Mitgestaltungsmöglichkeiten sind laut Aussagen der Befragten jedoch in großem Maße von den individuellen Erwartungen und der Arbeitsweise ihrer Vorgesetzten abhängig. Die Anerkennung der geleisteten Arbeit und die Einbeziehung der Meinung Sekretariatsbeschäftigter wird zum Großteil von dieser einen Person (teilweise auch von zwei Vorgesetzten) bestimmt und beeinflusst die Zufriedenheit und Motivation der Sekretariatsbeschäftigten enorm.

Während Sekretärinnen und Sekretäre früher im Wesentlichen Schreibkräfte waren, die nach handschriftlichen Aufzeichnungen oder Diktaten Schriftstücke anfertigten, prägen heute komplexere und anspruchsvollere Aufgaben ihren Arbeitsalltag. Aufgrund dessen erscheint vielen Sekretariatsbeschäftigten die Berufsbezeichnung „Sekretärin bzw. Sekretär“ als unzeitgemäß. In der Online-Erhebung und den qualitativen Interviews beschrieben sich die überwiegend weiblichen Befragten daher häufig als „Assistentin“, „Kordinatorin“, „Officemanagerin“ oder „Verwaltungsbeschäftigte“.

Retrospektiv beschrieben die Befragten in den vertiefenden Interviews ihre Arbeit Ende der 1990er Jahre im Vergleich zur heutigen Situation überwiegend als strukturierter und einfacher.

„Man hatte seine klaren Aufgaben, die nicht ineinander gelaufen sind, und wirklich dann auch so das Bild einer Sekretärin [...], mit konkreten Aufgaben, wie Post holen, Posteingang, Postausgang, Terminüberwachung und das gibt es eben halt in dem Sinne nicht mehr.“ (V\_11)

Die Verschiebung der Zuständigkeiten wird von vielen Befragten überwiegend positiv bewertet und als qualitative Aufwertung gesehen. Die heutige Arbeitssituation wird von ihnen zumeist als interessanter und abwechslungsreicher eingeschätzt. Allerdings beschrieben sie ihren derzeitigen Arbeitsalltag auch als schnelllebiger und stressiger, da sie in der Regel alleine Aufgaben zu verrichten haben, die eigentlich von mehreren Personen bearbeitet werden müssten. Die Sekretärinnen und Sekretäre berichteten über eine Zunahme bürokratischer Hürden, die beispielsweise durch die Pflicht zum Ausfüllen vieler verschiedener Formulare zu einem weiteren Aufgabenzuwachs geführt haben.

Hinsichtlich der ihnen zur Verfügung stehenden Handlungsspielräume entwarfen die Befragten ein ambivalentes Bild: Die vergleichsweise flexible Zeit- und Aufgabeneinteilung wird von vielen wertgeschätzt und positiv bewertet. Allerdings berichteten mehrere Befragte zugleich von eingeschränkten Handlungsspielräumen durch Bürokratie und vorgegebene Richtlinien. Positiv stellten die Befragten die Einführung der betriebswirtschaftlichen Buchführung dar, die im Vergleich zu früher weniger starr sei. Darüber hinaus führt besonders bei Sekretariaten, die Professuren und/oder wissenschaftlichen Arbeitsbereichen zugeordnet sind, der Anstieg der Studierendenzahlen (vgl. Kapitel 3.2.2) zu einer Zunahme der zu bearbeitenden Vorgänge (z. B. Ausstellen von Leistungsnachweisen, Prüfen der Prüfungsvoraussetzungen) und damit zu einer weiteren Arbeitsverdichtung. Auch Studienstrukturreform und Modularisierung bringen aus Sicht der Befragten eine Verkomplizierung des Arbeitsprozesses mit sich, da für die verschiedenen Studienabschlüsse unterschiedliche Prüfungsordnungen und weitere Vorgaben zu beachten sind.

Durch die veränderten Arbeitsanforderungen scheinen die Tätigkeits- und Zuständigkeitsgrenzen der Sekretariatsbeschäftigten insgesamt zu ver-

schwimmen und sich stärker an andere Profildomänen anzunähern. An die Stelle von klassischen Schreibtätigkeiten und Zuarbeiten für Vorgesetzte, die in zahlreichen Einzelfällen immer noch auftreten, das Stellenprofil insgesamt aber nicht mehr prägen, treten nunmehr verstärkt Aufgaben, die traditionell anderen (Verwaltungs-)Bereichen zugeordnet waren. Bei den Sekretariaten handelt es sich immer stärker um eine Schnittstellenposition zwischen der Verwaltung auf der einen Seite sowie Forschung und Lehre auf der anderen Seite. Beschäftigte in Hochschulsekretariaten sind dabei in administrativen und organisationalen Fragen die ersten Adressatinnen und Adressaten für das wissenschaftliche Personal und die Studierenden. Gleichzeitig vermitteln sie gegenüber dem wissenschaftlichen Personal und den Studierenden verwaltungsbezogene Informationen und Anforderungen. Die für Sekretariate typische *offene Tür* ist trotz steigender digitaler Kommunikation immer noch häufig Praxis im Alltag und symbolisiert insbesondere für die Beschäftigten in Instituts- und Fachbereichssekretariaten eine Schnittstellenfunktion zwischen allen Hochschulakteuren, vor allem zwischen Fachbereich und Verwaltung.

„Im Dekanat bist du so ein Zwischending irgendwie [...] zwischen den Studenten und den Professoren, Lehrbeauftragten [...] und auch Fachbereich. Du bist zwischen Fachbereich und Verwaltung. Du bist so, irgendwie so mittendrin, zwischen allen Seiten irgendwo.“ (F\_11)

Die Tätigkeiten in den Hochschulsekretariaten weisen somit insgesamt Merkmale einer Allzuständigkeit auf, wie sie insbesondere in Konzepten des New Public Management für die Dezentralisierung der Kommunalverwaltungen angelegt ist (vgl. Kapitel 3.1.3). Dies gilt in erster Linie für die Beschäftigten in Instituts- und Fachbereichssekretariaten, in wachsendem Maße aber auch für die Sekretariate von Professuren und wissenschaftlichen Arbeitsbereichen.

Obwohl im Rahmen von Ansätzen der Verwaltungsmodernisierung auch der Organisations- und Personalentwicklung ein hoher Stellenwert beigemessen wird, fehlen aus Sicht der Beschäftigten in Hochschulsekretariaten ganz überwiegend berufliche Aufstiegsmöglichkeiten. Anders als dies grundsätzlich in der Verwaltung möglich ist, sind eine höhere Eingruppierung und ein Wechsel des Stellenprofils für Sekretariatsbeschäftigte trotz des tiefgreifenden Wandels des Berufsbildes in der Regel nicht vorgesehen, was diese Position als berufliche Sackgasse erscheinen lässt. Allerdings zeigen sich abhän-

gig von der jeweiligen Politik der Hochschulen, sogar bundeslandintern Unterschiede in Bezug auf die Eingruppierung von Hochschulsekretärinnen (vgl. ver.di 2013). Während an zwei Dritteln der befragten Hochschulen die Eingruppierung noch überwiegend in die Entgeltgruppe 5 erfolgt, verbreitet sich die Eingruppierung in die Entgeltgruppe 6 zunehmend (vgl. Kapitel 5.5). Dies ist häufig abhängig von der Größe des Instituts, den Fachkenntnissen der Beschäftigten und dem Drittmittelaufkommen. Die Eingruppierung bis zur Entgeltgruppe 9 ist in Abhängigkeit von der auszuübenden Tätigkeit (oft Fremdsprachensekretärinnen) teilweise ebenfalls geübte Praxis (ebd.). An einigen Hochschulen stehen – abhängig von der jeweiligen Personalentwicklungsstrategie – Fortbildungslehrgänge, die den Einstieg in die Position einer Sachbearbeiterin bzw. eines Sachbearbeiters erlauben, auch Sekretariatsbeschäftigten offen.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass in den vertieften Interviews im Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen an die Sekretariatsbeschäftigten mehrfach die bestehenden Arbeitsplatzbeschreibungen kritisiert wurde, die aus Sicht der Befragten die realen Aufgaben in keiner Weise abbildet. Durch die stattfindende Arbeitsverdichtung bei höheren Anforderungen und gleichbleibender Entlohnung entstand unter den Sekretariatsbeschäftigten an einigen Hochschulen aber auch eine „Art Solidaritätsgedanke“ (V\_27). Teilweise wurden Sekretariatsnetzwerke gegründet, die häufig von gewerkschaftlicher Seite unterstützt werden, und unter anderem im Rahmen von Ausstellungen und Veranstaltungen auf das moderne Berufsbild einer Sekretärin öffentlich hinweisen.

### **Zusammenfassung: Sekretariate**

Die Arbeitssituation der Sekretariatsbeschäftigten zeichnet sich im Besonderen dadurch aus, dass sie teilweise gänzlich neue Aufgabenbereiche umfasst, zudem stark abhängig von den Vorgesetzten ist und Merkmale einer Allzuständigkeit aufweist. Die Tätigkeit im Sekretariat weist außerdem eine starke Ambivalenz zwischen flexibler Zeit- und Aufgabeneinteilung einerseits und eingeschränktem Handlungsspielraum durch Bürokratie und Richtlinien andererseits auf. In den Sekretariaten wissenschaftlicher Arbeitsbereiche findet zudem eine Arbeitsverdichtung durch die Expansion der Studierendenzahlen und der Bologna-Reform statt und in Instituts- und Fachbereichssekretariaten fungieren die Beschäftigten als Schnittstelle zwischen Fachbereich und Verwaltung. Für Angehörige dieses Stellenprofils fehlen häufig Aufstiegsmöglichkeiten, wobei teilweise hochschulspezifische Unterschiede bezüglich der Entgeltgruppe bestehen.

### 6.3 Wissenschaftsmanagement und weitere neue Hochschul-professionen

Eine veränderte hochschulpolitische Diskurslandschaft, in der über Jahrzehnte immer stärker Zielsetzungen wie Wettbewerbsfähigkeit, Differenzierung und Profilbildung betont werden, hat auch zu einer Erweiterung der Aufgabenzuschreibungen an die Hochschulen über ihre Kernfunktionen Forschung und Lehre hinaus beigetragen. Hierzu gehören unter anderem Aktivitäten in den Bereichen Gleichstellung, Internationalisierung, Technologietransfer, Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit. Entsprechende Funktionsbereiche, die traditionell weder mit dem klassischen Verständnis von Wissenschaft, noch mit dem Verständnis der Hochschulverwaltung als bürokratisch organisierter Behörde verbunden wurden, waren an den Hochschulen jedoch lange entweder gar nicht vorhanden oder nur schwach ausgebaut. Auf die neuen Erwartungen reagierten viele Hochschulen, indem sie insbesondere an den organisationalen Grenzstellen zwischen den etablierten Bereichen Wissenschaft auf der einen sowie Verwaltung, Bibliotheken und Technik auf der anderen Seite Beschäftigungspositionen eingerichtet haben, die sich vorrangig der Bearbeitung dieser neuen Anforderungen und Aufgaben widmen sollten. Damit fungieren Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements und weiterer neuer Hochschulprofessionen (vgl. Kapitel 2) im Idealfall als Brücke zwischen Verwaltung und Wissenschaft. Diese neu eingerichteten Positionen wurden in aller Regel mit akademisch qualifizierten Personen (häufig ehemaligen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) besetzt, die sich – mit jeweils verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten und einer ganz unterschiedlichen Reichweite – vorrangig an der strategischen Entwicklung der Hochschulen beteiligen sollen.

Im Rahmen der qualitativen Interviews, die mit Beschäftigten in unterschiedlichen Aufgabenbereichen geführt wurden, zeigte sich, dass sich die Befragten selbst häufig nicht als Hochschul- oder Wissenschaftsmanagerinnen und -manager wahrnehmen und diesen in der Hochschulforschung gängigen Begriff nicht kennen. Viele Interviewte beschrieben sich in den Gesprächen selbst als Verwaltungsangestellte. Es entstand der Eindruck, dass diese Wahrnehmung und Zuordnung in einem engen Zusammenhang mit der Tradition und dem Verständnis von Verwaltung an den jeweiligen Hochschulen steht.

#### **Aufgaben**

Die Aufgaben und Arbeitsinhalte von Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements sind vielfältig und von den spezifischen Anforderungen des je-

weiligen Arbeitsbereichs abhängig. Im Qualitätsmanagement zählen beispielsweise die Begleitung und Auswertung von Lehrevaluationen und Mitarbeiterbefragungen, die Vorbereitung von Zertifizierungsprozessen (z. B. „familienfreundliche Hochschule“), die Beteiligung an Rankings oder die hochschulseitige Begleitung von Akkreditierungsverfahren zu den Aufgaben der Beschäftigten, während im Bereich Internationalisierung der Austausch von Studierenden und wissenschaftlichem Personal sowie die Begründung und Pflege der internationalen Kooperationsbeziehungen der Hochschulen im Vordergrund stehen. In allen Bereichen des Wissenschaftsmanagements stellen konzeptionelle Aufgaben sowie das Projekt- und Informationsmanagement wichtige Ankeraufgaben dar (vgl. Blümel et al. 2010; Klumpp 2010; Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010).

Da es sich bei der Entwicklung dieser Beschäftigtengruppe um ein vergleichsweise neues Phänomen handelt, lassen sich Veränderungen der Arbeitssituation für Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement nur bedingt beschreiben. Die geführten Interviews lassen aber gleichwohl Rückschlüsse auf die Besonderheiten dieses Stellenprofils zu. Die befragten Wissenschaftsmangerinnen und Wissenschaftsmanager sehen sich selbst häufig als Strategieentwicklerinnen und -entwickler, die gegenüber anderen Organisationseinheiten und Beschäftigten als *Change-Manager* wirksam werden sollen. Im Wesentlichen wird von den Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements ihrer eigenen Wahrnehmung zufolge erwartet, Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschulen zu initialisieren, zu begleiten und dabei auch die Notwendigkeit zu Veränderungen gegenüber den beteiligten Organisationseinheiten plausibel zu machen. Dies ist insofern eine Herausforderung als die Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement häufig Stabsstellen zugeordnet und deshalb sowohl außerhalb der Gremienstruktur der akademischen Selbstverwaltung als auch außerhalb der Verwaltungshierarchie angesiedelt sind. Deshalb verfügen sie in aller Regel über keine Weisungskompetenz – beispielsweise gegenüber Verwaltungsabteilungen oder Fachbereichen – und können entsprechende Veränderungsprozesse auch nicht *auf dem Dienstweg* durchsetzen. Gerade innerhalb der Verwaltungen wurden in den vertiefenden Interviews jedoch Vorbehalte gegenüber Stabsstellen formuliert, die z. T. daraus resultieren, dass der Aufbau von Stabsstellen bei einem gleichzeitigen Abbau von Verwaltungsstellen unter Bedingungen unzureichender Finanzierung als eine problematische Priorisierung seitens der Hochschulleitung wahrgenommen wird. Als Herausforderung bei der strategischen Veränderung ihrer jeweiligen Hochschule beschrieben einige Befragte dann auch die Konfrontation mit Vorbehalten der Beschäftigten in

anderen wissenschaftsunterstützenden Bereichen, aber häufig auch des wissenschaftlichen Personals gegenüber den vom Wissenschaftsmanagement angestoßenen Veränderungen. Diese Vorbehalte und Widerstände werden von den Befragten vor allem auf eine grundlegende Angst vor Veränderungen zurückgeführt. Hier besteht eine wesentliche Arbeitsanforderung dann darin, die Beschäftigten der Hochschule von den als notwendig erachteten Strukturveränderungen zu überzeugen, wozu sie sich die faktisch bestehenden Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen nicht selten erst erschließen und verstehen müssen.

„Also wie tickt eine Hochschule, das ist schon eine Herausforderung gewesen am Anfang. Dass Sachen einfach nicht so ohne weiteres gehen. Also wenn man so naiv einfach dachte, was rausgeschrieben, ja, wir machen das so, kamen immer ganz empörte Mails zurück ‚Das geht ja gar nicht!‘.“ (F\_07)

### **Veränderungen der Arbeitssituation**

Einige Befragte des Wissenschaftsmanagements konstatierten ein gestiegenes Arbeitspensum in den letzten Jahren, das vor allem aus der zunehmenden Aufgabenvielfalt resultiert und eine höhere Arbeitsintensität erzeugt. Dabei spielen insbesondere weitere neue Aktivitätsfelder der Hochschulen eine große Rolle, die sich aus dem Trend zur Dezentralisierung von Zuständigkeiten im Verhältnis von Staat und Hochschulen ergeben haben. Hierzu gehört beispielsweise das Arbeitsfeld Sicherheit, das im Laufe der Jahre noch um Arbeitssicherheit, Strahlenschutz und Brandschutz ergänzt wurde (V\_07). Die Befragten schilderten weiterhin eine gestiegene Komplexität, die unter anderem mit einer höheren Regelungsdichte im Arbeitsrecht, strengeren Auflagen in Sachen Datenschutz und dem Anstieg der Drittmittelprojekte begründet wird. Auch steigende Berichtspflichten und bürokratische Hürden sowie der Druck, Erfolge zu präsentieren, der durch die steigende Bedeutung der Öffentlichkeitsdarstellung und einer Konkurrenzsituation zwischen den Hochschulen entsteht (vgl. Kapitel 3.1.4), wurden thematisiert.

„Die Regelungsdichte, die Regelungsvielfalt, die Komplexität und der Wandel hat sich in den letzten Jahren sehr stark erhöht, mit der Folge, dass [...] ein erheblicher Kommunikationsaufwand zu schul-



tern ist mit den jeweiligen Bereichen, dass ich darauf achten muss, dass dieses Dezernat keinen Schaden davon nimmt, auch in der Außendarstellung. Der Druck, Vorgänge zu bearbeiten ist gestiegen, das ist in allen Bereichen so. Es ist alles komplexer und komplizierter geworden.“ (V\_22)

Auch die Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements gaben an, von den technischen Entwicklungen in ihrem Berufsalltag zu profitieren. Außerdem wurden in den vertiefenden Interviews das Aufbrechen hierarchischer Strukturen und die daraus resultierenden Freiheiten als positiv angeführt. Zudem sehen die Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement die Möglichkeit zur freien und selbstständigen Einteilung ihrer Arbeitszeiten sowie der Arbeitsabläufe vielfach als großen Vorteil gegenüber früheren Beschäftigungsverhältnissen. Allerdings ist auch der Anteil an Befristungen im Bereich des Wissenschaftsmanagements besonders hoch (vgl. Kapitel 5.8). Der Anstieg der Beschäftigtenzahl führt deshalb insbesondere in dieser Personalgruppe zu einem „Kampf“ (V\_20) um sichere Beschäftigungsbedingungen. Unter der Projektförmigkeit in diesem Bereich leidet nach Angaben der Befragten zum einen auch das „Menschliche“ (V\_20), zum anderen schwächen häufige Personalwechsel und veränderte Zusammensetzungen von Projektteams aus Sicht der befragten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager die Transparenz bezüglich übergeordneter Ziele und Strategien der Hochschule.

### **Zusammenfassung: Wissenschaftsmanagement und weitere neue Hochschulprofessionen**

Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements übernehmen überwiegend konzeptionelle Aufgaben sowie Aufgaben im Projekt- und Informationsmanagement. Auf diese Weise beteiligen sie sich an den strategischen Entwicklungen an Hochschulen. Sie initialisieren und begleiten Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschulen und plausibilisieren diese gegenüber beteiligten Organisationseinheiten. Ein zentraler Aspekt ist hierbei der sensible Umgang mit Widerständen und Eigenarten der Hochschule bezüglich der Veränderungen. Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements nehmen wie die anderen Stellenprofilgruppen ein gestiegenes Arbeitspensum durch zunehmende Aufgabenvielfalt und eine höhere Reglungsdichte wahr. Sie stellen weiterhin einen Erfolgsdruck hinsichtlich der Öffentlichkeitsdarstellung dar.

## 6.4 Bibliotheken

In den Hochschulbibliotheken hat sich seit den 1990er Jahren vor allem die technische Entwicklung als entscheidende Triebkraft für die Veränderung der dortigen Arbeitssituation erwiesen. So wurden im Bereich der Medienausleihe zunächst Verbundkataloge und elektronische Nutzerkonten eingeführt, die die herkömmlichen, auf Papierleihscheinen basierenden Ausleihsysteme ablösen. Später wurde in den Bibliotheken verstärkt die RFID-Technologie (*radio-frequency identification*) eingeführt. Die Anbringung von RFID-Transpondern, sogenannten „Funketiketten“, erlaubt es in Verbindung mit der entsprechenden technischen Ausstattung (z.B. Ausleih- und Rückgabeautomaten, Fließbänder und teilweise auch Roboter zum Medientransport), dass Bücher und andere Medien in vielen Bibliotheken mittlerweile von den Nutzerinnen und Nutzern selbständig ausgeliehen und zurückgegeben werden können, ohne dass hierfür eine Interaktion mit Bibliotheksbeschäftigten erforderlich ist. Die RFID-Technik dient dabei – ähnlich wie in größeren Kaufhäusern – zugleich als Diebstahlsicherung an den Ein- und Ausgängen. Daneben ist ein immer größerer Teil der Literatur nicht mehr als Druckexemplar, sondern nur noch in digitaler Form erhältlich, beispielsweise als E-Book oder bereitgestellt durch elektronische Zeitschriftendatenbanken. Dies gilt teilweise auch für Altbestände, deren Nutzung durch die Digitalisierung erleichtert werden soll. Ähnlich wie Campus-Management-Systeme im Bereich der Hochschulverwaltung kommen auch in Bibliotheken verstärkt integrierte Softwarelösungen zum Einsatz, die es ebenfalls erlauben, die Medienbeschaffung stärker auf die Nachfrage der Nutzerinnen und Nutzer auszurichten sowie den Bestellvorgang und die Verwaltung von Metadaten weitgehend zu automatisieren. Im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung arbeiten Bibliotheken und Hochschulrechenzentren zunehmend enger zusammen und wurden in einigen Hochschulen auch bereits organisatorisch zusammengeführt. Die zunehmende Vernetzung von Wissensbeständen und der zunehmende Technikeinsatz bringen gleichzeitig höhere Anforderungen an die Beschäftigten in den Bereichen Bibliotheks- und Informationswissenschaften sowie IT-Unterstützung mit sich. Es wird erwartet, dass sich die Beschäftigten flexibel an die jeweiligen Veränderungen in ihren technischen Arbeitsumwelten anpassen. Diese Entwicklung bringt für die Bibliotheksbeschäftigten auch eine höhere individuelle Verantwortung mit sich.

Die technischen Neuerungen haben nicht nur das Nutzerverhalten nachhaltig verändert, sondern beeinflussen auch die Arbeitssituation von Biblio-

theksbeschäftigten erheblich. Während im Bereich der Medienausleihe Standardvorgänge nunmehr durch die Nutzerinnen und Nutzer selbsttätig bearbeitet werden können, „landen halt nur noch die Problemfälle an der Theke“ (F\_25). In der Folge ist die Arbeitssituation nach Aussage der Befragten dort weniger standardisiert und damit auch

„stressiger geworden [...] weil da einfach die meisten Konflikte mit Nutzern auflaufen über offene Gebühren, über einfach bestimmte Regelungen, wann was zurückgegeben werden muss und warum“ (F\_22).

### **Neue Aufgabengebiete**

Die Verlagerung von Ausleih- und Rückgabebetätigkeiten vom Bibliothekspersonal auf die Nutzerinnen und Nutzer erzeugt Rationalisierungseffekte. Im Zuge dessen sind für die Beschäftigten einerseits manche relativ monotone Arbeiten weggefallen (z.B. Leihschein sortieren), andere blieben hingegen bestehen und wurden bislang nicht oder nur zu Teilen automatisiert (z.B. Bücher zurückstellen).

Insgesamt hat sich aus Sicht der Beschäftigten das Bild der Bibliotheken in der Vergangenheit fundamental verändert. Heutzutage stehen im Gegensatz zu früher viele Informationen auch im Internet zu Verfügung und sind über Suchmaschinen zu finden. Dies hat einen Funktionswandel der Institution Bibliothek zur Folge: In den Interviews wird eine Entwicklung von der Bibliothek, die Wissen und Informationen exklusiv aufbereitet und zugänglich macht, hin zu einem flexibel vernetzten Informationsdienstleister, der einen intensiven Nutzersupport anbietet, beschrieben. In diesem Zusammenhang übernehmen die Bibliotheksbeschäftigten verstärkt Aufgaben in der Nutzerberatung, da die Nutzerinnen und Nutzer zunehmend vor der Herausforderung stehen, sich in einer komplexen Umgebung von Katalogen, Datenbanken, papierbasierten und elektronischen Medien orientieren zu müssen. Hierbei wird von den Beschäftigten ein offensiveres Anbieten von Unterstützungsleistungen, vor allem im Hinblick auf die Vermittlung von Informationskompetenz erwartet. Daneben werden ebenfalls verstärkt Nutzerschulungen angeboten, die eine grundlegende Orientierung für die Nutzung der Bibliotheksressourcen vermitteln sollen. Das Angebot von Schulungen ist dabei vor allem ein Aufgabefeld der Beschäftigten des gehobenen und höheren Dienstes, die in der Vergangenheit primär mit der Medienauswahl und -bestellung beschäftigt waren. Eine Veränderung der Bibliotheks-

arbeit resultiert den Befragten zufolge auch aus der Studienstrukturreform und der Modularisierung des Studiums, die sich vor allem in einer intensiveren Nutzung der Bibliothek als Arbeitsplatz durch die Studierenden niedergeschlagen hat:

„Also früher war immer klar, im Semester ist mehr los als in der vorlesungsfreien Zeit. Das ist seit den Bologna-Reformen tatsächlich anders, weil im Bachelor-Studium die Studierenden ja viel regelmäßiger Klausuren schreiben, Scheine erbringen müssen, was auch immer. Sie brauchen gerade in der vorlesungsfreien Zeit inzwischen die Bibliothek sehr stark.“ (F\_22)

Der zunehmende Legitimationsdruck, der für Bibliotheken berichtet wird und der Trend, „dass immer mehr Stellen befristet ausgeschrieben werden und auch projektgebunden ausgeschrieben werden“ (E\_07), führt bei vielen Bibliotheksbeschäftigten zur Furcht vor Stellenverlust. Die stärkere Nutzer- und Serviceorientierung der Bibliotheken, insbesondere die Ausweitung der Öffnungszeiten in die Abendstunden und auf das Wochenende, führt auch zu einem höheren Bedarf an flexibel einsetzbaren Arbeitskräften. In diesem Kontext wurde von den Befragten vor allem die Bedeutung von studentischen Beschäftigten als sehr hoch eingeschätzt. Hier stellt sich die Frage, inwieweit der Einsatz studentischer Beschäftigter als Maßnahme der Hochschulen angesehen werden kann, mit der auf eine personelle Unterausstattung reagiert wird. Im Zusammenhang mit der Studienreform sei die zeitliche Auslastung der Studierenden allerdings so stark angestiegen, dass es zunehmend schwieriger geworden sei, studentische Beschäftigte für die Abdeckung des Serviceangebots während bestimmter Öffnungszeiten zu gewinnen.

### **Zusammenfassung: Bibliotheken**

Bezüglich der Veränderung der Arbeit von Bibliotheksbeschäftigten sind folgende Aspekte zentral: Die RFID-Technologie und spezielle Software ermöglichen automatisierte Abläufe und führen zu Rationalisierungseffekten, wobei gleichzeitig Anforderungen an Kompetenzerweiterungen entstehen, beispielsweise bei Informations- und Vermittlungskompetenzen. Publikumsverkehr und Nutzeranforderungen haben sich durch die Automatisierung des Alltagsgeschäftes verändert und sind teilweise komplizierter geworden. Hierdurch werden die Beschäftigten vor neue Herausforderungen gestellt. Als neue Aufgaben für die Bibliotheksbeschäftigten gelten in diesem Zusam-

menhang eine verstärkte Nutzerberatung sowie die Vermittlung von Informationskompetenz und das Anbieten und Durchführen von Schulungen. Der zunehmende Legitimationsdruck, die steigende Anzahl von Befristungen und der Einsatz von studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen schließlich zur Besorgnis bei einigen Bibliotheksbeschäftigten in Bezug auf ihre Anstellung.

### 6.5 Technische Bereiche

Besonders die wissenschaftsunterstützenden (Teil-)Bereiche, die in der amtlichen Statistik zur Personalgruppe Technik zusammengefasst werden, weisen eine sehr starke Binnenheterogenität auf. Hier reicht die Bandbreite der Aufgabenstellungen von Verantwortlichen für den Fuhrpark einer Hochschule über die Beschäftigten in Rechenzentren, Laboren und wissenschaftlichen Werkstätten sowie *klassische* Handwerkerinnen und Handwerker bis hin zum tierärztlichen Personal in Kliniken für Versuchstiere. Im Rahmen der Fallstudien, die an einer Fachhochschule und einer Universität durchgeführt wurde, wurden jeweils Beschäftigte in drei ausgewählten technischen Bereichen exemplarisch befragt, um – ergänzend zu den allgemeinen Befunden aus der Online-Erhebung – einen Eindruck von Veränderungsprozessen in diesen Beschäftigungssegmenten zu erhalten. Im Zuge dessen wurden jeweils zwei Interviews mit Beschäftigten aus Rechenzentren, Laboren und aus dem Bereich Haus- und Gebäudetechnik geführt. Berücksichtigt wurden außerdem Experteninterviews mit Verantwortlichen aus den relevanten Bereichen.

#### Rechenzentren

Mit der Einführung einer digitalen Studierenden- und Prüfungsverwaltung sowie von Campus-Management-Systemen kam es auch an den Rechenzentren zu Veränderungen im Aufgabenprofil. Wurden zuvor vermehrt eigene Softwarelösungen für Verwaltungsprozesse an Hochschulen entwickelt und programmiert, ist diese Aufgabe mit der verstärkten Übernahme von Programmen externer Anbieter zunehmend entfallen. Somit verlagerten sich auch die Aufgaben der Beschäftigten weg von der Programmierung hin zur Modifikation und Anpassung von eingekauften Softwarelösungen an die hochschulspezifischen Voraussetzungen. Dienstleistungen für die Wissenschaft, insbesondere Rechenkapazitäten und -lösungen für höchst intensive, komplexe und anspruchsvolle Aufgaben in den Natur- und Ingenieurwissenschaften spielen ebenso eine Rolle wie das Vorhalten von Speicherplatz für Archivzwecke.

Außerdem wurden in den Interviews die Reformen im Rahmen des Bologna-Prozesses als wesentlicher Einflussfaktor für veränderte Arbeitsanforderungen benannt. So seien insbesondere die Verwaltungsprozesse im Bereich Studium und Lehre im Zusammenhang mit der Einführung der gestuften Studiengänge und der Modularisierung des Studiums derart komplex geworden, dass erhebliche Anpassungen auf der digitalen Hintergrundebene erforderlich geworden seien. Die Aktualisierung und Anpassung der Studien- und Prüfungsordnungen in immer kürzeren Abständen erwies sich in der Folge auch für die jeweils zuständigen Abteilungen der Rechenzentren als problematisch, denn es wird innerhalb der Hochschulen erwartet, dass neu beschlossene Ordnungen möglichst ohne zeitliche Verzögerung in den elektronischen Systemen abgebildet werden, da die jeweiligen Verwaltungseinheiten bei ihrer Arbeit darauf angewiesen sind. Dies setzt die betroffenen Rechenzentrumsbeschäftigten unter einen erheblichen Zeit- und Erwartungsdruck. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass in den Fallstudien eine gestiegene Arbeitsbelastung gerade für diejenigen Beschäftigten konstatiert wurde, die für die PC-Betreuung der Verwaltung zuständig sind. Dies wird von den Befragten in erster Linie auf eine unzureichende personelle Ausstattung in Relation zum Arbeitsaufkommen zurückgeführt.

„Weil natürlich auch da jeder, der mit seinem PC Probleme hat, meldet sich bei dieser Gruppe. Die besteht aus drei Kollegen. Und es ist natürlich dann schon, alleine die Betreuung oder der Support ist ja dann schon und dann müssen sie auch noch dieses System umstellen, das ist schon ganz schön heftig. Also die sind, die klagen sehr viel [...].“ (F\_24)

Von Führungskräften würden außerdem verstärkt strategische und planerische Fähigkeiten sowie Kompetenzen in Verhandlungen und in der Vertragsgestaltung erwartet.

Ein weiterer Veränderungsimpuls resultiert auch in den Rechenzentren aus dem Wachstum der Zahl der Studierenden sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierdurch sei die Arbeit wesentlich umfangreicher geworden, da eine gestiegene Zahl an Hochschulangehörigen nicht nur eine Ausweitung der Serviceleistungen der Rechenzentren (z. B. Einrichtung von Nutzer-Accounts, Softwareversorgung, Beratungsangebote) mit sich bringt, sondern auch einen Ausbau der technischen Ausstattung (einschließlich der Dateninfrastruktur) notwendig macht. Diese Entwicklung wird

weiter verstärkt durch die allgemeine technische Entwicklung, die kontinuierlich wachsende Anforderungen an das Dienstleistungsangebot der Rechenzentren (z.B. Spezialsoftware, Unterstützung kollaborativen Arbeitens, Forschungsdatenmanagement) mit sich bringt, auf die sich die Beschäftigten teilweise erst neu einstellen müssen. Mit den sich wandelnden Nutzeranforderungen ist auch eine regelmäßige Überprüfung der jeweiligen Zuständigkeiten und in der Konsequenz die permanente Neuorganisation von Verantwortlichkeiten verbunden, weshalb die Beschäftigten häufig mit hohen Erwartungen an ihre Flexibilität und die Fähigkeit, die jeweiligen Fachkenntnisse kontinuierlich und in engem Bezug zu den in ihrem Arbeitsfeld auftretenden Neuerungen eigenständig zu erweitern, konfrontiert sind. Im Gegenzug können die Hochschulen nach Einschätzung der Befragten den Beschäftigten – vor allem aufgrund der bestehenden Stellen- und Gehaltsstruktur – jedoch deutlich weniger bieten als andere potenzielle Arbeitgeber. Hochschulen verlieren deshalb häufig im Wettbewerb mit der freien Wirtschaft um geschultes Personal – insbesondere aufgrund der angebotenen Bezahlung.

„Entgeltgruppe 11 und das ist sehr wenig. Für einen Informatiker ist das sehr wenig. Derjenige, der also wirklich ein sehr guter Informatiker ist, der kommt nicht in den öffentlichen Dienst. [...] Denn sie verdienen eben, wenn sie in die Wirtschaft gehen, verdienen sie eben das drei bis vierfache.“ (F\_24)

Hinsichtlich der formalen Qualifikationsanforderungen beobachten die Befragten Expertinnen und Experten einen Trend zur Strukturveränderung bezüglich der formalen Bildungsabschlüsse der Beschäftigten. Während ursprünglich Personen mit Hochschulabschluss in den Rechenzentren beschäftigt waren, wurden diese mittlerweile teilweise von Fachinformatikerinnen und -informatikern abgelöst.

„Und die übernehmen zunehmend Aufgaben, die früher dem Personal zugeordnet waren, das eine wissenschaftliche Ausbildung hatte.“ (E\_04)

Aufgaben würden somit „immer weiter nach unten weitergereicht“ (E\_04). Allerdings geben 65 Prozent der Beschäftigten in Rechenzentren in der Online-Befragung einen Hochschulabschluss an.

Für Rechenzentren wurde auch über eine Ausweitung projektförmiger Arbeit und über eine steigende Bedeutung von befristeter Beschäftigung berichtet, die aus Sicht der Befragten hier ein vergleichsweise neues Phänomen darstellen. Unbefristete Beschäftigung sei in den Rechenzentren allerdings bislang noch der Regelfall und könne von den Hochschulen durchaus als Vorteil (Arbeitsplatzsicherheit) bei der Rekrutierung von Fachpersonal eingesetzt werden, um den Wettbewerbsnachteil gegenüber der Industrie hinsichtlich des Entgelts zumindest teilweise auszugleichen.

### Labore

In den Laboren von Hochschulen sind vor allem Laboringenieurinnen und -ingenieure sowie technische Assistentinnen und Assistenten tätig, wobei sich die Aufgaben der Ersteren je nach Hochschultyp unterscheiden. An Fachhochschulen, die in aller Regel nicht über einen wissenschaftlichen Mittelbau verfügen, sind Laboringenieurinnen und -ingenieuren sowohl für den Laborbetrieb als auch für die Laborausbildung (Laborpraktika) der Studierenden zuständig. An Universitäten werden die Lehrveranstaltungen hingegen zumeist von Angehörigen des wissenschaftlichen Personals angeboten. Die kontinuierliche Veränderung und Modifizierung der Studiengänge im Rahmen der Umsetzung der Zielsetzungen des Bologna-Prozesses, teilweise auch im Zusammenhang mit den Vorgaben von Akkreditierungsagenturen, führt nach Einschätzung der Befragten dazu, dass die Laborpraktika unter einem permanenten Veränderungsdruck stehen.

„Dadurch ändert sich eigentlich, sagen wir mal, wenigstens alle zwei Jahre irgendwie das Praktikum, was mit den Studenten durchgeführt wird [...] Man hat so ein bisschen das Gefühl, das ist noch nicht so wirklich zur Ruhe gekommen und hat sich so gefunden, sondern es ist immer irgendwie noch so ein bisschen im Fluss.“  
(F\_04)

Ein weiterer Veränderungsimpuls, aus dem neue Arbeitsanforderungen abgeleitet werden, ist der mittlerweile hohe Anteil internationaler Studierender. In der Folge werden Laborpraktika vielfach in englischer Sprache durchgeführt, was für die wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten in den Laboren überwiegend eine Herausforderung darstellt.

Auch von den Laborbeschäftigten wurde in erster Linie die technische Entwicklung der letzten Jahre als Grund für die Veränderung ihrer Arbeitssi-



tuation genannt. Hierbei spielt vor allem der zunehmende Einsatz von Computern und Software in den Laboren eine große Rolle. Die technische Infrastruktur der Hochschulen ist nach Angaben der Befragten mittlerweile so umfassend und komplex, dass notwendige Erweiterungen (beispielsweise der Einsatz neuer Geräte) nicht ohne weiteres vorgenommen werden können, da diese u. U. Interferenzen mit der bestehenden Infrastruktur erzeugen könnten. Im Zusammenhang mit der technischen Weiterentwicklung wurde aufgrund der an vielen Hochschulen vorhandenen technischen Ausstattung außerdem ein Rückgang der Arbeitsteilung mit kooperierenden Einrichtungen konstatiert. Dadurch kann in den Laboren selbstständiger und eigenverantwortlicher gearbeitet werden, was in den Interviews von den Befragten sehr befürwortet wurde. Die technische Entwicklung steht ebenfalls in engem Zusammenhang mit den aktuellen Entwicklungen im jeweiligen Fachgebiet, wodurch der Anspruch entsteht, den Studierenden jeweils aktuelles Wissen und aktuelle Verfahren zu vermitteln. Die befragten Laborbeschäftigten gaben in diesem Zusammenhang an, ihr fachliches Wissen permanent zu aktualisieren, um die Ausbildungsqualität nicht zu gefährden.

Darüber hinaus wird von den Befragten eine zunehmende Bürokratisierung beschrieben. Insbesondere Bestellvorgänge (z. B. für Verbrauchsmaterialien, Chemikalien und Geräte), die für die Funktionsfähigkeit der Labore eine wichtige Rolle spielen, werden aus ihrer Sicht durch überbordende Verwaltungsvorgaben unnötig kompliziert. Außerdem entstehen nach Angabe der Befragten durch die Überlastung anderer wissenschaftsunterstützender Bereiche wie der Verwaltung und den Rechenzentren zunehmend Aufgaben, die von den Laborbeschäftigten zusätzlich übernommen werden müssen.

### **Haus- und Gebäudetechnik**

Zu den Aufgaben der Hochschulbeschäftigten im Bereich Haus- und Gebäudetechnik zählt in erster Linie die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der baulichen Infrastruktur, beispielsweise der Heizungs-, Sanitär- und Klimatechnik, der Schließanlagen oder der elektrischen Anlagen. Hinsichtlich eines Wandels der Arbeitssituation ergibt sich aus den Interviews, die im Rahmen der Fallstudien geführt wurden, für dieses Tätigkeitsfeld keine eindeutige Befundlage. So berichtete ein Teil der Befragten, dass sich ihr Aufgabenbereich über die Jahre nicht verändert habe und sich die technische Entwicklung auch kaum auf ihren Arbeitsalltag auswirke. Eine Hausmeisterin gab an, dass sie nach wie vor in erster Linie die Funktionsfähigkeit der technischen Infrastruktur in den ihr zugeteilten Gebäuden überprüfe und Kleinstreparaturen (z. B. das Wechseln von Glühlampen) ausführe. Bereits

die Beauftragung von externen Firmen zur Behebung von technischen Störungen und ähnlichem liegt in diesem Fall im Zuständigkeitsbereich ihres Vorgesetzten. Im deutlichen Unterschied hierzu berichtete ein anderer Beschäftigter über weitreichende Veränderungen, die sowohl mit einem deutlichen Zuwachs bei den fachlichen Anforderungen als auch bei den individuellen Verantwortlichkeiten verbunden sei. Hier kann der Wandel der Arbeitssituation vereinfacht mit der Formel „vom Reparieren zum Organisieren“ (F\_03) beschrieben werden. Durch zunehmendes Outsourcing von Reparaturen und klassischen Handwerkstätigkeiten an externe Firmen verschieben sich die Zuständigkeiten und Befugnisse der Beschäftigten. Die technische Modernisierung habe hier in Verbindung mit dem starken (auch baulichen) Ausbau des Hochschulwesens in Deutschland dazu geführt, dass mittlerweile auf dem Campus eine Vielzahl komplexer Systeme und Anlagen existierten, deren Funktionsfähigkeit von der technischen Abteilung sichergestellt werden muss. Die Aufgabe der Beschäftigten liegt nunmehr beispielsweise darin, mit Hilfe der Gebäudeleittechnik die Funktionsweise der technischen Anlagen in den Hochschulgebäuden zu kontrollieren, Fehlermeldungen zu interpretieren und in kritischen Situationen zu entscheiden, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen und diese einzuleiten. Es geht den Befragten zufolge mittlerweile vor allem darum, den Überblick über das Gesamtsystem zu behalten und beispielsweise neue Geräte in dieses System zu integrieren, ohne dass hierbei Funktionsverluste oder Schäden entstehen.

„Man muss heute wirklich jemanden haben in der Hochschule, der, was ich beschrieben habe, berechnen kann: Wie viel Wasser braucht dem seine Anlage? [...] Der normale Handwerker, der ich früher war, wenn da einer gekommen wäre: ‚Ich brauche Reinstwasseranschluss, ich brauche dieses oder jenes.‘ Dann hätte ich gesagt: ‚Puh.‘ Heute mache ich mir einen Kopf. Ich sage: ‚Gib mir die Daten von der Maschine, die Datenblätter.‘ Dann gucke ich nach: ‚Okay, ich habe unten im Keller die Anlage, die bringt so und so viel, das passt, das kann ich noch mit anschließen mit so einer Dimension Rohr lässt er das von uns machen.‘ Das heißt, wir suchen die Firma aus und sagen es dem Laboringenieur.“ (F\_03)

Von den Beschäftigten im Bereich Haus- und Gebäudetechnik wird vor diesem Hintergrund heute vielfach erwartet, die eigenen Kompetenzen an die aktuelle technische Ausstattung der Hochschule anzupassen. Daneben ist

auch ein hohes Maß an Eigeninitiative erforderlich, um die von externen Produzenten gelieferten Geräte an die lokalen Erfordernisse anzupassen und diese in gewisser Weise auch weiterzuentwickeln. Eine Herausforderung für die Beschäftigten ist teilweise die Durchsetzung von speziellen Verfahrensregeln im Umgang mit technischer Infrastruktur gegenüber dem wissenschaftlichen Personal. Die Befragten problematisierten für den Bereich der Haus- und Gebäudetechnik außerdem, dass sich die gestiegenen Anforderungen an die Arbeitsleistung in aller Regel nicht in einer entsprechenden Anpassung der tariflichen Eingruppierung niederschlagen.

### **Zusammenfassung: Technische Bereiche**

Die Beschäftigtengruppe der technischen Bereiche zeigt folgende Veränderungen und Besonderheiten: Beschäftigte in Rechenzentren modifizieren externe Softwarelösungen und passen sie an, werden verstärkt in strategische und planerische Tätigkeiten eingebunden und sehen sich wachsenden Anforderungen an ein breiteres Dienstleistungsangebot gegenüber. Weiterhin geben sie eine gestiegene Arbeitsbelastung durch IT-Betreuung und Support, die ständige Anpassung und Aktualisierung von Studien- und Prüfungsordnungen sowie den Ausbau der technischen Infrastruktur in Folge des Bologna-Prozesses sowie der Expansion der Hochschule an. Laborpraktika und damit verbundene Tätigkeiten stehen unter permanentem Veränderungsdruck und werden in Folge von Internationalisierungsstrategien verstärkt in englischer Sprache durchgeführt. Der zunehmende Einsatz von Computern und Software in den Laboren sowie die Integration neuer technischer Geräte in das bestehende System verkomplizieren organisatorische Abläufe. Durch Zentralisierungstendenzen werden zunehmend Tätigkeiten der Verwaltung und Rechenzentren übernommen und damit eine höhere Eigenständigkeit hergestellt. Die Hauptaufgabe von Haus- und Gebäudetechnikern ist die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der baulichen Infrastruktur. Die Kontrolle und Interpretation von Fehlermeldungen sowie die Integration neuer Systeme, bilden dabei eigenverantwortliche Anforderungen in einem immer komplexeren Gesamtsystem.

### **Veränderungen des „Arbeitsplatzes Hochschule“**

Hochschulexpansion, Bologna- und Governance-Reformen und vor allem die allgemeine technische Entwicklung sind die wesentlichen Impulse, auf die Veränderungen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen zurückgeführt werden (vgl. Kapitel 3). Dabei wird die Bedeutung der Bologna-Reformen und der Governance-Reformen für die unmittelbare Arbeitssituation

allerdings je nach Arbeitsbereich unterschiedlich bewertet. Hier kann zum einen davon ausgegangen werden, dass nicht alle Reformmaßnahmen tatsächlich bis auf die Ebene des unmittelbaren Arbeitsumfeldes der Beschäftigten Wirkung entfalten. Zum anderen ist dies auch stark vom Implementationsstand der jeweiligen Maßnahmen abhängig.

Relevante Veränderungen der Arbeitssituation sind vor allem eine zunehmende Arbeitsverdichtung, veränderte und zusätzliche Aufgaben, die von den Beschäftigten bewältigt werden müssen sowie eine zunehmende Technisierung des Arbeitsalltags. Für alle Bereiche wird ein Anstieg der Arbeitsbelastung im Zusammenhang mit zusätzlichen sowie komplexeren Arbeitsanforderungen und -aufgaben berichtet, was durch eine in den meisten Bereichen unzulängliche Personalausstattung verschärft wird. Entscheidungsvorbereitende und prüfende Tätigkeiten sowie Dokumentations- und Berichtspflichten haben außerdem stark zugenommen. Hinzu kommen deutlich gestiegene Anforderungen an eigenverantwortliches Handeln und Flexibilität. Eine weitere Anforderung an die Beschäftigten besteht darin, die sich in immer kürzeren Zyklen vollziehende technische Veränderung ihres Arbeitsplatzes nachzuvollziehen und sich die hierfür erforderlichen Kompetenzen anzueignen.

Auffallend ist vor allem die ambivalente Bewertung der Veränderungen. So ermöglichen Digitalisierungsprozesse die Bewältigung des Arbeitsaufkommens und führen gleichzeitig zu Arbeitsverdichtung und Arbeitsbelastung. Auch Strategien des New Public Managements verdichten durch Dezentralisierungstendenzen einerseits die Arbeit, führen aber auch zu einer effizienten und fehlerarmen Bearbeitung. Weiterhin gaben die Befragten an, dass sie einerseits die flexible Zeit- und Aufgabeneinteilung schätzen, andererseits jedoch auch einen eingeschränkten Handlungsspielraum durch Bürokratie und Richtlinien wahrnehmen.

# 7 PERSPEKTIVE DER BESCHÄFTIGTEN AUF IHRE ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGSSITUATION

---

## 7.1 Arbeitsorientierungen, Zufriedenheit und Wertschätzung

Die grundlegenden Einstellungen zu ihrer beruflichen Tätigkeit bzw. ihre Arbeitsorientierungen beeinflussen die Arbeitssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen ganz wesentlich. Die Arbeitsorientierungen stehen dabei in enger Beziehung zur subjektiven Zufriedenheit sowie der erlebten Wertschätzung. All diese Aspekte haben Einfluss auf die Motivation der Beschäftigten und somit auch auf ihre Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Insbesondere die Befunde der Online-Erhebung und der vertiefenden Interviews bieten Anhaltspunkte für Einschätzungen zu diesen Faktoren. Ergänzend enthalten auch die Experteninterviews sowie die Fallstudien entsprechende Hinweise. Im Folgenden wird differenziert auf die Fragen eingegangen, was den Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche bezüglich ihrer Arbeitssituation wichtig ist, wie zufrieden sie mit dem *Arbeitsplatz Hochschule* sind und inwiefern sie sich und ihre Leistungen wertgeschätzt fühlen.

### 7.1.1 Arbeitsorientierungen

Um zu erfassen, welche Motive und Ziele Beschäftigte wissenschaftsunterstützender Bereiche mit ihrer Tätigkeit verbinden, wurden die Teilnehmenden der Online-Erhebung nach der Bedeutung verschiedener Aspekte für ihre berufliche Arbeit gefragt. Am Wichtigsten sind den Angaben zufolge „eine interessante Tätigkeit“, „eine sichere Berufsstellung“ sowie die Möglichkeit, selbständig arbeiten zu können. Nahezu alle Befragten bewerteten diese Aspekte als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ für ihren Beruf. Ein großer Anteil der Beschäftigten (79 Prozent) führte außerdem an, dass ihm ein hohes Einkommen wichtig sei. Auch Freiheiten bei der Arbeitszeitgestaltung (73 Prozent) und gute Aufstiegsmöglichkeiten (73 Prozent) wurden von den Befragten ebenfalls häufig als wesentlich angegeben. Einen Beruf auszuüben, in dem man anderen helfen kann (69 Prozent) und der für die Gesellschaft nützlich ist (68 Prozent), wurde demgegenüber etwas seltener als wichtig erachtet.

Die Äußerungen der Beschäftigten zur Wichtigkeit verschiedener Merkmale ihrer beruflichen Arbeit lassen sich drei Dimensionen (z. B. Geissler 1984) zuordnen:

- materiellen bzw. instrumentellen Motiven (sichere Berufsstellung, hohes Einkommen, gute Aufstiegsmöglichkeiten),
- immateriellen Motiven (Möglichkeiten zur Selbstentfaltung, interessante Tätigkeit, selbständiges Arbeiten) sowie
- sozialen Motiven (anderen helfen können, Nützlichkeit für die Gesellschaft).

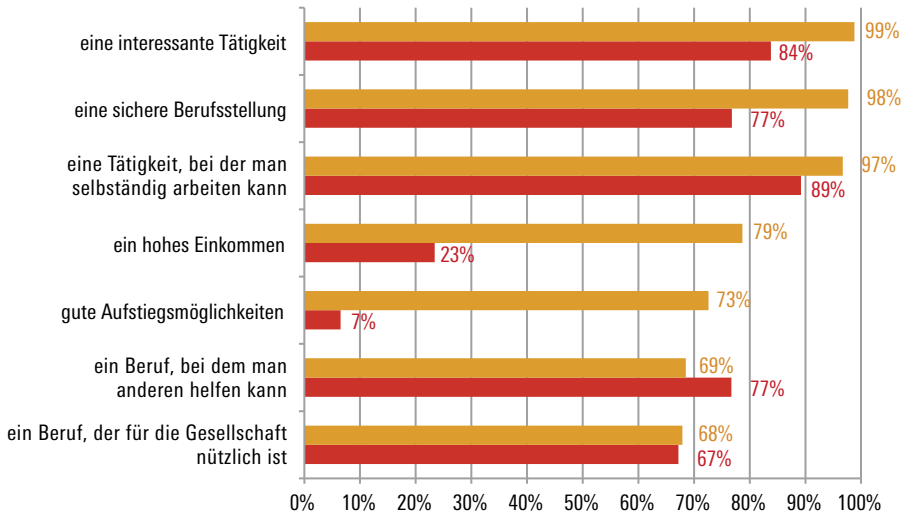
Es kann davon ausgegangen werden, dass Beschäftigten gleichzeitig mehrere der angeführten Motive wichtig sein können und diese in einem Verhältnis von hauptsächlichen und untergeordneten Orientierungen stehen (Zoll 2007). Anhand der erhobenen Daten wird erkennbar, dass bei den befragten Beschäftigten immaterielle und materielle bzw. instrumentelle Motive nahezu gleichermaßen ausgeprägt sind, während soziale Motive demgegenüber eine etwas geringere Rolle spielen (vgl. [Abbildung 21](#)).

Im Antwortverhalten der Beschäftigten verschiedener Stellenprofilgruppen (Verwaltung, Technik, Bibliotheken, Wissenschaftsmanagement) sind keine relevanten Unterschiede bezüglich der Bewertung einzelner Aspekte feststellbar. Auch geschlechtsbezogen zeigen sich nur geringfügige Abweichungen. Frauen gaben lediglich etwas häufiger (76 Prozent) an als Männer (66 Prozent), dass ihnen selbstbestimmte Arbeitszeiten wichtig seien.

Interessanterweise bestehen hinsichtlich der Arbeitsorientierungen der Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche deutliche Parallelen zum wissenschaftlichen Personal. Den Ergebnissen einer aktuellen Wissenschaftlerbefragung zufolge sind auch den wissenschaftlichen Hochschulbeschäftigten eine interessante, herausfordernde Tätigkeit, ein sicherer Arbeitsplatz sowie die Möglichkeit, die eigene Arbeit selbst planen und einteilen zu können besonders wichtig (Neufeld/Johann 2016).

Vergleicht man die Arbeitsorientierungen der Beschäftigten mit ihrer Bewertung der tatsächlichen Situation am Arbeitsplatz, wird ersichtlich, dass die Befragten ihre wichtigsten Motive und Ziele (interessante Tätigkeit, sichere Berufsstellung, selbständiges Arbeiten) an ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz überwiegend als realisiert betrachten (vgl. [Abbildung 21](#)). So äußerten 84 Prozent der Befragten, dass ihre Tätigkeit interessant sei, 77 Prozent der Teilnehmenden gaben an, eine sichere Berufsstellung zu haben und 89 Prozent berichteten, selbständig arbeiten zu können. Erhebliche Differenzen zwischen den Orientierungen und der Realität am Arbeitsplatz bestehen

## Vergleich zwischen Arbeitsorientierungen und aktueller Situation am Arbeitsplatz



Quelle: Online-Erhebung (N=2.511), Fragen nach ISSP Arbeitsorientierungen 2005

Anmerkung: Gefragt wurde nach der Arbeitsorientierungen: „Bitte kreuzen Sie auf der folgenden Liste für jedes Merkmal an, für wie wichtig Sie persönlich es für die berufliche Arbeit und den Beruf halten.“ (Antwortvorgaben „sehr wichtig“ und „wichtig“, 5er-Skala) und der Situation am Arbeitsplatz: „Geben Sie bitte für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie auf Ihre Arbeit zutrifft.“ (Zustimmung: „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“, 5er-Skala)

allerdings hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten und der Höhe des Einkommens. Während fast 79 Prozent der befragten Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen angaben, dass ihnen ein hohes Einkommen wichtig sei, führten nur 23 Prozent an, dass diese Erwartung auch zutrifft. Gute Aufstiegsmöglichkeiten wurden von fast 73 Prozent der Beschäftigten als wichtig erachtet. Jedoch gaben lediglich rund 7 Prozent der Befragten an, dass dies bei ihnen der Fall sei. Dieser Aspekt wurde ebenfalls in den vertiefenden Interviews thematisiert:

„Es gibt keine Aufstiegsmöglichkeiten, man hängt hier fest und man klammert sich stark an diesen BAT. Oder jetzt heißt er TV-L, der im Prinzip die Eingruppierung vorgibt. Und man kann sich ein-

fach nicht dazu durchringen, Menschen oder Personen auch leistungsbezogen zu bezahlen oder da ein größeres Abstufungssystem reinzubringen und damit auch die Leute zu honorieren. Das ist stark demotivierend, wenn man weiß, man kommt einfach nicht vorwärts.“ (V\_05)

Vergleicht man die Angaben der Befragten zu ihren Aufstiegsmöglichkeiten mit entsprechenden Angaben des wissenschaftlichen Personals (Neufeld/Johann 2016), zeigt sich, dass die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche ihre berufliche Situation deutlich schlechter bewerteten. Zwar beschrieb auch nur ein verhältnismäßig geringer Anteil der in der Wissenschaftlerbefragung befragten Personen (21 Prozent) ihre Aufstiegsmöglichkeiten als sehr zufriedenstellend oder zufriedenstellend<sup>22</sup>, der Anteil des wissenschaftsunterstützenden Personals, der seine Karrierechancen in der Online-Erhebung als gut beschrieb, ist jedoch, wie oben angeführt, noch wesentlich geringer (7 Prozent).

Aufgrund der in [Kapitel 5](#) und [Kapitel 6](#) bereits beschriebenen Heterogenität der Arbeitsinhalte und der Qualifikation der Beschäftigten in den verschiedenen wissenschaftsunterstützenden Bereichen unterscheidet sich auch die Arbeitssituation in einigen Aspekten. Hinsichtlich der Möglichkeit, selbstständig arbeiten zu können und der Interessantheit der Tätigkeit bestehen kaum Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Stellenprofilgruppen. Nahezu alle Beschäftigten beschrieben diese Aspekte als auf ihre berufliche Situation zutreffend. Am deutlichsten unterscheiden sich die Angaben hinsichtlich der Aussagen „Meine Berufsstellung ist sicher“ und „Mein Einkommen ist hoch“. Vor allem Befragte des Wissenschaftsmanagements bewerteten ihre Tätigkeit diesbezüglich anders als die übrigen Befragten, indem sie ihre Berufsstellung als weniger sicher (58 Prozent; Befragte insgesamt: 77 Prozent), ihr Einkommen hingegen als höher (44 Prozent; Befragte insgesamt: 23 Prozent) bewerteten. Dieser Befund dürfte zum einen durch den höheren Anteil befristeter Beschäftigung in diesem Bereich zu erklären sein (vgl. [Kapitel 5.8](#)), zum anderen durch die fast flächendeckende Eingruppierung der Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements in Entgeltgruppen, die dem höheren Dienst zugeordnet werden können (vgl. [Kapitel 5.5](#)).

---

22 Auf einer fünfstufigen Skala von „sehr zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“.



Ein Ergebnis der qualitativen Interviews besteht außerdem darin, dass sich für die befragten Beschäftigten eine vielfach im öffentlichen Dienst angenommene *Verwaltungsmentalität* im Sinne von *Dienst nach Vorschrift* keineswegs bestätigte. Einige Beschäftigte, insbesondere aus der Verwaltung, beschrieben in den Gesprächen, dass sie an ihren Hochschulen teilweise mit derartigen Vorurteilen konfrontiert seien. Die Befragten erwiesen sich – zumindest in der Selbstwahrnehmung – im Gegenteil überwiegend als engagiert und an der Gestaltung und ergebnisorientierten Erfüllung ihrer Aufgaben interessiert. Häufig wurde in diesem Kontext auch darüber berichtet, dass die Beschäftigten durch die freiwillige Übernahme zusätzlicher Aufgaben oder besonderes Engagement ihre Arbeitsbelastung als besonders stark empfinden (vgl. Kapitel 7.3).

### 7.1.2 Zufriedenheit

Die Beschäftigten wurden sowohl in der Online-Befragung als auch in den vertiefenden Interviews detailliert zu den Besonderheiten, Vorzügen und Nachteilen der Arbeit an einer Hochschule befragt. So konnte differenziert ermittelt werden, was die Tätigkeit an einer Hochschule für die Beschäftigten interessant macht und womit sie in ihrem Arbeitsalltag unzufrieden sind. Die Ergebnisse zeigen insgesamt eine hohe Zufriedenheit der Befragten bezüglich ihrer Arbeit. So gaben in der Online-Befragung 79 Prozent der Beschäftigten an, mit ihrer Arbeit zufrieden zu sein. Nur 8 Prozent der Teilnehmenden erklärten, in ihrem Beruf unzufrieden zu sein. 13 Prozent der Beschäftigten äußerten sich ambivalent. Die vorliegenden Ergebnisse weisen deutliche Parallelen zur Arbeitszufriedenheit wissenschaftlicher Beschäftigter auf, die sich anlässlich der LESSI-Studie, die vor einigen Jahren im Auftrag der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) durchgeführt wurde (Schomburg/Flöther/Wolf 2012), in sehr ähnlicher Weise äußerten.

Nach der Bewertung einzelner Aspekte ihrer Tätigkeit befragt, zeigten sich die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen am zufriedensten mit den Inhalten ihrer Arbeit, der Beschäftigungssicherheit (bei unbefristeter Beschäftigung), der Arbeitszeitorganisation und der Familienfreundlichkeit. Mehrheitlich zufrieden (69 Prozent) waren die Beschäftigten auch in Bezug auf die technische Ausstattung und die Arbeitsmittel, wobei sich Frauen als zufriedener erwiesen als Männer (62 Prozent zu 71 Prozent). Beschäftigte aus dem technischen Bereich waren am wenigsten zufrieden mit der technischen Ausstattung (56 Prozent) (vgl. Tabelle 17).

## Arbeitszufriedenheit nach einzelnen Aspekten

	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
Tätigkeitsinhalte	78%	76%	77%	80%	82%	77%	81%
Beschäftigungssicherheit	73%	76%	84%	78%	53%	72%	75%
Arbeitszeitorganisation	71%	75%	68%	66%	74%	74%	66%
Familienfreundlichkeit	69%	71%	64%	66%	68%	69%	66%
technische Ausstattung, Arbeitsmittel	69%	76%	64%	56%	71%	71%	62%
Raum für Privatleben	68%	69%	69%	69%	67%	69%	67%
Arbeitsklima	67%	69%	58%	63%	73%	68%	66%
Umfang, Länge der Arbeitszeit	66%	68%	66%	67%	63%	68%	63%
Arbeitsbedingungen	66%	69%	62%	59%	69%	67%	63%
berufliche Position	64%	60%	65%	67%	75%	62%	68%
Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	63%	59%	48%	63%	79%	61%	67%
Qualifikationsangemessenheit	55%	53%	62%	53%	66%	54%	58%
Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten	53%	60%	65%	36%	55%	58%	43%
Verdienst, Einkommen	45%	39%	54%	41%	64%	44%	47%
Aufstiegsmöglichkeiten	23%	22%	32%	19%	27%	23%	23%

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511), Items nach HIS-/DZHW-Absolventenpanel

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beschäftigung in Bezug auf ...?“ (Antwortvorgaben „zufrieden“ und „eher zufrieden“)

Als positiv wurde in den Interviews besonders häufig die Vielseitigkeit der Arbeitsaufgaben und Arbeitsinhalte hervorgehoben, durch die die Tätigkeiten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen abwechslungsreich und interessant seien. Auch der Kontakt zu Studierenden sowie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wurde oft als positiver Aspekt benannt. Durch die Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Personal und den Studierenden seien unter anderem Einblicke in Wissenschaft und Forschung möglich, die den Befragten interessante Anregungen bieten und Wissen zu verschiedenen Themen vermitteln. Als wesentliche Vorteile wurden außerdem Freiräume und inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten genannt. Die Befragten äußerten, dass sie überwiegend selbständig arbeiten können, vielfach Einfluss auf ihre Arbeitsinhalte haben, ihren Arbeitstag meist selbst strukturieren können (d. h. eigenständig entscheiden, wann welche Arbeiten erledigt werden) und zeitlich recht flexibel seien (z. B. unter Berücksichtigung der Gleitzeitregeln selbst entscheiden können, wann sie morgens mit der Arbeit beginnen). So berichtete beispielsweise eine Beschäftigte der Drittmittelverwaltung, die bereits in verschiedenen Abteilungen ihrer Hochschule tätig war und zuvor in einer Gemeindeverwaltung arbeitete:

„Man ist hier auch viel freier [...] in der Gestaltung seines Arbeitsgebiets. Im Prinzip kommt es auf die Ergebnisse an. Also so habe ich es hier immer kennengelernt. Und wie man das inhaltlich gestaltet, da ist man sehr frei und das ist eben in klassischen Verwaltungen schon vielmehr reglementiert.“ (V\_18)

Als positiv wurden von den Beschäftigten häufig ein angenehmes Arbeitsklima mit flachen Hierarchien sowie eine gute Zusammenarbeit mit den direkten Kolleginnen und Kollegen, aber auch mit den Vorgesetzten hervorgehoben. Auf die Frage nach negativen Aspekten der Tätigkeit an einer Hochschule wurden zumeist unzureichende Aufstiegsmöglichkeiten sowie eine zu geringe und unflexible Bezahlung angeführt. Überwiegend Sekretariatsbeschäftigte, aber auch Verwaltungsbeschäftigte äußerten diesbezüglich ihre Unzufriedenheit und beschrieben, dass sie trotz der Ausübung immer anspruchsvollerer Tätigkeiten und der Teilnahme an Weiterbildungen keine Veränderung ihrer Eingruppierung im bestehenden Tarifvertrag (i. d. R. TV-L) erreichen könnten. Die geringe Vergütung und die ungenügenden Entwicklungsmöglichkeiten werden von den befragten Beschäftigten auch als fehlende Wertschätzung ihrer Arbeit und als demotivierend empfunden (vgl.

Kapitel 7.1.3). Eine Verwaltungsbeschäftigte fasste die Situation beispielhaft folgendermaßen zusammen:

„Die Arbeit hat sich gewandelt, ja. Aber ich bleibe leider Gottes weiter hier die Buchhaltung, obwohl ich mehr Controlling mache. Was mich manchmal ärgert, weil ich sage: Mein Gott, man kriegt ja auch nicht mehr Geld, ne? [...] Man macht halt jetzt die Arbeit, weil man so viele Jahre hier ist, soviel Erfahrungen hat, aber man bleibt [bei der Eingruppierung] halt von der Einstellung her auf dem Platz und da wird es auch nicht höher kommen.“ (V\_19)

Die in den vertiefenden Interviews befragten Beschäftigten beschrieben mehrheitlich als negativ, dass sie in ihrer Tätigkeit unter zunehmenden Vorgaben, Vorschriften und Formalien leiden, welche hochschulintern, aber auch extern durch verschiedene Geldgeber festgelegt würden. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements und der Verwaltung, die jeweils zu 43 Prozent angaben, in ihrer Arbeit häufig bürokratische Hürden nehmen zu müssen (vgl. Tabelle 18). So wurde in den Interviews geschildert, dass Arbeitsschritte oftmals sehr umständlich und unter Verwendung vieler Formulare zu erledigen seien, wobei der Nutzen für die Beschäftigten dabei nicht ersichtlich sei. Eine Beschäftigte aus der Buchhaltung berichtete:

„Früher habe ich, um einen Euro auszugeben und nachzuweisen, habe ich drei Formulare gebraucht [...]. Heute brauche ich für diesen gleichen Euro zwölf Formulare mindestens. Und da habe ich die noch nicht kopiert! [...] Und das nervt mich total. Da habe ich keinen Spaß dran.“ (V\_13)

Von den Beschäftigten wurden auch eine zunehmende Anonymität im Arbeitsalltag und ein Rückgang der direkten persönlichen Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen beklagt, was auf Zeitdruck und Überlastung zurückzuführen sei. Aber auch Digitalisierungstendenzen spielen hierbei eine große Rolle, da persönliche Kommunikation häufig durch E-Mails etc. ersetzt wird. Beschäftigte aus der Verwaltung und dem Wissenschaftsmanagement gaben diesbezüglich an, besonders häufig unter starkem Termin- und Leistungsdruck zu stehen sowie sehr schnell arbeiten zu müssen (vgl. Tabelle 18).

## Aussagen zur Arbeitsbelastung (1)

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass ...	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
... Sie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeiten müssen?	38%	42%	21%	27%	52%	39%	34%
... Sie viele bürokratische Hürden nehmen müssen?	37%	44%	19%	25%	43%	38%	34%
... Sie sehr schnell arbeiten müssen?	27%	32%	18%	15%	38%	29%	21%

- 1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in
- 2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r
- 3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r
- 4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511), Items nach BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012

Anmerkung: Antwortvorgabe „häufig“, 4er-Skala

Auch die Rolle der Hochschulleitung wurde im Zusammenhang mit negativen Aspekten der Tätigkeit thematisiert. Dabei wurde insbesondere von Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigten kritisiert, dass die Mitglieder der Hochschulleitung meist wenig über die Arbeit des wissenschaftsunterstützenden Personals wüssten und ihnen zu wenig Aufmerksamkeit und Wertschätzung beimessen würden (vgl. Kapitel 7.1.3). Viele Beschäftigte bemängelten auch die Kurzlebigkeit strategischer Ziele, redundante Arbeitstreffen, den ständigen Aufgabenzuwachs und damit einhergehend auch eine empfundene *Sinnlosigkeit* gegenüber bestimmten Aufgaben, die zu großen Teilen zum Gefühl einer überbordenden Bürokratisierung beitragen.

„Dass unglaublich viel unsinniges Zeug heute gemacht werden muss, im Vergleich zu früher. Also weil es der Computer hergibt, müssen dann für die unsinnigsten Sachen Statistiken erstellt werden, die nie einer anguckt, die auch niemanden interessiert haben.“

Ich habe das ja schon getestet. Ich habe manche Sachen einfach nicht gemacht und es fällt nicht mal auf.“ (V\_08)

Auffällig ist, dass das Ziel eines individuellen Reputationsgewinns als Motiv für die Arbeit an einer Hochschule in den Interviews kaum angesprochen wurde und für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen (anders als für wissenschaftliche Beschäftigte) offenbar eine eher untergeordnete Rolle spielt.

### 7.1.3 Wertschätzung

Aus Sicht der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen kommt der Wertschätzung, die ihrer Arbeit entgegengebracht wird, eine sehr große Bedeutung zu. So gaben 95 bis 96 Prozent der Befragten in der Online-Erhebung an, dass ihnen die Wertschätzung aus dem Kollegenkreis im unmittelbaren Arbeitsumfeld sowie von den Vorgesetzten (sehr) wichtig sei. Etwas weniger wichtig ist ihnen die Wertschätzung des wissenschaftlichen Personals und der Hochschulleitung (67 bis 70 Prozent). Aber auch die Wertschätzung von Studierenden sowie von den Kolleginnen und Kollegen an der Hochschule insgesamt ist der Mehrheit der Beschäftigten (sehr) wichtig (62 bis 63 Prozent) (vgl. Tabelle 19).

In Bezug auf die empfundene Wertschätzung gaben mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Befragten in der Online-Erhebung an, dass sie sich durch Kolleginnen und Kollegen wertgeschätzt fühlen (vgl. Tabelle 20). Durch die Vorgesetzten fühlten sich lediglich 56 Prozent wertgeschätzt, wobei die Anteile zwischen den Stellenprofilgruppen variieren. Nur 23 Prozent der Befragten fühlten sich durch die Hochschulleitung wertgeschätzt. Erkennbar ist hier erwartungsgemäß eine Abhängigkeit der wahrgenommenen Wertschätzung von der Kontaktdichte zu den verschiedenen Personengruppen. Es zeigt sich, dass die befragten Beschäftigten von anderen Hochschulangehörigen umso mehr Wertschätzung erfahren, je unmittelbarer sie mit ihnen zusammenarbeiten. Auch diesbezüglich zwischen den Stellenprofilen auftretenden Unterschiede sind anhand der Intensität der Zusammenarbeit erklärbar. So scheinen sich besonders Bibliotheksbeschäftigte, die in der Regel nur geringe Kontakte zur Hochschulleitung haben und an inneruniversitären Entscheidungsprozessen meist seltener beteiligt sind, durch die Hochschulleitung und den weiteren Kollegenkreis nur sehr wenig wertgeschätzt zu fühlen. Auch technische Beschäftigte und Verwaltungsbeschäftigte mit ähnlicher Di-

## Wichtigkeit der Wertschätzung durch andere

	Anzahl gültige Fälle (n)	Anteil gültige Fälle	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
				V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
Vorgesetzte	2.507	100%	96%	98%	95%	93%	96%	98%	93%
Kolleginnen und Kollegen im unmittelbaren Arbeitsumfeld	2.510	100%	95%	95%	94%	93%	97%	95%	93%
wissenschaftliches Personal	2.400	96%	70%	69%	72%	71%	73%	70%	71%
Hochschulleitung	2.357	94%	67%	72%	60%	52%	81%	68%	65%
Studierende	2.349	94%	63%	64%	81%	56%	64%	66%	56%
Kolleginnen und Kollegen an der Hochschule insgesamt	2.445	97%	62%	66%	61%	51%	71%	63%	60%

- 1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in
- 2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r
- 3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r
- 4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie wichtig ist Ihnen die Wertschätzung Ihrer Arbeit durch die folgenden Personengruppen?“ (Antwortvorgaben „sehr wichtig“ und „wichtig“, 5er-Skala)

*stanz* zur Hochschulleitung äußerten sich in diesem Sinne. Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, die überwiegend eng mit den Hochschulleitungen zusammenarbeiten, berichteten hingegen über eine deutlich höhere Wertschätzung ihrer Arbeit durch ihre Hochschulleitungen als die Beschäftigten der übrigen Stellenprofilgruppen.

Die Befragten bestätigten in den vertiefenden Interviews den Eindruck einer mangelnden Wertschätzung, ganz besonders in ihrer Funktion als wissenschaftsunterstützende Beschäftigte.

## Empfundene Wertschätzung durch andere

	Anzahl gültige Fälle (n)	Anteil gültige Fälle	Gesamt	Stellenprofilgruppe			
				V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>
Kolleginnen und Kollegen im unmittelbaren Arbeitsumfeld	2.494	99%	68%	67%	69%	66%	76%
Vorgesetzte	2.469	98%	56%	61%	41%	48%	60%
Studierende	2.058	82%	48%	47%	51%	46%	52%
wissenschaftliches Personal	2.280	91%	44%	42%	36%	47%	48%
Kolleginnen und Kollegen an der Hochschule insgesamt	2.272	91%	41%	41%	29%	40%	49%
die Hochschulleitung	1.949	78%	23%	23%	11%	16%	37%

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in  
2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r  
3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r  
4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Inwieweit erfahren Sie bei Ihrer Arbeit Wertschätzung durch die folgenden Personengruppen?“ (Antwortvorgaben „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“, 5er-Skala)

„Allein schon diese Begrifflichkeit [nicht wissenschaftliches Personal] ist ja, in [Stadt] heißt es ‚Die Sonstigen‘. Ja, dass nicht so eine Art Wir-Gefühl da ist [...] das wissenschaftsstützende Personal, so nennen wir uns, wir gehören auch dazu, unsere Statusgruppe. Wir wollen auch gehört werden.“ (V\_27)

Einige Beschäftigte berichteten, dass sie kein grundlegendes Gemeinschaftsgefühl mit der Leitungsebene und dem wissenschaftlichen Personal wahr-



nehmen und von diesen das Gefühl vermittelt bekämen, sie seien austauschbar. So wird ihnen teilweise ein wenig wertschätzendes Bild ihrer Tätigkeit gespiegelt.

„Also man hat das Gefühl, och, es ist jeder austauschbar, es ist egal [...] von den Vorgesetzten, aber auch von den wissenschaftlichen Mitarbeitern quasi wie ein Mensch auf Augenhöhe behandelt zu werden.“ (V\_13)

Neben mangelnder Wertschätzung durch die Hochschulleitung in Bezug auf die erbrachten Leistungen (d. h. Unkenntnis der Arbeitsinhalte der Beschäftigten, zu geringe Aufmerksamkeit und Anerkennung) wird von Sekretariats- und Verwaltungsbeschäftigten auch recht häufig eine fehlende finanzielle Würdigung ihrer Arbeit wahrgenommen. In den qualitativen Interviews äußerten diese Beschäftigten, dass sie ihr Gehalt im Verhältnis zu ihren gewachsenen anspruchsvollen Aufgaben als zu gering empfinden (vgl. auch die Ergebnisse der Online-Erhebung in [Tabelle 17](#)) und sich ihre Hochschulleitungen und auch die Vorgesetzten aus ihrer Sicht zu wenig für eine höhere Eingruppierung einsetzen würden.

In der Online-Erhebung bestätigten 24 Prozent der Befragten eine Abnahme der Wertschätzung zwischen dem Beginn ihrer Tätigkeit und dem Befragungszeitpunkt. Während technische Beschäftigte die Wertschätzung am häufigsten als abnehmend bezeichneten (31 Prozent), wurde eine abnehmende Wertschätzung vom Wissenschaftsmanagement eher selten wahrgenommen (17 Prozent) (vgl. [Tabelle 21](#)). Je länger die Befragten jedoch an der Hochschule beschäftigt sind, desto größer ist auch der Anteil derer, die eine Abnahme der Wertschätzung erleben (43 Prozent bei Personen, die über 25 Jahre beschäftigt sind). Die erfahrene Wertschätzung scheint demnach stellenprofilübergreifend über die Jahre abgenommen zu haben. Zu berücksichtigen sind bei diesem Befund jedoch Aspekte des Generationenwechsels unter den Beschäftigten, die Auswirkungen auf die geäußerte und empfundene Wertschätzung haben können. Die langjährig an ihren Hochschulen beschäftigten Befragten gehörten zum Befragungszeitpunkt zu den ältesten Hochschulbeschäftigten, die möglicherweise aufgrund ihrer Erfahrung sowie teilweise auch aus Respekt von den überwiegend jüngeren Kolleginnen und Kollegen heute seltener Lob und Anerkennung erhalten, als dies früher der Fall gewesen ist, als sie selbst als Berufsanfängerinnen und -anfänger ihre Tätigkeit aufgenommen haben.

**Abnahme der Wertschätzung nach Beschäftigungsdauer und Stellenprofilgruppe**

	Anzahl gültige Fälle (n)	Gesamt	Stellenprofilgruppe*			
			V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>
alle Beschäftigten	2.511	24%	22%	28%	31%	17%
< 1 Jahr	219	12%	11%	–	17%	8%
1 bis 5 Jahre	904	17%	15%	13%	25%	18%
6 bis 10 Jahre	412	24%	22%	31%	29%	20%
11 bis 15 Jahre	320	29%	23%	44%	37%	22%
16 bis 20 Jahre	169	34%	37%	25%	34%	–
21 bis 25 Jahre	167	31%	28%	35%	35%	22%
> 25 Jahre	192	43%	48%	43%	38%	–

\* Werte, die auf den Angaben von weniger als zehn Personen basieren, sind aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht ausgewiesen und mit einem Strich dargestellt.

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wenn Sie einmal an den Beginn Ihrer Tätigkeit an der Hochschule zurückdenken, inwieweit gab es Veränderungen, was die Wertschätzung Ihrer Arbeit insgesamt betrifft? Die Wertschätzung meiner Arbeit hat im Vergleich zu früher ...“ (Antwortvorgabe „abgenommen“)

### 7.1.4 Verhältnis unterschiedlicher Beschäftigtengruppen

Im Rahmen der qualitativen Interviews (Fallstudien, vertiefende Interviews) wurden die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche ebenfalls dazu befragt, wie sie die Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Personal an ihren Hochschulen erleben. Ziel der Fragestellung war es, zu ermit-

teln, wie sich das Verhältnis zwischen wissenschaftsunterstützenden und wissenschaftlichen Beschäftigten gestaltet, welche Schwierigkeiten ggf. bei der gemeinsamen Arbeit auftreten (z.B. bezüglich der Zuständigkeit für bestimmte Aufgaben, gegenseitiger Wertschätzung, Kooperation) sowie ob und ggf. inwiefern sich die Beschäftigtengruppen voneinander abgrenzen. Eine wesentliche Rolle spielte in diesem Zusammenhang die Frage, inwiefern die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche ihre Tätigkeit selbst als wissenschaftsnah empfinden.

Anhand der qualitativen Befragungen zeigte sich, dass die Beschäftigten ihre Tätigkeit ganz überwiegend als inhaltlich deutlich von wissenschaftlichen Aktivitäten abgegrenzt sehen und sich auch – ohne positive oder negative Wertung – als separate Beschäftigtengruppe neben der Wissenschaft erleben. Eine Ausnahme bilden Angehörige des Wissenschaftsmanagements und der neuen Hochschulprofessionen, welche überwiegend selbst einen akademischen Hintergrund haben und sich je nach Tätigkeitsfeld der Wissenschaft auch inhaltlich stärker verbunden fühlen (vgl. Kapitel 6.3). Bei nahezu allen befragten Beschäftigten war jedoch eine starke Affinität zu wissenschaftlichen Themen erkennbar. Die Beschäftigten äußerten, dass die Nähe zu Forschung und Wissenschaft ihren Arbeitsplatz für sie besonders attraktiv mache, da sie dadurch Einblicke in interessante Fragestellungen, wissenschaftliche Ergebnisse und gesellschaftliche Entwicklungen erhalten.

Grundsätzlich charakterisierten die Befragten ihr Verhältnis zum wissenschaftlichen Personal als positiv. In Abhängigkeit von der Kultur der Zusammenarbeit in den verschiedenen Instituten oder Verwaltungseinheiten, des Führungsstils der Vorgesetzten sowie persönlichen Eigenschaften der Kolleginnen und Kollegen wurde in den Gesprächen jedoch über unterschiedliche Formen des gemeinsamen Arbeitens von kollegial und kooperativ bis distanziert und problematisch berichtet. So schilderte beispielsweise eine Sekretariatsbeschäftigte die kooperative Zusammenarbeit in ihrem Arbeitsbereich folgendermaßen:

„Wir sind hier so mit den wissenschaftlichen Mitarbeitern, super Truppe, aber auch mit den Professoren [...] also nette Kontakte alles und auch locker und so. [...] Und du hast auch nicht das Gefühl, du bist die kleine doofe Sekretärin. Sondern, nein, du bist Frau [Name] im Dekanat und machst dort deine Arbeit. Und man merkt auch, das wird, was du dort machst, schon anerkannt.“ (F\_11)

Andere Beschäftigte wissenschaftsunterstützender Bereiche nehmen hingegen eine deutliche Abgrenzung seitens der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wahr:

„Man merkt das aber auch schon, dass also die Wissenschaftler schon wissen, dass sie auf einem anderen Level sich bewegen, akademischen Level sich bewegen. Das kriegt man schon öfters mal mit.“  
(V\_05)

In den Gesprächen wurde fehlende Anerkennung oft negativ hervorgehoben und ein wertschätzendes kollegiales Verhältnis zu wissenschaftlichen Beschäftigten als besonders positiv und die Arbeit befördernd hervorgehoben. Insgesamt entstand der Eindruck, dass die Qualität der Zusammenarbeit und die empfangene Wertschätzung stärker von *individuellen Persönlichkeitsmerkmalen* als von der Statusgruppe der jeweiligen Personen abhängig sind. Dies gilt nach Aussagen der Befragten nicht nur für das Verhältnis zum wissenschaftlichen Personal, sondern auch zu Hochschulbeschäftigten anderer wissenschaftsunterstützender Bereiche sowie zu Kolleginnen und Kollegen im unmittelbaren Arbeitsumfeld.

„Das ist alles personenabhängig. [...] Also mit der einen Person kommen Sie prima klar und die hat ihren Laden im Griff und bei anderen kann es anders aussehen“ (V\_29)

Eine kollegiale und kooperative Zusammenarbeit wird nach Auskunft der Befragten durch *langjährige Kontakte* enorm begünstigt, da man die Personen dann gut kenne, besser einschätzen könne und wisse, was man zu erwarten habe. Als problematisch erscheint in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass vor allem wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend projektgebunden und damit nur kurzfristig an den Hochschulen beschäftigt sind, sodass eine intensive Zusammenarbeit kaum möglich ist.

Als wesentliche Voraussetzung für eine kooperative und angenehme Zusammenarbeit stellte sich das *Verständnis für die Tätigkeit des Gegenübers* heraus. Von den Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche, und vor allem von Verwaltungsbeschäftigten, wurde häufig berichtet, dass die Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Personal dann besonders kooperativ und wertschätzend sei, wenn diese Einblicke in ihre Tätigkeit und ihre Ar-

beitsituation (z. B. hohe Arbeitsbelastung) hätten und über die Hintergründe ihrer Arbeit (z. B. rechtliche Erfordernisse, hochschulinterne Vorgaben) Bescheid wüssten. So berichtete beispielsweise ein Beschäftigter eines Studierendensekretariats, dass sich die Zusammenarbeit mit den Professorinnen und Professoren deutlich verbessert habe, seitdem er in direktem Austausch mit ihnen über die Zulassungsvoraussetzungen für ihre Masterstudiengänge sei:

„Die haben uns dann kennengelernt und haben dann gemerkt, wieviel wir doch dafür tun, dass sie dann eben ihre Studierenden bekommen.“ (V\_30)

In ähnlicher Weise äußerten Beschäftigte von Rechenzentren und Haustechniker, dass ihr Verhältnis zum wissenschaftlichen Personal sehr stark davon abhängig sei, ob diese technische Kenntnisse hätten, dadurch den Aufwand ihrer Arbeit einschätzen können und ihnen deshalb Verständnis entgegenbringen.

„Es gibt Bereiche, da geht es gut, die Zusammenarbeit. Und dann gibt es Bereiche, da geht es schlecht. Also ich sage mal: Alles, was technische Bereiche sind hier, Physik, also die von Technik eine Ahnung haben [...], die können mit meiner Arbeit etwas anfangen. [...] [Geisteswissenschaftler] die haben kein Verständnis für Technik. Dadurch ist die Zusammenarbeit ein bisschen schwieriger. Die sagen sich: Was braucht der jetzt so lange, dass die Heizung wieder funktioniert? [...] Es ist auch sinnlos, denen das dann zu erklären.“ (F\_03)

Auch Beschäftigte von Hochschulbibliotheken schilderten, dass ihre Tätigkeit vor allem von jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (und auch von vielen Studierenden) zu wenig anerkannt werde, da sie wenig über ihre Arbeit wüssten und die Leistungen der Bibliothek vor allem aufgrund frei verfügbarer digitaler Medien oft zu wenig schätzen würden.

„Ich glaube, es gibt Professoren, die noch nie in unsern Katalog geguckt haben oder gar nicht wissen, wie der funktioniert. [...] Es [Leistungen der Bibliothek] war doch früher schon ein bisschen klarer, weil es gar nicht so viel elektronische Angebote gab [...] dadurch müssen wir uns schon ein bisschen mehr rechtfertigen.“ (F\_25)

Zu Unstimmigkeiten und Konflikten komme es auch, wenn wissenschaftliche Beschäftigte nicht ausreichend über hochschulinterne Verwaltungsvorgänge informiert seien und infolge dessen die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche für unbequeme Lösungen ihrer Anliegen verantwortlich machten:

„Oftmals hat man so das Gefühl, ach, die aus der Verwaltung, die machen uns [den Wissenschaftlern] immer das Leben schwer. [...] Wir machen das nicht, um sie zu ärgern, wir machen das, weil wir uns einfach an die Gegebenheiten halten müssen, ja. Wir können hier nicht einfach drauflos bestellen. Das sind nun mal Steuergeleider, die ausgegeben werden.“ (F\_06)

Gleichzeitig wurde jedoch von vielen Interviewten (und auch von 29,0 Prozent der Befragten der Online-Erhebung) darüber berichtet, dass die Serviceorientierung der Beschäftigten gestiegen sei und das wissenschaftliche Personal die wissenschaftsunterstützende Arbeit zunehmend stärker schätzen und anerkennen würde.

„Das ist besser geworden, also dass die [Professoren] auch merken eben, das jeder hier seinen Job macht und dass es jedes Rädchen braucht. Und früher war die Haltung noch viel stärker aus diesem Bereich, dass die [Verwaltungsbeschäftigten] alles blockieren.“ (V\_18)

Auch wenn die befragten Beschäftigten sich vom wissenschaftlichen Personal Verständnis für und Einblick in die eigene Tätigkeit wünschten, befürworteten sie eine strikte Aufgabentrennung zwischen den Bereichen. Vereinzelt schilderten die Interviewten Situationen, in denen ihre Tätigkeit hinterfragt und angezweifelt werde oder inhaltliche Übergriffe durch das wissenschaftliche Personal auftrete. Solche Abgrenzungsprobleme würden Arbeitsprozesse verzögern und vermittelten das Gefühl von mangelnder Anerkennung der Kompetenz der Beschäftigten.

Von Sekretariatsbeschäftigten wurde darüber berichtet, dass der Umgang mit jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die neu in die Arbeitsbereiche kommen, zunehmend schwieriger werde, da sie häufig mit einer ausgeprägten „Forderungsmentalität“ (V\_21) auftreten und sich oft über

bestehende Regelungen und Vorschriften (z. B. auch in sicherheitsrelevanten Bereichen von Laboren) hinwegsetzen würden.

In den qualitativen Interviews wurden die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche unter anderem auch dazu befragt, wie sich die Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Personal seit Ende der 1990er Jahre verändert hat. Die Befragten äußerten mehrheitlich, dass das Verhältnis tendenziell anonym geworden sei, dass z. B. seltener persönliche Gespräche (auch über Arbeitsinhalte hinaus) geführt werden und man seltener zusammenkomme, um beispielsweise Geburtstage zu feiern. Als wesentliche Ursachen dieser Entwicklung wurde von den Befragten die gestiegene Arbeitsbelastung und zunehmender Zeitdruck genannt. Zusätzlich führe die stärker technikgestützte Kommunikation (vgl. Kapitel 8.4) zur Abnahme persönlicher Kontakte.

„Früher bin ich persönlich hingegangen. Doch, das hat schon was gehabt. Man hat das [Formular] dahin gebracht. Heute hat man auch da kein Gesicht mehr zu den Leuten.“ (V\_11)

Auch die unmittelbar tätigkeitsbezogenen Kontakte zwischen Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern haben sich den Äußerungen vieler Beschäftigter zufolge verändert. Beschrieben wurde ein Trend in Richtung *Ausgrenzung*. Dieser äußere sich insbesondere darin, dass die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche inhaltlich weniger in die wissenschaftliche Arbeit einbezogen würden und weniger über Ziele, konkrete Inhalte und Rahmenbedingungen informiert würden. Eine in der Buchhaltung beschäftigte Interviewte berichtete:

„Es wurde einem [früher] nicht gesagt, so, mach das, sondern, hör mal, unser Institut will so und so und so, hat das und das vor und da brauchen wir jetzt von dir... [...] Man hat gewusst, wenn man etwas tut, deine Arbeit ist wichtig für die größere Aufgabe. Und das ist heute nicht mehr. Heute arbeitet man einfach nur ab und wenn man noch Fragen stellt, das ist schwierig. [...] wenn man [...] weiß, das hat eine tiefere Bedeutung und dient einer Sache, die dem Institut auch wichtig ist und einen weiterbringt, das Institut und uns, das ist ein ganz anderes Gefühl, als wenn man sagt, nun mache es einfach, hat dich nichts anzugehen, wofür das ist.“ (V\_13)

Auch hierfür werden die Ursachen hauptsächlich in Überlastung und Zeitmangel der wissenschaftlichen Beschäftigten gesehen, die einfach überfordert seien und für einen zusätzlichen Austausch keine Kapazitäten mehr hätten. Besonders für Veränderungsprozesse innerhalb der Hochschule ist die Information der Beschäftigten ausschlaggebend für die Produktivität. Unter diesem Gesichtspunkt erscheint diese Entwicklung problematisch und wird in [Kapitel 8.5](#) näher betrachtet.

### **Zusammenfassung: Perspektive der Beschäftigten auf ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation**

Hinsichtlich der Arbeitsorientierungen der Beschäftigten, ihrer Arbeitszufriedenheit und der empfundenen Wertschätzung durch andere Hochschulangehörige sind folgende zentrale Befunde hervorzuheben: Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sind bei ihrer Tätigkeit gleichermaßen immaterielle und materielle bzw. instrumentelle Motive wichtig. Eine zentrale Rolle spielen für sie die Interessantheit der Tätigkeit, die Sicherheit der Berufsstellung sowie die Möglichkeit selbständigen Arbeitens. Das gegenüber Beschäftigten des öffentlichen Dienstes vielfach bestehende Vorurteil einer *Verwaltungsmentalität* bestätigte sich bei den im Rahmen der qualitativen Befragungen interviewten Beschäftigten nicht.

Insgesamt äußerten die befragten Beschäftigten eine hohe Zufriedenheit mit ihrer Arbeit, vor allem mit ihren Tätigkeitseinhalten. Unzufriedenheit wurde bezüglich bestimmter Beschäftigungsbedingungen, besonders häufig bezüglich des Einkommens und der Aufstiegsmöglichkeiten, geäußert. Eine Wertschätzung ihrer Arbeit ist den Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche sehr wichtig, vor allem von Personengruppen, mit denen die Beschäftigten eng zusammenarbeiten, z. B. von Vorgesetzten und unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen. Die von anderen Hochschulangehörigen erfahrene Wertschätzung ist umso größer, je intensiver die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigtengruppen ist. Ein erheblicher Teil der Befragten (mit Ausnahme des Wissenschaftsmanagements) fühlt sich als Beschäftigte bzw. Beschäftigter in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zu wenig wertgeschätzt. Vor allem von der Hochschulleitung, zu der Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigte sowie Beschäftigte technischer Bereiche wenig direkten Kontakt haben, erhalten die Befragten ihren Angaben zufolge zu wenig informelle und finanzielle Wertschätzung.

Die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche und wissenschaftlichem Personal gestaltet sich überwiegend kollegial und wurde von den Befragten meist als angenehm geschildert, wo-



bei sich vor allem langjährige Kontakte und Kenntnisse über die Tätigkeit des Gegenübers positiv auf die Zusammenarbeit auswirken. Anhand der Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass die Qualität der Zusammenarbeit primär durch individuelle Persönlichkeitsmerkmale der Beschäftigten (wie Arbeitsstil, charakterliche Aspekte, Teamfähigkeit) und weniger von der Zugehörigkeit zu einer Status- oder Stellenprofilgruppe beeinflusst wird.

## 7.2 Veränderte Arbeitsanforderungen

Die Ergebnisse der Erhebungen deuten auf starke Veränderungen der Arbeitsanforderungen für das wissenschaftsunterstützende Personal. Etwa die Hälfte aller Beschäftigten (48 Prozent) sagte in der Online-Erhebung aus, dass sich ihre Aufgaben im Laufe der Zeit stark oder sehr stark verändert haben. Personen, die über 25 Jahre in ihrem Tätigkeitsfeld beschäftigt sind, bestätigten die starke Veränderung sogar zu 81 Prozent (vgl. Tabelle 22). Die Aussagen der Beschäftigten in den qualitativen Interviews verdeutlichen, dass diese Veränderungen überwiegend als eine Zunahme von Anforderungen und Aufgaben erlebt werden.

Mehr als zwei Drittel (69 Prozent) des Samples der Online-Erhebung konstatierte in diesem Zusammenhang eine Zunahme der fachlichen Anforderungen in der jeweiligen Tätigkeit. Damit berichtet von den Hochschulbeschäftigten ein deutlich höherer Anteil über höhere fachliche Arbeitsanforderungen als dies nach eigenen Auswertungen des Datensatzes der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 in allen Branchen sowie im öffentlichen Dienst insgesamt der Fall ist (vgl. Tabelle 23).

### 7.2.1 Flexibilität

Durch die rasche Abfolge technischer und organisationaler Veränderungen wird von den Beschäftigten eine erhöhte Flexibilität verlangt, was mit beruflicher Unsicherheit einhergehen kann. Erworbenes Wissen und entwickelte Handlungsroutinen werden schneller obsolet. Es gilt, sich immer wieder auf Neues einzulassen und neue berufliche Kompetenzen zu erwerben. Weiterhin gestaltet sich die Arbeit durch Digitalisierung und Informatisierung zunehmend zeitlich flexibel und ortsunabhängig, sodass von zu Hause aus oder mobil an unterschiedlichen Orten gearbeitet werden kann. Mit dieser Entgrenzung verschwimmen allerdings auch die Trennlinien zwischen Erwerbs-

**(Sehr) starke Veränderung der Aufgaben im Laufe der Tätigkeit**

	Anzahl gültige Fälle (n)	Anteil gültige Fälle	Gesamt	Stellenprofilgruppe*				Geschlecht	
				V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
alle Beschäftigten	2.490	99 %	48 %	48 %	59 %	49 %	40 %	49 %	46 %
< 1 Jahr	205	94 %	28 %	29 %	–	20 %	30 %	33 %	15 %
1 bis 5 Jahre	898	99 %	30 %	29 %	24 %	32 %	32 %	30 %	29 %
6 bis 10 Jahre	411	100 %	50 %	55 %	31 %	40 %	53 %	51 %	49 %
11 bis 15 Jahre	320	100 %	60 %	68 %	61 %	52 %	47 %	63 %	55 %
16 bis 20 Jahre	169	100 %	67 %	69 %	75 %	61 %	–	72 %	57 %
21 bis 25 Jahre	167	100 %	75 %	79 %	83 %	67 %	69 %	76 %	73 %
> 25 Jahre	192	100 %	81 %	89 %	85 %	72 %	–	83 %	76 %

\* Werte, die auf den Angaben von weniger als zehn Personen basieren, sind aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht ausgewiesen und mit einem Strich dargestellt.

- 1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in
- 2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r
- 3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r
- 4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie stark haben sich Ihre Aufgaben verändert, seitdem Sie diese Tätigkeit ausüben?“, Antwortvorgaben „sehr stark“ und „stark“, 5er-Skala

arbeit und außerberuflichem Leben zunehmend (vgl. Junghanns/Morschhäuser 2013). Außerdem werden im Rahmen der veränderten und erweiterten Qualifikationsanforderungen auch an den Hochschulen verstärkt eine hohe Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit sowie eine „outputorientierte“ (E\_01) Arbeitsweise eingefordert (vgl. Kapitel 3.1). Eine entsprechende Flexibilität der Beschäftigten und die Bereitschaft, sich an die wechselnden Anforderungen anzupassen, werden in den qualitativen Interviews ebenfalls als Arbeitsanforderungen beschrieben, die an Bedeutung gewonnen haben.

„So eine gewisse Flexibilität ist schon erforderlich. Also es ändert sich ständig irgendwas, ja, und wenn man die Dinge, oder wenn man dann meint, man hat das so einigermaßen im Griff, kommt das Ministerium und ändert mal wieder alles.“ (F\_06)

Zeitliche und räumliche Flexibilitätsanforderungen sowie die Erwartung ständiger Erreichbarkeit prägen insbesondere die Arbeitssituation Beschäftigter in Leitungspositionen und werden laut Aussagen in den Experteninterviews vielfach als belastend erlebt. In den vertiefenden Interviews wird in Bezug auf die Ausdehnung von Erreichbarkeits- und Verfügbarkeitsanforderungen Unterschiedliches berichtet. Die Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen, dass von 17 Prozent der Beschäftigten eine Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit oft oder sehr häufig erwartet wird (vgl. Tabelle 24). Im Vergleich mit dem DGB-Index *Gute Arbeit 2013* wird von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen im Vergleich zu allen Beschäftigten seltener erwartet, dass sie außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sind. Hier be-

Tabelle 23

### Veränderung fachlicher Anforderungen – Vergleich mit BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012

	Online-Erhebung	BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012	
		alle Beschäftigten	öffentlicher Dienst
zugenommen	69%	48%	50%
gleich geblieben	28%	50%	48%
abgenommen	3%	2%	2%
Anzahl gültige Fälle (n)	2.511	20.036	3.692
Anteil gültige Fälle	100%	100%	18%

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, eigene Berechnungen, Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Haben die fachlichen Anforderungen Ihrer Arbeit (seitdem Sie Ihre Tätigkeit auf Ihrem jetzigen Arbeitsplatz ausüben) zugenommen, sind sie gleich geblieben oder haben sie abgenommen?“

**Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit – Vergleich mit DGB-Index**

	<b>Online- Erhebung</b>	<b>DGB-Index Gute Arbeit 2013 alle Beschäftigten</b>
sehr häufig	5%	11%
oft	13%	12%
selten	47%	31%
nie	36%	46%
Anzahl gültige Fälle (n)	2.511	5.793
Anteil gültige Fälle	100%	100%

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2013, Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie häufig wird von Ihnen erwartet, dass Sie außerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit, z. B. per E-Mail oder per Telefon, für Ihre Arbeit erreichbar sind?“

stehen allerdings deutlich Unterschiede zwischen den Stellenprofilen: In der Gruppe des Wissenschaftsmanagements gibt fast ein Drittel (31 Prozent) an, dass von ihnen eine Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit erwartet wird.

Weiterhin üben nur 12 Prozent aller Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen, aber über ein Viertel (26 Prozent) der Beschäftigten aus dem Wissenschaftsmanagement teilweise oder überwiegend Telearbeit bzw. Home-Office aus. In anderen Branchen ist die Arbeit von Zuhause eigenen Auswertungen des Mikrozensus 2012 zufolge ähnlich häufig verbreitet wie in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen insgesamt (vgl. Tabelle 25).

Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die meisten Befragten in den vertiefenden Interviews angaben, außerhalb ihrer Arbeitszeit über ihr Smartphone oder anderen Geräte dienstlich erreichbar zu sein, auch wenn es nicht von ihnen erwartet wird. Ebenso sei der Abruf von E-Mails außerhalb des Arbeitsplatzes so *normal* geworden, dass es nicht zum Home-Office zählen würde. Diese Aussagen relativieren die Daten der Online-Erhebung in Bezug auf die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit mindestens ein Stück weit.

**Telearbeit und Home Office – Vergleich mit Mikrozensus 2012**

	Online- Erhebung	Mikrozensus 2012	
		alle Beschäftigten	öffentlicher Dienst
ja, in der Mehrzahl der Arbeitstage (die Hälfte und mehr)	1 %	4 %	3 %
ja, in weniger als der Hälfte der Arbeitstage	11 %	8 %	13 %
nein	88 %	88 %	85 %
Anzahl gültige Fälle, gefiltert (n)	2.511	332.177	
Anteil gültige Fälle	100 %	48 %	

Quelle: FDZ der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Mikrozensus 2012, eigene Berechnungen, Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Haben Sie Ihre Erwerbstätigkeit in den letzten 3 Monaten zu Hause ausgeübt (Telearbeit, Home Office, Heimarbeit)?“

**7.2.2 Verantwortungszuwachs**

Das neue Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung und dessen Übertragung auf den Hochschulbereich erhöhen auch die Eigenverantwortung der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen, ganz besonders im gehobenen und höheren Dienst, aber auch im mittleren Dienst. Oftmals wird nicht mehr detailliert vorgegeben, welche Aufgaben genau in welchem Zeitraum zu erledigen sind. Stattdessen werden Ziele vereinbart oder gesetzt und die Art und Weise der Zielerreichung wird den Beschäftigten selbst überlassen (Junghanns/Morschhäuser 2013). Die Befragten der Experteninterviews sowie der vertiefenden Interviews betonten, dass entscheidungsvorbereitende und prüfende Tätigkeiten sowie Dokumentations- und Berichtspflichten in allen wissenschaftsunterstützenden (Teil-)Bereichen stark zugenommen hätten. In höheren Positionen (und bei den *gestalterischen* Tätigkeiten im Bereich des Wissenschaftsmanagements) sei außerdem eine Zunahme konzeptioneller Arbeiten und Verhandlungssituationen zu beobachten, bei denen neben sozia-

## Aussagen zur Arbeitsbelastung (2)

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass ...	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	M
... Sie vor neue Aufgaben gestellt werden, in die Sie sich erst mal hineindenken und einarbeiten müssen?	44%	35%	31%	52%	67%	40%	54%
... Sie bisherige Verfahren verbessern oder etwas Neues ausprobieren?	30%	22%	18%	38%	49%	27%	37%
... Sie Ihre Arbeitsergebnisse mehrfach überprüfen, um schwerwiegende Folgen zu vermeiden?	29%	32%	18%	30%	27%	28%	33%
... auch schon ein kleiner Fehler oder eine geringe Unaufmerksamkeit größere finanzielle Verluste zur Folge haben können?	12%	12%	3%	18%	10%	9%	19%
... Ihnen die Arbeitsdurchführung bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben ist?	11%	14%	21%	8%	2%	13%	7%
... Ihnen eine genaue Stückzahl, eine bestimmte Mindestleistung oder die Zeit vorgeschrieben ist, um eine bestimmte Arbeit zu erledigen?	7%	9%	3%	8%	4%	8%	6%

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511), Items nach BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012

Anmerkung: Antwortvorgabe „häufig“, 4er-Skala

len Kompetenzen juristisches Wissen und die Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben eine immer größere Rolle spielen. Die Ausschöpfung und Ausgestaltung von Handlungsspielräumen sowie die Übernahme von Verantwortung für getroffene Entscheidungen werde dabei zunehmend wichtiger.

In der Online-Befragung gaben nur 11 Prozent der Beschäftigten an, dass ihre Arbeitsdurchführung häufig bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben sei. Dieser Wert ist, wenig überraschend, bei Bibliotheksbeschäftigten etwas höher (21 Prozent) und bei Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements sehr niedrig (2 Prozent) (vgl. Tabelle 26). Weiterhin gaben nur 7 Prozent der Befragten an, ihnen sei häufig eine bestimmte Mindestleistung oder ein Zeitrahmen vorgeschrieben. Stärker verbreitet sind Anforderungen an fehlerfreie Arbeiten. 12 Prozent der Befragten gaben in der Online-Erhebung an, dass in ihrem Tätigkeitsfeld häufig kleine Fehler zu großen finanziellen Verlusten führen können. Fast ein Drittel (29 Prozent) überprüft die Arbeitsergebnisse häufig mehrfach, um schwerwiegende Folgen zu vermeiden (vgl. Tabelle 26).

Einige Beschäftigte erwähnten im Zusammenhang des Verantwortungszuwachses, dass aufgrund der hohen Eigenverantwortlichkeit vielfach keine Risiken mehr eingegangen würden. Die Angst davor, für Fehler verantwortlich gemacht zu werden, lässt Beschäftigte teilweise davor zurückschrecken, bestimmte Strukturen zu verändern. Auf diese Weise wird aus Sicht der Befragten das Vorantreiben von Prozessen, von Entwicklungen und Veränderungen an den Hochschulen verhindert bzw. verzögert.

„Das vermisse ich aber bei den Leuten heute, dieses bisschen, ich gehe mal ein Risiko ein, ich lehne mich auch mal aus dem Fenster, weil ich weiß, das ist für die Sache gut und das ist für die Sache richtig. Heute sichert nur jeder seinen Stuhl ab und bloß keinen Fehler machen. Und damit geht natürlich auch nichts nach vorne.“ (V\_20)

Allerdings gaben immerhin 30 Prozent der Befragten in der Online-Erhebung an, bisherige Verfahren häufig zu verbessern oder etwas Neues auszuprobieren. Die Verwaltung von Drittmitteln als neue Aufgabe von Sekretariatsbeschäftigten bedeutet wiederum eine zunehmende Verantwortung im Arbeitsprozess. Dies betrifft auch die Verwaltungsbeschäftigten, von denen verstärkt die eigenständige Bearbeitung von Verwaltungsprozessen in komplexer werdenden Regelsystemen erwartet wird. 44 Prozent der Beschäftigten gaben in der Online-Erhebung an, dass sie häufig vor neue Aufgaben gestellt werden, in die sie sich erst einmal einarbeiten müssen (vgl. Tabelle 26).

Ob es sich um zunehmende Personalverantwortung durch die gestiegene Mitarbeiterzahlen (studentische Beschäftigte, Teilzeitverträge, befristete Verträge etc.) handelt oder um breiter gefächerte Arbeitsaufgaben, die Eigenverantwortung scheint bei den Befragten zugenommen zu haben. 59 Prozent der Befragten aus der Online-Erhebung schätzen Eigenverantwortung zwar als positiven Arbeitsaspekt ein, allerdings wurde in den vertiefenden Interviews berichtet, dass Eigenverantwortung, insbesondere in Hinblick auf die Übernahme von Personalverantwortung, häufig ohne weitere Hilfestellung erwartet werde. Dies gilt umso stärker für die zahlreichen Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, die teilweise aus dem wissenschaftlichen Personal, teilweise aus anderen Branchen rekrutiert werden und deshalb nicht immer über Kompetenzen im Bereich der Personalführung verfügen. In den vertiefenden Interviews berichteten einige der Beschäftigten, dass sie sich mit Weiterbildungen wie Führungskräfteseminaren behelfen, um diese Kompetenzlücken auszugleichen, oder *learning-by-doing*-Prozesse durchlaufen haben.

„Wir sind 12 Verwaltungsangestellte in unterschiedlichen zeitlichen Arbeitsverhältnissen [...] Das heißt, es gibt [mittlerweile] wirklich was zu leiten und ich meine, das ist jetzt auch was, dafür bin ich eigentlich nicht ausgebildet worden ursprünglich. Also ich bin von der Ausbildung her Geisteswissenschaftlerin, also ich hab auch nie eine Ausbildung gemacht als Personalerin oder als Führungskraft in dem Sinn und es ist jetzt aber wirklich jetzt so, dass ich ganz viele Führungsaufgaben [habe]“ (V\_15)

### **Zusammenfassung: Veränderte Arbeitsanforderungen**

Den Aussagen der Beschäftigten zufolge haben sich ihre Arbeitsinhalte, Aufgaben und fachlichen Anforderungen gegenüber den 1990er Jahren stark verändert. Als neue Arbeitsanforderungen beschrieben die Befragten eine höhere zeitliche, inhaltliche und räumliche Flexibilität sowie eine stärkere Eigenverantwortlichkeit. Beschäftigte höherer Hierarchiestufen, wie z.B. Führungskräfte und Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements, sind besonders häufig mit diesen Anforderungen konfrontiert.



### 7.3 Belastungserleben und Kompensationsstrategien

Über Arbeitsintensivierung und -verdichtung sowie die daraus resultierende Belastung wird von fast allen Befragten berichtet. Als Hauptproblem wird hier benannt, dass die personelle Ausstattung der wissenschaftsunterstützten Bereiche immer weniger den gestiegenen Anforderungen entspreche, was sich laut Aussagen der Interviewten vor dem Hintergrund einer stagnierenden, unzureichenden und unsicheren Finanzierung der Hochschulen vollziehe.

„Eine hohe Arbeitsverdichtung hat stattgefunden, die Menge, die Masse hat sich wirklich sehr stark verdichtet [...] zusätzliche Aufgaben ohne mehr Personal. Verdichtung, Verdichtung, Verdichtung. Man lässt sie gar nicht zu Atem kommen.“ (E\_01)

In den vertiefenden Interviews beschrieben die Befragten ihren gegenwärtigen Arbeitsalltag als häufig von Hektik und Zeitdruck geprägt und äußerten, dass sie Ende der 1990er Jahre noch mehr Ruhe und Zeit für eine detaillierte Aufgabenbewältigung gehabt hätten. 60 Prozent der Befragten der Online-Erhebung bestätigten die Zunahme von Stress und Arbeitsdruck in ihrem Tätigkeitsbereich. Auch hier trifft der Umstand zu, dass je länger die Befragten an der Hochschule beschäftigt sind, sie desto häufiger eine Zunahme des Stresses bestätigen (72 Prozent der Beschäftigten über 25 Jahre Tätigkeitsdauer). Aussagen zur allgemeinen Arbeitsbelastung variieren zwischen den Stellenprofilgruppen. So scheinen sich Personen aus dem Wissenschaftsmanagement stärker belastet zu fühlen als andere Personengruppen und Frauen etwas weniger als Männer (vgl. Tabelle 27).

Die Daten der Online-Erhebung zeigen auch, mit welchen potentiell stressauslösenden Faktoren die Beschäftigten in ihrem Berufsalltag konfrontiert werden. Drei Viertel (76 Prozent) der Befragten gaben in der Online-Erhebung an, häufig verschiedene Vorgänge gleichzeitig im Blick zu haben (vgl. Tabelle 28). 57 Prozent der Befragten werden nach eigenen Angaben häufig bei der Arbeit unterbrochen. Auch andere der aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 übernommenen Items zu Stressfaktoren wie starker Termindruck und bürokratische Hürden gehören bei über einem Drittel der Beschäftigten zum beruflichen Alltag. 15 Prozent der Beschäftigten gaben an, häufig bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen zu müssen. Dies betrifft vor allem Personen aus der Verwaltung und aus dem

**Allgemeine Arbeitsbelastung**

	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
sehr stark belastet	5%	6%	4%	4%	9%	5%	6%
stark belastet	19	18%	16%	19%	22%	17%	21%
eher stark belastet	29%	29%	23%	30%	32%	29%	31%
weder stark noch gering belastet	33%	32%	42%	37%	29%	35%	31%
eher weniger belastet	7%	9%	6%	6%	4%	7%	6%
weniger belastet	4%	5%	5%	3%	2%	5%	3%
nicht belastet	2%	2%	4%	2%	2%	2%	2%

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.491)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie belastet fühlen Sie sich im Allgemeinen in Ihrem Beruf?“

Wissenschaftsmanagement. Beschäftigte beider Stellenprofilgruppen schilderten ihre Arbeitsbelastung in sehr ähnlicher Weise und gaben hinsichtlich nahezu aller Items eine höhere Belastung an als Beschäftigte in Bibliotheken und im Bereich Technik. Da sowohl Verwaltungsbeschäftigte als auch Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements in den Erhebungen außerdem anführten, dass ihre Tätigkeit besonders stark von den Reformprozessen an ihren Hochschulen beeinflusst sei (vgl. Kapitel 8), kann davon ausgegangen werden, dass die von diesen Beschäftigtengruppen empfundene Arbeitsbelastung davon maßgeblich beeinflusst wird.

Betrachtet man die Aussagen der Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche an Hochschulen im Vergleich zu den Angaben der Beschäf-

Tabelle 28

## Aussagen zur Arbeitsbelastung (3)

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass ...	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
... Sie verschiedenartige Arbeiten oder Vorgänge gleichzeitig im Auge behalten müssen?	76 %	79 %	62 %	65 %	90 %	78 %	70 %
... Sie bei der Arbeit gestört oder unterbrochen werden, z. B. durch Kolleginnen oder Kollegen, schlechtes Material, technische Störungen oder Telefonate?	57 %	62 %	50 %	53 %	56 %	59 %	54 %
... Sie unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeiten müssen?	38 %	42 %	21 %	27 %	52 %	39 %	34 %
... Sie viele bürokratische Hürden nehmen müssen?	37 %	44 %	19 %	25 %	43 %	38 %	34 %
... Sie bis an die Grenzen Ihrer Leistungsfähigkeit gehen müssen?	15 %	16 %	9 %	12 %	20 %	15 %	15 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511), Items nach BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012

Anmerkung: Antwortvorgabe „häufig“, 4er-Skala

tigten im öffentlichen Dienst<sup>23</sup>, zeigt sich ein ambivalentes Bild. Einerseits schilderten die Befragten etwas häufiger als Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, bei ihrer Arbeit *Multitasking* zu betreiben, d. h. gleichzeitig verschiedene Vorgänge im Auge behalten zu müssen (76 gegenüber 67 Prozent)

23 BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012; Zu berücksichtigen sind beim Vergleich der Daten jedoch die unterschiedlichen Erhebungszeitpunkte.

und bei der Arbeit unterbrochen zu werden (57 gegenüber 48 Prozent). Andererseits gaben sie in etwas geringerem Maße an, unter starkem Termin- oder Leistungsdruck zu arbeiten (38 gegenüber 50 Prozent öffentlicher Dienst). Bezüglich der Items „sehr schnell arbeiten zu müssen“ und „bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen zu müssen“ unterscheiden sich die befragten Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche und des öffentlichen Dienstes hingegen kaum. Untersuchungen zum Belastungserleben anderer Berufsgruppen z. B. des wissenschaftlichen Personals an Hochschulen (DGB NRW 2013) und Beschäftigter anderer Branchen (DGB 2015, BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012) zeigen, dass diese Beschäftigten Arbeitsbelastung in ähnlicher Weise wahrnehmen.

Um die neuen quantitativen und qualitativen Anforderungen bewältigen zu können, wurden von den Befragten in den vertiefenden Interviews und den Fallstudien unterschiedliche Strategien benannt. Am häufigsten werden die Arbeitsaufgaben priorisiert, es findet also eine Gewichtung statt, um Aufgaben nacheinander abzuarbeiten.

„Man muss ein bisschen gewichten, was ist wichtig, was ist nicht zu wichtig. Wo hänge ich mich wirklich zu 150 Prozent rein und wo kommt es echt drauf an und wo kann man mal sagen, okay, das lasse ich so laufen, kommen wir auch durch. [...] weil sonst geht man unter.“ (V\_18)

Auch wird die Fähigkeit der Distanzierung vom Arbeitsprozess als individuelle Entlastungsressource beschrieben, die vor allem als Ergebnis langjähriger Arbeitserfahrung entstanden ist. Einige Befragte gaben in den vertiefenden Interviews an, erst im Laufe ihrer langjährigen Berufstätigkeit eine Work-Life-Balance gefunden zu haben und beruflichen Stress durch das bewusste Einhalten ihrer Arbeitszeiten einzudämmen. Die Ablehnung von Telearbeit bzw. Home-Office stellt dementsprechend eine weitere Bewältigungsstrategie zum Umgang mit erhöhter Arbeitsbelastung dar.

„Wir haben auch zuhause die Möglichkeit über Telearbeit [...] dann habe ich gesagt, nee, das mache ich nicht mehr, weil, das ist auch die eigene Disziplin, ne, also zu sagen, ich finde einfach gar kein Ende mehr.“ (V\_08)

Mehrarbeit in Form von (unbezahlten) Überstunden oder Wochenendarbeit wird von den Beschäftigten ebenfalls als Strategie genutzt, um die Aufgaben bewältigen zu können.

„Indem man dann eben auch mal ein, zwei Stunden dranhängt, wenn es wirklich gerade nicht anders geht, ansonsten kann man es nicht mehr bewältigen.“ (F\_06)

Arbeitsaufgaben nicht zu erledigen oder Überlastungsanzeigen zu stellen, werden nur von sehr wenigen Personen als Strategie zur Kompensation von Belastungen genutzt. Die meisten Befragten identifizieren sich, wie bereits beschrieben, mit ihren Aufgaben und ihrem Arbeitsplatz. Sie fühlen sich ihrer Hochschule verbunden und erledigen ihre Aufgaben mit viel Engagement, was auch der Grund dafür sein könnte, dass hochschulische Prozesse trotz chronischer Unterbesetzung und hoher Arbeitsbelastung gelingen. Dieses Verhalten verhindert möglicherweise in gewissem Maße die Initiierung struktureller Veränderungen wie z. B. personelle Aufstockungen oder Umstrukturierungen von Abteilungen.

„Es ist das Problem, ich hätte wahrscheinlich eine Überlastungsanzeige stellen müssen, hätte auch mal bestimmte Sachen gegen den Baum laufen lassen müssen. Ich bin da aber so, ich kann das nicht. So dass das dann so war, es läuft doch, also muss nichts geändert werden [...] irgendwie muss man es hinkriegen und das ist natürlich das Problem, wenn es läuft, interessiert es keinen.“ (V\_24)

Die Reaktionen der Hochschulen auf die steigende Arbeitsbelastung und -verdichtung sind unterschiedlich und variieren deutlich. So wird in den Fallstudien von Befragten auf der Leitungs- und Strategieebene als eine der wesentlichen Strategien im Umgang mit dieser Arbeitsverdichtung bei unzureichendem Personalausbau, die Motivation der Beschäftigten genannt.

„Wenn die Mitarbeiter nicht zufrieden sind, dann klappt das Ganze nicht.“ (F\_08)

An einigen Hochschulen wird versucht, über „atmosphärische Maßnahmen“ (F\_01) die Organisationskultur der Hochschule dergestalt zu beeinflussen,

dass eine hohe Bindung und Identifizierung der Beschäftigten mit der Hochschule hergestellt und erhalten wird. Dieser Fokus auf das „Wir-Gefühl“ (F\_01) wird hier als entscheidender strategischer Ansatzpunkt in der aktuellen Situation beschrieben.

„Anders kriegen wir das gar nicht hin. Also wir können nicht über Rechtsnormen oder sonst irgendwas die Sache steuern, sondern wir müssen das über Motivation, Vertrauen, Arbeitsatmosphäre, Klima und auch ein bisschen Freude eben halt an der Arbeit [...]“ (F\_02)

Neben einer Einflussnahme über organisationskulturelle Elemente konnten weitere Strategien beobachtet werden, die Hochschulen zur Bewältigung der Anforderungen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen einsetzen. Im Wesentlichen zielen diese auf eine kurzfristige Arbeitsentlastung des Personals besonders belasteter Bereiche ab. Auch wird teilweise die Verbesserung der technischen Ausstattung der Verwaltung als eine Maßnahme zur Entlastung beschrieben. Eine weitere Entlastungsstrategie, von der in erheblichem Umfang Gebrauch gemacht wird, ist der Einsatz von studentischen Beschäftigten, Zeitarbeitsfirmen sowie Praktikantinnen und Praktikanten. Der Regelbetrieb scheint ohne diese Beschäftigtengruppen nur noch schwer vorstellbar zu sein. Studentische Beschäftigte werden in fast allen wissenschaftsunterstützenden Bereichen eingesetzt.

### **Zusammenfassung:**

#### **Belastungserleben und Kompensationsstrategien**

Bezogen auf das Belastungserleben und die Kompensationsstrategien der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ergaben sich folgende wesentliche Ergebnisse: Die Befragten gaben ganz überwiegend an, dass ihre Arbeitsbelastung im Vergleich zum Ende der 1990er Jahre zugenommen habe. Anhand der Befunde der qualitativen Interviews zeigt sich, dass dies von den Beschäftigten vor allem auf veränderte quantitative Anforderungen und zusätzliche Aufgaben, die im Rahmen der Hochschulreformen entstanden sind, zurückgeführt wird.

Primäre Strategien der Beschäftigten zur Bewältigung der neuen quantitativen und qualitativen Anforderungen sind die Priorisierung von Arbeitsaufgaben sowie eine Distanzierung vom Arbeitsprozess zur individuellen Entlastung. Die Hochschulleitungen reagieren auf die steigende Arbeitsbelastung der Beschäftigten vor allem mit technischer Unterstützung zur

Arbeitsentlastung (z. B. Hard- und Softwarelösungen, Campus-Management-Systeme), dem Einsatz von studentischen Beschäftigten, Zeitarbeitskräften, Praktikantinnen und Praktikanten sowie mit Maßnahmen zur Motivation der Beschäftigten (z. B. durch positive Gestaltung des Arbeitsklimas, Einrichtung von Pausenräumen etc.).

## 7.4 Weiterbildungsaktivitäten

Eine Anforderung an die Beschäftigten besteht darin, die sich in immer kürzeren Zyklen vollziehende technische Veränderung ihres Arbeitsplatzes nachzuvollziehen und die hierfür erforderlichen Kompetenzen entsprechend zu aktualisieren oder auch neu zu erwerben. So gewinnen Weiterbildungsangebote und lebenslanges Lernen an Bedeutung. Die Anforderungen an systemisches Denken, interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Sicherstellung der digitalen Kompetenzen werden in Zukunft weiter steigen (vgl. Pfeiffer 2015). Dabei spielen Medien- und Informationskompetenz ebenfalls eine große Rolle (HRK 2013). Miteinbezogen wird hierbei auch eine organisationsbezogene Kompetenz, die digitale Forschungs- und Verwaltungsebenen betrifft. Das Schaffen von Schnittstellen spielt hierbei genauso eine Rolle wie eine übersichtliche Ablage von digitalen Informationen.

„Die Fähigkeit, sich in den inzwischen unüberschaubaren Informationsmengen zurechtzufinden und diese zielgerichtet nutzen zu können, ist als Basiskompetenz sowohl für ein Studium als auch die berufliche Ausbildung notwendig. Den eigenen Informationsbedarf zu erkennen, relevante Informationen zu finden, Informationen und Informationsmittel zu bewerten und die Information zu verarbeiten bzw. zu präsentieren sind elementare Kompetenzen für Studium oder Ausbildung und ein wichtiger Baustein für die Beschäftigungsfähigkeit.“ (Deutscher Bundestag 2013, S. 18).

### 7.4.1 Aktivitätsgrad und Themen

Im Rahmen der Interviews wurde sowohl über die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen als auch über *learning by doing* und informelle Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen berichtet. So gaben viele Befragte in den vertiefenden Interviews an, sich bei Problemen hilfesuchend an Kolle-

ginnen und Kollegen zu wenden oder auf informellem Weg in anderen Abteilungen nachzufragen, die mit den gleichen Systemen arbeiten. Dies ist in den meisten Fällen jedoch nur dann möglich, wenn persönliche Kontakte bestehen und/oder eine räumliche Nähe gegeben ist.

„Also da haben wir viel Glück, weil der Kollege, der nebenan sitzt, ist auch IT-Beauftragter der Fakultät, d.h. für uns sind die Wege sehr kurz, was das angeht, was auch total super ist. Wenn man ein Problem hat und dann sagen, kannst du mal kurz rüberkommen.“  
(V\_03)

In der Online-Erhebung gaben 62 Prozent der Beschäftigten an, dass sie sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben regelmäßig neues Wissen aneignen müssen. 65 Prozent der Befragten berichteten, innerhalb der letzten 12 Monate an mindestens einer beruflichen Weiterbildungsveranstaltung teilgenommen zu haben. Beschäftigte, die im öffentlichen Dienst tätig sind, zeigen eigenen Auswertungen des Adult Education Survey (AES) 2014 eine vergleichbare Weiterbildungsaktivität (vgl. Tabelle 29). Alle erwerbstätigen Personen weisen branchenübergreifend jedoch eine deutlich geringere Weiterbildungsaktivität auf (54 Prozent) als wissenschaftsunterstützende Beschäftigte. Frauen gaben in der Online-Erhebung häufiger (70 Prozent) als Männer (54 Prozent) an, sich an beruflicher Weiterbildung beteiligt zu haben. Beschäftigte des Stellenprofils Technik nahmen am seltensten an Weiterbildungsveranstaltungen teil (43 Prozent). Dieser Befund überrascht, da die Beschäftigtengruppe gleichzeitig von allen Stellenprofilgruppen am häufigsten angegeben hat, sich zur Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben regelmäßig neues Wissen aneignen zu müssen (74 Prozent gegenüber 62 Prozent aller Beschäftigten). Die Befunde der qualitativen Interviews weisen jedoch darauf hin, dass die Wissensaneignung in diesem Bereich in stärkerem Maße in informeller Form erfolgt, z. B. durch Selbststudium von Fachliteratur und mittels internetbasierter Informationssuche zu technischen Neuerungen bei den jeweiligen Anbietern. Ein weiterer Grund für die geringe Partizipation an Weiterbildungen dieser Stellenprofilgruppe dürfte ihre verhältnismäßig hohe Unzufriedenheit mit dem bestehenden Weiterbildungsangebot sein (vgl. Kapitel 7.4.2).

Beschäftigte, die in den letzten zwölf Monaten keine Weiterbildungsangebote genutzt haben, wurden zu den Gründen hierfür befragt. Am häufigsten wurde von den Beschäftigten angeführt, dass ihnen berufliche Belastun-



Tabelle 29

### Teilnahme an beruflicher Weiterbildung – Vergleich mit Adult Education Survey (AES) 2014

	Online-Erhebung	öffentlicher Dienst (AES 2014)	erwerbstätige Personen (AES 2014)
ja	65%	68%	54%
nein	35%	32%	47%
Anzahl gültige Fälle (n)	2.464	450	2.148
Anteil gültige Fälle	98%	100%	100%

Quelle: Online-Erhebung, Adult Education Survey Datensatz 2014

Anmerkung: Gefragt wurde: „Haben Sie in den letzten 12 Monaten aus beruflichen Gründen an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen?“ Die AES-Werte sind gewichtet.

gen keine Zeit für Weiterbildung gelassen haben (32 Prozent) und/oder in der näheren Umgebung keine geeigneten Bildungsangebote zur Verfügung stehen (30 Prozent). Dass der Arbeitgeber die eigenen Weiterbildungsabsichten nicht unterstützt, gab ungefähr ein Fünftel (20 Prozent) der Befragten an.

Von den zwei Dritteln der Befragten der Online-Erhebung, die an beruflicher Weiterbildung teilnahmen, beteiligten sich 39 Prozent unter anderem an Veranstaltungen zum Thema „Umgang mit dem Computer, Softwarethemen, Informatik“ (vgl. Tabelle 30). Damit bildet dieser Bereich thematisch den Schwerpunkt bei der Weiterbildung und stützt die These, dass Digitalisierungstendenzen neue Qualifikationen der Beschäftigten erfordern.

Auch in den Interviews bestätigten die Beschäftigten ihre starken Weiterbildungsaktivitäten. So nahmen viele Befragte an hochschulinternen Weiterbildungen zu technischen Themen teil, vor allem zu MS Office, Campus-Management-Systemen und sonstigen Computerprogrammen. Aber auch Fremdsprachen (insbesondere Englisch) sowie Angebote zu Kommunikation und Sozialkompetenzen stellten thematische Schwerpunkte dar. Um die gestiegenen Anforderungen, Mehrarbeit und Belastungen besser kompensieren zu können, nahmen viele Interviewte zudem an Kursen zu Zeit- und Stressmanagement sowie an Gesundheitsangeboten teil.

## Themen beruflicher Weiterbildung (Mehrfachangaben)

	Gesamt	Stellenprofilgruppe			
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>
Umgang mit dem Computer, Softwarethemen, Informatik	39 %	40 %	44 %	44 %	28 %
Management, Verwaltung	32 %	35 %	29 %	12 %	47 %
Arbeit und Organisation, Arbeitswelt	30 %	33 %	42 %	20 %	26 %
Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Sozialkompetenz	30 %	29 %	32 %	12 %	45 %
Sprachen	14 %	18 %	13 %	8 %	13 %
Rechtsthemen	14 %	16 %	12 %	9 %	14 %
Arbeitsschutz, Umweltschutz	12 %	8 %	9 %	34 %	4 %
Handel, Marketing, Rechnungswesen	9 %	12 %	6 %	2 %	8 %
Unterrichten und Ausbilden, Jugend- und Sozialarbeit	5 %	3 %	8 %	3 %	7 %
Sicherheitsdienstleistungen	2 %	1 %	2 %	7 %	0 %
Literatur, Geschichte, Religion, Philosophie	1 %	1 %	5 %	1 %	1 %
Sonstige	8 %	4 %	11 %	18 %	5 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=1.608)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Um welches Thema/welche Themen ging oder geht es bei diesen Veranstaltungen?“

„Wenn ich mir denke, ich müsste es mal wieder optimieren, mache ich mal wieder ein Zeitmanagementseminar [...] So, das ist wichtig, um halt auch kein Burn-Out zu kriegen. Wir haben auch sehr viele Kolleginnen, die da mittlerweile an diesem Symptom leiden.“ (V\_27)

Auch Kurse zu Neuerungen im Steuerrecht bzw. anderen Regelungen wurden häufig in Anspruch genommen und als wichtig erachtet, da sich in diesen Bereichen oft Änderungen vollziehen. Die Befragten besuchten ebenfalls externe Angebote z. B. Buchhaltungs- oder Stressmanagementkurse.

Überwiegend wurde berichtet, dass die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen von den Vorgesetzten unterstützt werde und problemlos möglich sei, sofern sie von den Beschäftigten gewünscht wird. Vor allem Personen mit Leitungsfunktionen und Beschäftigte des Wissensmanagements äußerten, dass ihnen die Teilnahme an internen und externen Bildungsangeboten in der Regel von ihren Instituten bzw. Abteilungen bewilligt und bezahlt werde. Vor allem Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigte schilderten jedoch auch Schwierigkeiten bei der Bewilligung durch ihre Vorgesetzten bzw. Institute. Es wurde problematisiert, dass häufig vorausgesetzt werde, dass man sich neues Wissen ohne die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen selbst aneigne und der Bedarf nicht gesehen werde.

„Das ist ein bisschen schwieriger geworden als früher. Man erwartet von uns heute, dass wir das einfach uns selber beibringen und das innerhalb der Arbeitszeit oder privat, auf jeden Fall nicht auf Kosten und auf Zeitkosten des Institutes. Und das finde ich nicht in Ordnung. Man will die Leistung von uns, aber man will nicht da irgendwie in uns investieren.“ (V\_13)

#### **7.4.2 Zufriedenheit mit Angebot und Unterstützung**

Mehr als die Hälfte der Befragten der Online-Erhebung zeigte sich (eher) zufrieden mit dem Fortbildungsangebot ihrer Hochschulen. Am unzufriedensten sind Personen aus dem technischen Bereich, am zufriedensten Bibliotheksbeschäftigte (vgl. [Tabelle 31](#)). Unter den Beschäftigten der Stellenprofilgruppe Technik, die mit den bestehenden Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten besonders unzufrieden sind, finden sich vor allem Infor-

**Zufriedenheit mit Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten**

	Gesamt	Stellenprofilgruppe			
		V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>
zufrieden	21 %	24 %	26 %	13 %	22 %
eher zufrieden	32 %	36 %	39 %	23 %	33 %
teils, teils	27 %	26 %	23 %	30 %	26 %
eher unzufrieden	15 %	11 %	9 %	25 %	14 %
unzufrieden	5 %	4 %	3 %	9 %	4 %

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung (N=2.511)

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Beschäftigung in Bezug auf Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten?“

materikern und Informatiker sowie Laborantinnen und Laboranten bzw. technische Assistentinnen und Assistenten. Es kann aufgrund der Befunde aus den Experteninterviews sowie den vertiefenden Interviews angenommen werden, dass wesentliche Ursachen dieser Unzufriedenheit eine mangelnde Aktualität der Weiterbildungsangebote (d. h. nicht sofort bei Bedarf, sondern mit zeitlicher Verzögerung zur Verfügung stehende Angebote) und eine ungenügende Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse der Beschäftigten sind. Die Aktualität und Bedarfsbezogenheit von Bildungsangeboten ist gerade für diese Personengruppen besonders relevant, da technisches Wissen schnell überholt ist und daher ständig aktualisiert werden muss.

Trotz der insgesamt recht hohen Zufriedenheit, die auch in den qualitativen Interviews deutlich wurde, führten 66 Prozent der Befragten in der Online-Erhebung an, dass sie eine Verbesserung des Fortbildungsangebotes ihrer Hochschule befürworten würden. Die Kritik der Befragten bezog sich

einerseits auf die Bildungsangebote selbst, andererseits aber auch auf die Teilnahmebedingungen.

Am häufigsten wurden eine größere Vielfalt und ein häufigerer Wechsel des hochschulinternen Weiterbildungsangebots gewünscht. Nach Aussagen der Beschäftigten beschränke sich das Angebot oftmals auf „die üblichen EDV Kurse und ein bisschen so Wellnesssachen“ (V\_18) und umfasse zu wenig Angebote, die speziell für die eigene Tätigkeit benötigt würden und auf die spezifischen Anforderungen des Arbeitsplatzes Hochschule zugeschnitten seien. In diesem Kontext wurde insbesondere von Verwaltungsbeschäftigten Bedarf an Veranstaltungen zu Themen wie Drittmittelverwaltung, Abrechnung von EU-Mitteln und Personalverwaltung genannt.

Weiterhin wurde bemängelt, dass interne Weiterbildungsangebote nicht schnell genug auf neue Bedarfe reagieren und Kurse häufig erst angeboten würden nachdem die neuen Anforderungen bereits im Arbeitsalltag bestehen. Dies bezieht sich sowohl auf technische Anforderungen (z. B. bestimmte Systeme oder Software) als auch auf Strategien der Hochschulen wie die Internationalisierung, die z. B. durch Fremdsprachenkurse für die Verwaltung begleitet werden sollten. Vereinzelt wurde auch kritisiert, dass hochschulinterne Bildungsangebote (z. B. Fremdsprachenkurse, Angebote zu Projektmanagement) oftmals für bestimmte Beschäftigtengruppen wie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Führungskräfte oder den höheren Dienst ausgelegt seien und damit andere Beschäftigtengruppen ausgrenzten.

„So eine Weiterbildung [Interkulturelle Kommunikation], da ich keine Führungskraft bin, also sowas würde gar nicht gehen. Sowas mache ich privat dann. [...] für uns [Sachbearbeiterin] ist das nicht vorgesehen, also wir dürfen da nicht teilnehmen.“ (V\_04)

Andererseits wurde in den Gesprächen auch deutlich, dass Beschäftigte der Verwaltung und der Sekretariate bestimmte Weiterbildungsangebote auch gern in einer homogenen Gruppe, d. h. „unter sich“ ohne das wissenschaftliche Personal wahrnehmen. So wurde beispielsweise geschildert, dass man bei Englischkursen, an denen auch Akademikerinnen und Akademiker teilnehmen, Angst habe, sich zu blamieren, da davon ausgegangen werde, dass die wissenschaftlichen Beschäftigten Kenntnisse auf einem höheren Niveau hätten.

### **Zusammenfassung: Weiterbildungsaktivitäten**

Folgende wesentliche Befunde sind hinsichtlich der Weiterbildungsaktivitäten der Beschäftigten hervorzuheben: Insbesondere aufgrund technischer Neuerungen sowie sich verändernder rechtlicher Regelungen und interner (Verwaltungs-)Vorschriften entsteht für die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen die Anforderung, die eigenen Kompetenzen fortwährend zu aktualisieren. Zu diesem Zweck nutzt ein umfangreicher Anteil der Beschäftigten Weiterbildungsangebote (65 Prozent). Anhand der qualitativen Interviews wurde deutlich, dass neben formalen hochschulinternen und externen Bildungsangeboten auch der informelle Wissenserwerb z.B. durch das Konsultieren von Kolleginnen und Kollegen für die Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt.

Insgesamt sind die befragten Beschäftigten überwiegend zufrieden mit ihren Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Verbesserungsbedarf wird besonders hinsichtlich einer größeren Vielfalt der Angebote, einer stärkeren Orientierung am aktuellen Bedarf und erleichterten Teilnahmemöglichkeiten gesehen.

## 8 AUSWIRKUNGEN HOCHSCHUL- UND ORGANISATIONSPOLITISCHER REFORMEN AUS SICHT DER BESCHÄFTIGTEN

---

Im Folgenden wird beschrieben, wie sich der Arbeitsalltag der Beschäftigten durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen und die vielfältigen Reformen seit den 1990er Jahren (vgl. Kapitel 3) konkret verändert hat, welche Schwierigkeiten und Herausforderungen damit verbunden waren (und sind) und wie die Beschäftigten damit umgehen. Der Darstellung liegen die Ergebnisse der Online-Erhebung, der qualitativen Interviews mit Expertinnen und Experten und Beschäftigten sowie der Analysen der Zielvereinbarungen zugrunde.

Die mit dem Wandel der Hochschule als Organisation und den vielfältigen hochschulpolitischen Reformmaßnahmen einhergehenden Veränderungen wurden von den Befragten der betroffenen Bereiche überwiegend als äußerst arbeitsintensiv und nicht selten auch als belastend erlebt. In der Online-Erhebung gaben die Befragten mit großer Mehrheit (70 Prozent) an, dass die Maßnahmen zur Hochschulmodernisierung zu einer Zunahme ihrer Arbeitsbelastung geführt haben (Angaben „trifft voll und ganz zu“ und „trifft eher zu“; 5er-Skala). Am häufigsten äußerten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager (76 Prozent) sowie Verwaltungsbeschäftigte (74 Prozent), dass die Belastung in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld zugenommen hat. Beide Beschäftigtengruppen erwiesen sich in ähnlicher Weise von Reformen und Veränderungen an ihren Hochschulen betroffen (vor allem von der Studienstrukturreform, von Veränderungen der Hochschulfinanzierung und der Expansion der Studierendenzahlen) und weisen daher bezüglich ihrer Arbeitssituation viele Parallelen auf.

Nur knapp ein Drittel der Befragten (33 Prozent) führte an, dass im Zuge dessen die Qualität der Leistungen in ihrem Arbeitsumfeld gestiegen sei. Lediglich 29 Prozent der befragten Beschäftigten gaben an, dass die Hochschulmitarbeiterinnen und -mitarbeiter kunden- bzw. klientenorientierter geworden seien. Von Bibliotheksbeschäftigten wurde eine stärkere Serviceorientierung häufiger (39 Prozent) bestätigt als von Beschäftigten der übrigen Stellenprofilgruppen. Dass durch die Reformmaßnahmen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld gestiegen sei, gab nur ein geringer Teil der Beschäftigten (17 Prozent) an. Ob-

**(Sehr) starker Einfluss von Reformmaßnahmen auf die Tätigkeit von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen**

	Anzahl gültige Fälle (n)	Anteil gültige Fälle	Gesamt	Stellenprofilgruppe			
				V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>
Einführung integrierter IT-Systeme (z. B. SAP, Campus-Management-Systeme)	2.085	83%	45%	54%	41%	32%	44%
Steigerung des Drittmittelanteils an der Hochschulfinanzierung	1.965	78%	45%	46%	28%	32%	65%
Aufnahme einer größeren Zahl von Studienanfänger(inne)n	2.127	85%	42%	44%	52%	34%	38%
Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse	1.972	79%	36%	40%	26%	26%	45%
stärkere Selbststeuerung und Eigenständigkeit der Hochschulen	1.956	78%	30%	33%	20%	19%	43%
Umstellung der Haushaltssystematik (z. B. Doppik, Kosten- und Leistungsrechnung)	1.757	70%	30%	39%	25%	16%	23%
Internationalisierung der Hochschule	2.106	84%	29%	31%	32%	17%	40%
Einführung von Instrumenten der Qualitätssicherung/des Qualitätsmanagements	1.858	74%	23%	24%	12%	13%	38%
Einführung von leistungsorientierten Finanzierungsmodellen	1.533	61%	16%	21%	13%	11%	14%
Einführung eines Gleichstellungskonzepts	1.868	74%	9%	9%	9%	5%	12%

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in  
2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r  
3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r  
4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung

Anmerkung: Gefragt wurde: „Wie stark haben die folgenden Aspekte Ihre Tätigkeit an der Hochschule beeinflusst?“ (Antwortvorgaben „sehr stark“ und „stark“, 5er-Skala)



wohl die betroffenen Beschäftigten die Veränderungen überwiegend als belastend beschrieben, wurde in den vertiefenden Interviews und den Fallstudien deutlich, dass sie sich mehrheitlich mit großem Engagement in die Umsetzung eingebracht haben. So wurden die Reformen vielfach auch als Herausforderung erlebt, die die Beschäftigten gemeinsam mit ihren unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen bewältigen wollten. Die Auswertung der Online-Erhebung und der qualitativen Interviews zeigt allerdings auch, dass verhältnismäßig viele Beschäftigte nur geringe Kenntnisse über die Reformen, die sich an ihren Hochschulen vollziehen, haben und sich über Ziele und Strategien ihrer Hochschule häufig nicht hinreichend informiert fühlen.

Um zu ermitteln, in welchem Maße sich einzelne Veränderungen auf die konkrete Arbeitssituation ausgewirkt haben, wurde im Rahmen der Online-Erhebung der Einfluss ausgewählter Reformmaßnahmen erfragt. Die Einführung integrierter IT-Systeme, die Steigerung des Drittmittelanteils an der Hochschulfinanzierung sowie die Expansion der Studienanfängerzahlen erwiesen sich dabei als besonders einflussreich. Aber auch die Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse beeinflusste die Tätigkeit vieler Befragter stark (vgl. Tabelle 32).

Demgegenüber spielt aus Sicht der Befragten die Einführung von Instrumenten der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements sowie von leistungsorientierten Finanzierungsmodellen eine eher untergeordnete Rolle. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass es sich bei den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen um eine sehr heterogene Gruppe handelt und die einzelnen Tätigkeitsbereiche, d.h. die Beschäftigten der unterschiedlichen Stellenprofilgruppen, in sehr unterschiedlicher Weise von den Veränderungen betroffen sind. So gaben beispielsweise Verwaltungsbeschäftigte in stärkerem Maße als andere Befragte an, dass ihre Tätigkeit durch die Einführung integrierter IT-Systeme (v. a. Campus-Management-Systeme) beeinflusst wurde. Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements äußerten hingegen deutlich häufiger, stark von der Steigerung der Drittmittelfinanzierung betroffen zu sein, während sich die Expansion der Studienanfängerzahlen nach Aussagen der Befragten vor allem auf die Arbeitssituation von Beschäftigten in Bibliotheken und in Teilen der Verwaltung ausgewirkt hat.

## 8.1 New Public Management, Wettbewerb und Eigenverantwortung

Mit der Übernahme von Konzepten des New Public Management haben sich an den Hochschulen vielfältige Veränderungen vollzogen, die sich auch auf die Arbeitssituation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ausgewirkt haben. Im Zuge der zunehmenden Eigenständigkeit der Hochschulen erfolgte vor allem eine Ausdifferenzierung von Aufgabenbereichen und Funktionen. Fast ein Drittel der Befragten (30 Prozent) gab bei der Online-Befragung an, dass die stärkere Selbststeuerung und Eigenständigkeit der Hochschulen ihre Tätigkeit sehr stark oder stark beeinflusst hat. Dies äußerten vor allem Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement (43 Prozent) und in der Verwaltung (33 Prozent), während technische Beschäftigte und Bibliotheksbeschäftigte dies deutlich seltener bestätigten (19 und 20 Prozent). Auch in den Experteninterviews wurde von den Befragten betont, dass infolge der erweiterten institutionellen Autonomie der Hochschulen entscheidungsvorbereitende und prüfende Tätigkeiten sowie Dokumentations- und Berichtspflichten stark zugenommen hätten. Ein Vertreter der Arbeitsgemeinschaft der Kanzlerinnen und Kanzler der Fachhochschulen Deutschlands beschrieb den Zusammenhang zwischen stärkerer Selbststeuerung der Hochschulen und steigenden Berichtspflichten so:

„Wir dürfen selber entscheiden, müssen aber auch wahnsinnig gut begründen, warum wir was getan haben und werden ständig überprüft, ob wir unsere Entscheidungen richtig getroffen haben.“  
(E\_01)

Die befragten Wissenschaftsmanagerinnen und -manager, aber auch die Verwaltungsbeschäftigten bestätigten in den vertiefenden Interviews diese Entwicklung – allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven: Während Beschäftigte aus dem Wissenschaftsmanagement über zunehmende Berichtspflichten gegenüber den Hochschulleitungen berichteten, äußerten Beschäftigte der Verwaltung, dass sie immer stärker als *Zulieferer* von Daten, beispielsweise zu Studierendenzahlen oder Finanzen, tätig sind und dadurch der Umfang ihrer Arbeit quantitativ angestiegen sei. Auch die Akkreditierung von Studiengängen als ein Element der Neuregelung des Verhältnisses von Staat und Hochschulen wurde als wesentlicher Grund für einen erhöhten Arbeitsaufwand angeführt. Der Kanzler einer Hochschule berichtete in diesem Zusammenhang:

„Bologna hat uns alle ganz schön in Atem gehalten. Und wenn man dann halt sieht, dass die Akkreditierungssysteme sehr stark angestiegen sind. Wenn Sie mal erleben, wenn die Gutachterteams hier kommen und die Studiengänge akkreditieren, dann steht so eine Fakultät aber stramm. Das ist schon ein erheblicher Aufwand. [...] dann müssen wir erhebliche Daten liefern. Das macht unser Controlling, unser Berichtswesen. Wir haben ein Dezernat Hochschulplanung, das wir bestimmt verdreifacht haben in den letzten zehn Jahren, das diese Akkreditierungsverfahren unterstützt.“ (E\_03)

In ähnlicher Weise wie Nickel (2011) schilderten auch die interviewten Expertinnen und Experten das Entstehen neuer Funktionen an den Hochschulen infolge einer ausgeweiteten institutionellen Eigenverantwortlichkeit auch als Professionalisierungsprozess. In den vertiefenden Interviews beschrieben Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements, wie sie seit Ende der 1990er Jahre ihre neuen Arbeitsbereiche (z. B. International Office, Interne Revision, Forschungsförderung, Technologie-Transfer) aufbauten, wie sich diese entwickelten und im Laufe der Jahre personell ausgebaut wurden. Insbesondere Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements und der Verwaltung äußerten in den Gesprächen, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit in immer stärkerem Maße rechtliche Vorgaben und Gesetze berücksichtigen und sich juristisches Wissen aneignen müssen, wodurch ihre Arbeit anspruchsvoller und komplizierter geworden sei. Eine Verwaltungsbeschäftigte führte dazu an:

„Früher hat an der Uni Besteuerung, hat groß keine Rolle gespielt. Jetzt sind wir ja wirtschaftlich tätig, also jetzt muss man sich auch noch im Steuerrecht auskennen.“ (V\_18)

Beschäftigte nahezu aller Bereiche thematisierten einen zunehmenden Wettbewerb und eine im Zuge einer stärker zielvereinbarungs-, indikator- und leistungsorientierten Hochschulsteuerung wachsende Konkurrenz unter den Hochschulen. Von Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements sowie der Studierenden- und Prüfungsverwaltung wurde in diesem Zusammenhang vielfach angemerkt, dass sie Druck empfinden, den die Hochschulleitung aufgrund externer Vorgaben erhält und hochschulintern an Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen weitergibt. So äußerte sich der Leiter eines Studierendensekretariats folgendermaßen:

„Heutzutage geht es ja mehr oder weniger danach, immer der Schnellste zu sein, damit man die besten Studierenden kriegt. [...] Diesen Druck hat man eben von außen. So nach dem Motto schnell sein, damit wir die besten Studierenden kriegen, bzw. überhaupt große Studierendenzahlen. Damit wir eben andersrum wieder die Planzahlen erfüllen.“ (V\_30)

Die verstärkte Beteiligung von Hochschulen an Förderprogrammen und Ausschreibungen bedeutet für die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen einen höheren Arbeitsaufwand. Ein Wissenschaftsmanager aus dem Bereich der Forschungsförderung berichtete über eine starke Arbeitsverdichtung seit Beginn der Exzellenzinitiative von Bund und Ländern:

„Für mich hat dieser massive Aufgabenzuwachs so mit der ersten Exzellenzinitiative angefangen. [...] Also diese ständige Analyse, ständige Evaluation, Rankings und dieser Druck, sich überall beteiligen zu müssen, den die Hochschulleitungen ja auch nur aufnehmen, einfach weil sie sich der Konkurrenz stellen müssen und dann an die untergeordneten Bereiche weitergeben.“ (V\_28)

Die befragten Expertinnen und Experten, Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements sowie Verwaltungsbeschäftigten in Leitungspositionen berichteten außerdem, dass infolge des verstärkten Wettbewerbs zwischen den Hochschulen die Außendarstellung enorm an Bedeutung gewonnen habe und daher die Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen deutlich ausgebaut worden sei. Vereinzelt wurde die steigende Bedeutung der Außenwirkung nach außen auch von Beschäftigten anderer Bereiche thematisiert. So beschrieb die Mitarbeiterin einer Bibliothek:

„Wir haben jetzt z.B. Verantwortliche für Öffentlichkeitsarbeit, die wir ja auch jahrelang nicht hatten. [...] Das hat irgendwer nebenher mitgemacht. Jetzt gibt es Leute, die das eben vor allen Dingen tun. [...] Wir haben jetzt einheitliche Flyer, wir haben einheitliches Layout [...], dass es so ein bisschen professionalisiert wird.“ (F\_25)

In den analysierten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Wissenschaftsministerien der Länder (vgl. Kapitel 4.1) spielen Veränderungen der

Hochschulfinanzierung eine große Rolle. Überwiegend wurde darin eine stärkere Wirtschaftlichkeit (z. B. Effizienzsteigerung, Kosteneinsparung, sparsamer Ressourcenverbrauch und Optimierung von Verwaltungsabläufen) als eine wesentliche Anforderung an das Handeln der Hochschulbeschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen formuliert. Von den befragten Mitgliedern von Hochschulleitungen wurde außerdem eine stagnierende, unzureichende und unsichere Finanzierung der Hochschulen problematisiert. Dies habe zur Folge, dass die Personalausstattung in wissenschaftsunterstützenden Bereichen vielfach unzulänglich sei. Die Befragten beklagten in den vertiefenden Interviews recht häufig, dass im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen an ihren Hochschulen insbesondere Stellen für formal Geringqualifizierte (z. B. Schreibkräfte, Botendienste, Hilfskräfte für Labore) eingespart wurden, deren Tätigkeiten nun von höherqualifizierten Beschäftigten, insbesondere von Sekretariats- und Verwaltungsbeschäftigten, zusätzlich miterledigt werden müssen und bei den Betroffenen zu weiterer Arbeitsverdichtung führen.

Sowohl in der Online-Erhebung als auch in den qualitativen Interviews zeigt sich die hohe Relevanz des steigenden Drittmittelanteils an der Hochschulfinanzierung für die Arbeitssituation der Beschäftigten. In der Online-Befragung gab fast die Hälfte (45 Prozent) der Teilnehmenden an, dass die zunehmende Drittmittelfinanzierung ihre Tätigkeit sehr stark oder stark beeinflusst hat. Damit wurde diesem Aspekt nach der Digitalisierung von Arbeitsprozessen der zweitstärkste Einfluss auf die Arbeitssituation zugeschrieben. Einen besonders starken Einfluss konstatierten Angehörige des Wissenschaftsmanagements (65 Prozent). In diesem Bereich sind die Stellen häufig drittmittelfinanziert und die Beschäftigten in starkem Maße an der Einwerbung von Drittmitteln beteiligt – und nicht zuletzt bezüglich ihrer (Weiter-)Beschäftigung sowie der Realisierbarkeit ihrer Vorhaben bzw. Projekte auf die Drittmittelinwerbung schlicht angewiesen. Auch Verwaltungsbeschäftigte gaben häufig (46 Prozent) einen hohen Einfluss auf ihre Arbeitssituation an, da sie die Mittel verwalten bzw. mit drittmittelfinanzierten Personalvorgängen betraut sind. Die außerordentlich große Bedeutung von Drittmitteln für die Hochschulfinanzierung wird beispielsweise anhand der Äußerung des Präsidenten einer Universität deutlich:

„Wenn wir von heute auf morgen die Drittmittel los wären, wären wir nicht mehr handlungsfähig im Regelbetrieb.“ (F\_13)

Aber auch Beschäftigte, die in Fakultäten und Studiengängen tätig sind, betonten die Bedeutung der Drittmittel für die Finanzierung ihrer Arbeitsbereiche. So äußerte z. B. eine Sekretärin:

„Ohne Drittmittel-Einwerbung würden wir ganz schlecht hier stehen. [...] Es steht und fällt, wie ein Fach halt dasteht, mit der Einwerbung von Drittmitteln. Und das ist halt, ich sehe da auch so ein Stück weit meine Aufgabe darin, unseren Chef zu entlasten mit diesen Verwaltungsarbeiten, die ich eigentlich nicht machen müsste, laut meinem Stellenprofil, damit diese Zeit halt auch genutzt wird, um [...] Anträge zu schreiben.“ (V\_27)

Die Beschäftigten berichteten zudem von häufigen Änderungen der Richtlinien, Vorgaben und Förderprogramme innerhalb kurzer Zeiträume, wodurch die Entwicklung von entsprechenden Routinen erschwert und das Risiko für Fehlentscheidungen gesteigert wird. So beschrieb eine Mitarbeiterin in der Drittmittelverwaltung:

„Man muss sich unheimlich viele Sachen merken und dauernd kommt noch was Neues dazu und dauernd bekommen wir auch neue [Förderprogramme]. [...] Das war früher nicht so häufig. Wenn man sich da einmal in ein Metier eingelesen hatte, war man dann mal ein paar Jahre sicher.“ (V\_18)

In den qualitativen Interviews wurde vor allem von Verwaltungsbeschäftigten in Leitungspositionen und Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements berichtet, dass Fehlentscheidungen oder fehlerhaftes Arbeiten mittlerweile größere finanzielle oder rechtliche Konsequenzen nach sich zögen als noch vor einigen Jahren, sodass sich die Anforderungen an fehlerfreies Arbeiten erhöht haben. Fast ein Drittel aller Befragten (29 Prozent) gab in der Online-Erhebung an, die eigenen Arbeitsergebnisse häufig mehrfach zu überprüfen, um schwerwiegende Folgen zu vermeiden. Am häufigsten gaben dies Verwaltungsbeschäftigte (32 Prozent) und technische Beschäftigte (30 Prozent) an, unter denen viele Beschäftigte von Rechenzentren und Laboren sind.

Der zunehmende Anteil von Drittmittelfinanzierungen und projektfördernder Arbeit im Hochschulbereich bedeutet für die Beschäftigten allerdings nicht nur einen erhöhten Verwaltungsaufwand, sondern wirkt sich auch auf

ihre eigene Beschäftigungssituation aus. Insbesondere Wissenschaftsmanagerinnen und -manager berichteten von zunehmenden Auseinandersetzungen um Ressourcen sowie über Unruhe und Unsicherheiten bezüglich beruflicher Perspektiven unter Kolleginnen und Kollegen infolge befristeter Beschäftigungsverhältnisse. Die Leiterin eines Zentrums für Technologietransfer fasste die wichtigsten Veränderungen in dieser Hinsicht folgendermaßen zusammen:

„Dass der Kampf um Ressourcen deutlich zugenommen hat. Ressourcen im Sinne von Personal, von Zeit, von Geld. Dass es heute viel spürbarer ist, dass die Unruhe insgesamt spürbarer geworden ist, auch die Unruhe unterhalb der Leute selber, die jetzt in befristeten Beschäftigungen sind. Dass eine Menge Zeit verloren geht durch den Kampf um Ressourcen, die man zum Arbeiten hätte nehmen können. [...] Das empfinde ich als Veränderung gegenüber früher, die unproduktiv ist und die störend ist.“ (V\_20)

Im Rahmen der Online-Erhebung wurden die Teilnehmenden außerdem gefragt, inwieweit sie verschiedene Reformmaßnahmen, darunter neue Instrumente zur Hochschulfinanzierung, in ihrem Arbeitsumfeld befürworten. Nur jeweils ca. ein Drittel der Befragten begrüßte die Einführung bzw. Weiterführung der Kosten- und Leistungsrechnung (34 Prozent) sowie von leistungs- bzw. indikatorbasierten Mittelverteilungsmodellen (33 Prozent). Dabei signalisierten Beschäftigte der Verwaltung und des Wissenschaftsmanagements (bei denen davon ausgegangen werden kann, dass ihnen die Maßnahmen vertrauter sind als anderen Beschäftigtengruppen) eine höhere Zustimmung als Befragte aus den Bereichen Bibliotheken und Technik. Auffällig ist allerdings der hohe Anteil von Befragten, der offensichtlich kaum über die Verfahren informiert war und daher mit „ich weiß nicht“ antwortete. Bei der Beurteilung der indikatorbasierten Mittelverteilung betrifft dies mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent).

### **Zusammenfassung:**

#### **New Public Management, Wettbewerb und Eigenverantwortung**

Hinsichtlich der zunehmenden Autonomie der Hochschulen sind folgende Auswirkungen auf die Arbeitssituation der Beschäftigten hervorzuheben, die das Wissenschaftsmanagement und die Verwaltung stärker betreffen als Beschäftigte anderer wissenschaftsunterstützender Bereiche: Die Befragten be-

richteten über eine Ausdifferenzierung ihrer Arbeitsaufgaben sowie über das Entstehen neuer Berufsbilder (z. B. Fakultätsgeschäftsführung) und Tätigkeitsbereiche (z. B. Technologietransfer, International Office).

Vor allem der steigende Drittmittelanteil an der Hochschulfinanzierung erwies sich als einflussreich für die Arbeitssituation der Beschäftigten, da dies mit einer enormen Zunahme von Vorgängen in der Mittel- und Personalverwaltung sowie einer Befristung von Stellen und Arbeitsinhalten (Projekten) einhergeht. Die Beschäftigten thematisierten eine wachsende Konkurrenz unter den Hochschulen, die auf eine stärker leistungsorientierte Hochschulsteuerung zurückzuführen sei. Der zunehmende Wettbewerb führt den Befragten zufolge zu steigendem Druck, bestimmte Quoten oder Vorgaben erfüllen zu müssen sowie zu Aufgabenzuwachs und Arbeitsverdichtung.

## 8.2 Hochschulexpansion

Die Expansion der Studierendenzahlen hatte maßgebliche Folgen für die Arbeitssituation vieler Beschäftigter in wissenschaftsunterstützenden Bereichen. So gaben in der Online-Erhebung 42 Prozent der Befragten an, dass die Aufnahme einer größeren Zahl von Studienanfängerinnen und -anfängern ihre Tätigkeit sehr stark oder stark beeinflusst hat. Besonders häufig gaben dies Bibliotheksbeschäftigte (52 Prozent) sowie Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigte (44 Prozent) an, während technische Beschäftigte und Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements einen geringeren Einfluss wahrnahmen (34 bzw. 38 Prozent).

Worin die stärkere Arbeitsbelastung der Beschäftigten ganz konkret besteht, zeigen die Ergebnisse aus den Fallstudien und den vertiefenden Interviews. Erwartungsgemäß sind davon insbesondere Tätigkeitsbereiche wie die Studierenden- und Prüfungsverwaltung sowie die Personalverwaltung betroffen, in denen sich Anfragen und Anträge Studierender vervielfacht haben. Eine Dezernentin für Studium und Lehre schilderte:

„Es ist deutlich mehr [...] und das merkt man natürlich schon. Also das sind so kleine Dinge wie Abschlussarbeiten, verdoppelt sich natürlich alles, aber eben auch Studienberatung. Anfragen jeglicher Art, Anträge, all diese Dinge sind natürlich entsprechend höher geworden.“ (V\_03)



Neben Beschäftigten der Studierenden-, Prüfungs- und Personalverwaltung berichteten auch Beschäftigte aus Bibliotheken, Sekretariaten, Rechenzentren, Laboren und Akademischen Auslandsämtern über gravierende Veränderungen ihrer Arbeitssituation im Zuge der Hochschulexpansion. Sekretariatsbeschäftigte äußerten, dass die Prüfungsorganisation, die Koordination des Studienbetriebs und die Raumplanung wesentlich anspruchsvoller geworden sind. So berichtete eine Sekretärin über organisatorische Herausforderungen und die Bedeutung von vorausschauender Planung und Flexibilität in ihrem Arbeitsumfeld:

„Also es gab dann Raumprobleme, [...] organisatorische Probleme, das zeitlich unter einen Hut zu kriegen. Also das hat schon in letzter Zeit zugenommen. [...] Für die Arbeit konkret heißt das, ich muss oft improvisieren, viel mehr planen, im Vorfeld mitdenken, was könnte passieren [...] weil wir nicht genau wissen, wie viel Studierende wir immer wieder kriegen.“ (V\_27)

Beschäftigte von Bibliotheken und Rechenzentren berichteten über einen deutlich höheren Aufwand bei der Nutzerbetreuung. Laborbeschäftigte schilderten, dass wesentlich mehr Praktika in den Laboren angeboten und zeitlich koordiniert werden müssen. Beschäftigte der Akademischen Auslandsämter berichteten über eine kontinuierlich steigende Nachfrage nach Austauschplätzen und Beratungsangeboten zu internationalen Austauschmöglichkeiten.

Die Folgen des massiven Aufwuchses beim wissenschaftlichen Personal zeigen sich vor allem in der Drittmittel- und der Personalverwaltung. Beschäftigte dieser Bereiche problematisierten eine starke Zunahme von Einstellungsvorgängen durch die vermehrte Einstellung befristeter, drittmittelfinanzierter Beschäftigter, die überwiegend nur für kurze Zeit an den Hochschulen tätig sind.

### **Zusammenfassung: Hochschulexpansion**

Die Expansion der Studierendenzahlen und der Zuwachs des wissenschaftlichen Personals hat vor allem die Arbeitssituation der Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigten sowie der Bibliotheksbeschäftigten beeinflusst. Die Beschäftigten berichteten über eine deutlich stärkere Arbeitsbelastung aufgrund der Zunahme von Verwaltungsvorgängen und Anfragen (insbesondere in der Studierenden- und Prüfungsverwaltung sowie der Drittmittel- und

Personalverwaltung), einen höheren Aufwand bei der Betreuung von Nutzern der Bibliotheken, Rechenzentren und Labore, einen stark erhöhten Koordinationsaufwand, z. B. bei der Prüfungsorganisation und Raumplanung, sowie Kapazitätsprobleme bezüglich Lehr- und Arbeitsräumen.

### 8.3 Bologna-Prozess – Studienstrukturreform und Modularisierung

Die empirischen Befunde der Online-Erhebung zeigen, dass der Bologna-Prozess auch erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen hatte. Insgesamt gaben 36 Prozent der Befragten an, dass die Umstellung der Studiengänge ihre Tätigkeit sehr stark oder stark beeinflusst hat. Besonders häufig äußerten dies Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements (45 Prozent) sowie Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigte (40 Prozent), während Beschäftigte von Bibliotheken (26 Prozent) und technische Beschäftigte (26 Prozent) dies deutlich seltener angaben.

In den Interviews wird deutlich, welche Herausforderungen der Bologna-Prozess mit sich brachte: Die befragten Expertinnen und Experten charakterisierten die Umstellung des Studien- und Prüfungssystems als eine der größten Herausforderungen der letzten Jahre für alle Hochschulbeschäftigten. Durch die Änderung und permanente Modifizierung der Studien- und Prüfungsordnungen sowie der Zulassungsverfahren und -regelungen hat sich nach Auskunft der Befragten der Arbeitsaufwand insbesondere für Beschäftigte der betroffenen Verwaltungseinheiten enorm erhöht. Ein Vertreter der Arbeitsgemeinschaft der Kanzlerinnen und Kanzler der Fachhochschulen Deutschlands berichtete:

„Früher wurden Diplomstudiengänge alle 10 Jahre verändert, jetzt ist man ja dauernd im Veränderungsmodus. Und das macht etwas mit den Leuten, die kommen nicht zur Ruhe.“ (E\_01)

Angestellte aus Studierendensekretariaten und Prüfungsämtern sowie Sekretariatsbeschäftigte schilderten die gravierendsten Veränderungen ihrer Arbeitssituation. Sie berichteten über eine steigende Komplexität ihrer Arbeitsaufgaben und über einen deutlich höheren Beratungsbedarf der Studierenden. So äußerte beispielsweise eine Sekretärin, dass die Prüfungsorganisation aufgrund der Modularisierung der Studiengänge, der Vielzahl an Studien- und

Prüfungsordnungen sowie der vorübergehenden Parallelität von neuen und alten Studienmodellen für sie deutlich komplizierter und aufwendiger geworden sei:

„Es wurde umfangreicher, deutlich umfangreicher. Also ich habe jetzt [...] sieben Studiengänge, [...] aber fünf verschiedene Abschlüsse. Also was Zeiten, irgendwas, angeht, mit Abschlussarbeiten. Diplom, Bachelor, Master, berufsbegleitend. [...] Und jedes Verfahren ist doch irgendwo anders wieder. [...] Dadurch ist natürlich schon ein [...] ordentliches Durcheinander reingekommen.“ (F\_11)

Die im Vergleich zu Diplomstudiengängen deutlich größere Anzahl von Prüfungen in den Bachelor- und Masterstudiengängen wurde als weitere Ursache für das erhöhte Arbeitspensum angeführt. Der Leiter eines Prüfungsamtes verdeutlichte das Ausmaß dieser Veränderung:

„Durch diesen Modulaufbau sind es natürlich aus fünf Diplomprüfungen, die früher [pro Prüfling] mal gemacht wurden in einem Studiengang, sind in einem Bachelor-Studiengang mittlerweile 30 Prüfungen geworden und das ist halt der massive Unterschied, den wir erfahren haben.“ (V\_26)

Die Umstellung der Studiengänge im Zuge der Bologna-Reform wirken sich außerdem auf die sozialen Strukturen innerhalb der Hochschule aus. Nahezu alle Beschäftigten, die im Rahmen ihrer Tätigkeit Kontakt mit Studierenden haben, führten an, dass sich durch die kürzere Dauer der Bachelor- und Masterstudiengänge die sozialen Beziehungen zu den Studierenden verändert haben und der Umgang heute meist unpersönlicher geworden ist. Diese Entwicklung wird von den Beschäftigten mehrheitlich bedauert, da sie den Umgang mit den Studierenden als einen äußerst positiven Aspekt ihrer Tätigkeit empfinden, durch den sie am Leben junger Leute teilhaben, diese unterstützen und Einblick in interessante wissenschaftliche Themen erhalten. So äußerte beispielsweise ein Sekretariatsbeschäftigter:

„Was ich immer geschätzt habe, war der Kontakt mit den Leuten, mit den Besuchern, weil man eine Beziehung aufbaut und ich nach

15 Jahren [auf der Straße] von Leuten begrüßt werde. [...] Heute geht es schneller noch, dass sie heute nach dem Bachelor meistens die Universität wechseln. [...] So langfristige Kontakte werden sich da nicht ergeben mehr.“ (V\_09)

Befragte aller wissenschaftsunterstützenden Bereiche problematisierten zudem Schwierigkeiten bei der Rekrutierung studentischer Hilfskräfte. Es wurde berichtet, dass Studierende seit der Studienstrukturreform deutlich stärker im Studium gefordert seien und es daher schwierig ist, die z. B. in Bibliotheken, Rechenzentren und Laboren dringend benötigte studentische Unterstützung zu erhalten. Vor allem stehen die Studierenden überwiegend nur noch für kurze Zeiträume zur Verfügung, was eine Bibliotheksbeschäftigte folgendermaßen beschrieb:

„Wir hatten früher studentische Hilfskräfte, die hatten wir mitunter sechs Jahre. Die Bachelorstudenten, die haben wir nicht mehr so lang. Also wenn wir jetzt zwei Jahre einen durchhalten, sind wir schon immer ganz froh.“ (F\_25)

Einen wichtigen Faktor in den Entwicklungsstrategien der Hochschulen stellt außerdem die Internationalisierung dar. Die empirischen Ergebnisse zeigen jedoch, dass dieser Aspekt bislang nur für einen verhältnismäßig begrenzten Personenkreis relevant ist. So gaben in der Online-Erhebung mit 29 Prozent vergleichsweise wenige Befragte an, dass die Internationalisierung der Hochschule ihre Tätigkeit sehr stark oder stark beeinflusst hat. Am häufigsten äußerten dies Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements (40 Prozent), die oft in strategische Entscheidungen der Hochschulen eingebunden und häufig auch in den für internationale Angelegenheiten verantwortlichen Bereichen tätig sind.

Die Befunde der Online-Erhebung werden durch die Interviews gestützt: Angehörige von Hochschulleitungen und Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements beschrieben Internationalisierung als wichtige neue Aufgabe, die allerdings noch nicht alle Arbeitsbereiche der Hochschulen durchdrungen habe. Problematisiert wurde in diesem Zusammenhang, dass in der Verwaltung und in den Sekretariaten die erforderlichen Fremdsprachenkenntnisse häufig nicht vorhanden sind, was die Kommunikation mit ausländischen Studierenden sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erheblich er-

schwert. Auch Beschäftigte dieser Bereiche äußerten, dass fachspezifisches Englisch für sie eine große Herausforderung darstelle, der sie z. T. mit der Teilnahme an Weiterbildungen begegnen würden (vgl. Kapitel 7.4.1). Für die Beschäftigten von Sekretariaten und Verwaltungen äußert sich die Internationalisierung ihrer Hochschule vor allem in der Anforderung, zunehmend Informationen (z. B. auf Webseiten oder in Form von Flyern) in englischer Sprache bereitstellen zu müssen.

### **Zusammenfassung:**

#### **Bologna-Prozess – Studienstrukturereform und Modularisierung**

Die Veränderungen durch die Studienstrukturereform haben sich insbesondere auf die Arbeitssituation von Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements sowie Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigten ausgewirkt. Die Beschäftigten berichteten über einen erhöhten Arbeitsaufwand infolge permanenter Modifizierungen von Studien- und Prüfungsordnungen. Die Tätigkeiten in Sekretariaten und in der Studierendenverwaltung sind aufgrund der Ausdifferenzierung der Studienangebote und der teilweise bestehenden Parallelität neuer und alter Studienabschlüsse wesentlich komplexer und anspruchsvoller geworden. Durch ein kürzeres Verweilen der Studierenden an den Hochschulen nehmen die Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche die sozialen Beziehungen zu den Studierenden als weniger intensiv und unpersönlicher wahr.

Die von den Hochschulen angestrebte Internationalisierung (von Studienangeboten, Studierenden und Lehrenden) spielt für die Arbeitssituation der Beschäftigten wissenschaftsunterstützender Bereiche überraschenderweise bislang eine eher untergeordnete Rolle. Sie betrifft in erster Linie Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements, welche entsprechende Konzepte ihrer Hochschulen mit erarbeiten oder in Bereichen wie z. B. im Akademischen Auslandsamt beschäftigt sind.

### **8.4 Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung**

In der Arbeitswelt spielen Prozesse der Technisierung und der Digitalisierung eine zunehmend größere Rolle und verändern die Arbeitssituation vieler Beschäftigter. Dies ist auch an den Hochschulen nicht anders. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass 45 Prozent der Beschäftigten einen sehr starken oder starken Einfluss von integrierten IT-Systemen (z. B. SAP, Campus-Management-Systemen) auf ihre Tätigkeit wahrnehmen. Zusätzlich

gaben 26 Prozent der Befragten an, dass diese ihre Arbeit teilweise beeinflussen würden. Nur 29 Prozent gaben an, dass die Einführung integrierter IT-Systeme ihre Tätigkeit „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ beeinflusst hat. Dies wurde überwiegend von Facharbeiterinnen und Facharbeitern sowie Handwerkerinnen und Handwerkern angeführt.

Da in der Online-Erhebung explizit nach dem Einfluss „integrierter IT-Systeme“ gefragt wurde und diese bisher überwiegend im Bereich der Studierenden- und Prüfungs- sowie der Finanzverwaltung eingesetzt werden, kann davon ausgegangen werden, dass bei einer allgemeinen zur Digitalisierung ein deutlich größerer Teil der Beschäftigten eine starke Beeinflussung ihrer Tätigkeit bestätigt hätte. In diese Richtung weisen die Ergebnisse des DGB-Index *Gute Arbeit 2016* mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung. Der Report zeigt, dass 82 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland an ihrem Arbeitsplatz von Digitalisierungsprozessen betroffen sind, darunter 60 Prozent in sehr hohem oder hohem Maße. Unter den Beschäftigten der Branche „Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung und Verteidigung“ sind sogar 93 Prozent betroffen. Für diese Gruppe spielt Digitalisierung vor allem in Form elektronischer Kommunikation, Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten und softwaregesteuerter Arbeitsabläufe eine Rolle (vgl. DGB 2016).

Die Befunde der Online-Befragung zeigen, dass der Einfluss der Digitalisierung auf die berufliche Tätigkeit besonders von Verwaltungsbeschäftigten als hoch wahrgenommen wird. Hier gab mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Befragten an, dass ihre Tätigkeit in (sehr) starkem Maße von der Einführung von Campus Management-Systemen und vergleichbaren IT-Lösungen beeinflusst werde. Diesem Veränderungsaspekt kommt somit aus Sicht der Beschäftigten eine größere Bedeutung zu als allen anderen Reformansätzen und -maßnahmen.

In den analysierten Zielvereinbarungen wurde ebenfalls der hohe Stellenwert von technischer Unterstützung und IT-Infrastruktur an den Hochschulen deutlich. Darin wird die Bedeutung zeitgemäßer Informations- und Kommunikationstechnologie in den Vordergrund gestellt und die Bereitstellung hochwertiger IT-Lösungen sowie die Einführung von Campus-Management-Systemen als übergeordnetes Ziel zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität der gesamten Studienorganisation beschrieben. Weiterhin wird die technische Modernisierung von Laboren thematisiert sowie die Einführung von Facility Management-Systemen als weiteres Modernisierungserfordernis dargestellt.

### Ambivalente Folgen der Digitalisierung

In Bezug auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitssituation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zeichnen die Befunde der Online-Befragung und der vertiefenden Interviews ein ambivalentes Bild. Die technischen Neuerungen erleichtern und beschleunigen einerseits bestimmte Tätigkeiten und ermöglichen so schnellere und effizientere Arbeitsprozesse. Gleichzeitig stellen die Folgen der Digitalisierung für die Beschäftigten andererseits eine Herausforderung dar, die nicht selten problematisiert und als Belastung benannt wird. Die Einführung und Weiterführung von Digitalisierungsmaßnahmen finden unter den Befragten dennoch eine hohe Befürwortung.

Die Beschäftigten äußerten sich in den vertiefenden Interviews insgesamt positiv über die Arbeitserleichterung, die aus der Digitalisierung und Technisierung von Arbeitsabläufen resultiert. Dabei wurden die technischen Neuerungen häufig als Mittel zur Bewältigung der zunehmenden Arbeitsverdichtung benannt. Ohne den Einsatz IT-gestützter Prozesse wie Campus-Management-Systeme sei es gar nicht mehr möglich, der deutlich gewachsenen Studierendenzahlen administrativ gerecht zu werden.

„Als ich 1996 hier angefangen habe im Prüfungsamt, kamen die Studierenden noch persönlich vorbei und haben sich auf einem Zettel angemeldet zu Prüfungen und wenn wir dieses Campusmanagementsystem nicht hätten, das wäre nicht mehr zu bewältigen, weil es erleichtert die Arbeit ungemein. Weil es läuft alles voll automatisiert, jede Prüfungsanmeldung, Noteneintragungen, alles was dazu gehört [...] ohne dieses wären wir aufgeschmissen.“ (V\_26)

In den vertiefenden Interviews benannten die Befragten die Ambivalenz der Digitalisierungsfolgen. So wurden beispielsweise die Vor- und Nachteile der Einführung der elektronischen Kommunikation per Mail thematisiert:

„E-Mail kam dann erst. Also das hat vieles total erleichtert, aber sozusagen, ja, Fluch und Segen, das ist etwas, was uns jetzt heute aber, oder mich auch, oder wahrscheinlich auch viele meiner Kolleginnen, schon an den Rand bringt, diese absolute E-Mail-Flut.“ (V\_7)

Auch die Entstehung von Freiräumen und neuen Möglichkeiten durch Digitalisierungsprozesse wird als positive Entwicklung beschrieben. Informatio-

nen können via Internet und Intranet umgehend abgerufen und geteilt werden. Die Recherchemöglichkeiten sind unmittelbarer und besser geworden, auch Literatur lässt sich schneller und bequemer beschaffen. Weiterhin sind Buchungsvorgänge vielerorts jederzeit einsehbar geworden, wodurch viele verwaltungstechnische Vorgänge transparent und nachvollziehbar sind. Mit dieser Entwicklung gehen jedoch häufig technische Probleme einher, die oftmals auch noch lange Zeit nach der Integration fortbestehen.

„Es sind immer noch unsere Kämpfe mit SAP [...], dass wir Einkaufskörbe anlegen, die plötzlich spurlos verschwunden sind, ne. Dann heißt es, bestätigen Sie mal den Eingang von den und den Büchern, die sind nicht mehr da. Die gibt es nicht mehr.“ (V\_09)

Eine ständige Aktualisierung und Weiterentwicklung der Systeme erfordert einen großen Ressourceneinsatz. Unterstützung steht nach Angaben der Befragten allerdings nicht immer in ausreichendem Maße zur Verfügung (vgl. [Kapitel 7.4.2](#)), was die Einführung technischer Neuerungen erschwert:

„Wir haben es völlig unterschätzt, die Komplexität der Einführung [des Forschungsinformationssystem] haben wir völlig unterschätzt. Und das Präsidium hat es unterschätzt, was die, sagen wir mal, die ressourcielle Unterstützung anbelangt. Das ist, das macht man nicht nebenher, die Einführung eines solchen Systems. Also muss Personal her, da muss geschultes Personal her, da müssen Leute mit inhaltlichen Kenntnissen ran, also so Leute wie wir, aber auch mit DV Kenntnissen. Dann müssen z. T. Juristen ran, weil dann auch selbstverständlich Fragen des Datenschutzes betroffen sind.“ (V\_28)

Die Befragten berichteten auch, dass es im Zuge von Systemumstellungen häufig zu zusätzlichen Belastungen kommt, da der Umgang mit den neuen Systemen erst erlernt werden muss und anfänglich oft Fehler auftreten, die die Arbeit erschweren. Als problematisch wurde auch geschildert, dass bei Systemumstellungen häufig nicht gleich alle betroffenen Beschäftigten Zugriffsrechte, z. B. auf für die Tätigkeit benötigte Datenbanken, hätten, was die Arbeitsorganisation sehr verkompliziert.

Auch die Einschränkung bisher bestehender Handlungs- und Entscheidungsspielräume durch Technisierung und Informatisierung wurde in den



Interviews problematisiert. Die Befragten beschrieben, dass ein manueller Eingriff bei technischen Problemen oft nicht möglich sei und sie in einem solchen Fall „hilflos“ (V\_08) sind. Ein Beispiel hierfür sind Abholautomaten in den Bibliotheken, in denen vorbestellte Medien für die Nutzerinnen und Nutzer bereitgestellt und von diesen selbständig abgeholt und verbucht werden können (vgl. Kapitel 6.4). Problematisch sind hier technische Defekte, weil die Medien dann nicht entliehen werden können. Für das Bibliothekspersonal besteht an dieser Stelle keine Möglichkeit der alternativen, manuellen Ausleihe der betroffenen Medien.

„Weil wir können jetzt da nicht so einfach mal so die Tür aufschließen und dann das Buch rausholen, weil hinter diesen Abholautomaten steckt ja ein Computersystem.“ (F\_22).

Ein Effekt der Digitalisierungsprozesse ist das hohe Aufkommen von großen Datenmengen (bspw. E-Mails), welche von den Beschäftigten organisiert werden müssen. Die Ablage und Speicherung der Daten sind wichtig für die Arbeitsprozesse und stellen eine neue Herausforderung an das wissenschaftsunterstützende Personal dar.

Insgesamt befürwortete mehr als die Hälfte (58 Prozent) der Befragten der Online-Erhebung eine zunehmende Umstellung von Verwaltungsprozessen auf elektronische Medien („elektronische Akte“) (vgl. Tabelle 33). Besonders Beschäftigte aus dem Wissenschaftsmanagement sprachen sich häufig für eine weitreichende Digitalisierung auf diesem Gebiet aus. Beschäftigte aus dem Bereich der Bibliotheken befürworteten am stärksten eine technische Modernisierung des Arbeitsplatzes, stellen aber die kleinste Unterstützerguppe für eine Umstellung auf die *elektronische Akte*. Dies könnte mit der in Kapitel 6.4 erwähnten Furcht vor Stellenabbau zusammenhängen, die auf den Bibliotheksbeschäftigten lastet. Eine stärkere Digitalisierung der Bibliotheksverwaltung könnte aus der Perspektive der Beschäftigten zu weiteren Rationalisierungseffekten und damit auch zu Personaleinsparungen führen. Zusätzlich kann auf Grundlage der qualitativen Befunde auch angenommen werden, dass Bibliotheksbeschäftigte gegenwärtig weniger Bedarf an einer weiteren Digitalisierung in ihrem Bereich haben, da in den letzten Jahren bereits nahezu alle Prozesse in den Hochschulbibliotheken digitalisiert wurden.

## Befürwortung von Reformmaßnahmen

	Anzahl gültige Fälle (n)	Gesamt	Stellenprofilgruppe				Geschlecht	
			V <sup>1</sup>	B <sup>2</sup>	T <sup>3</sup>	MP <sup>4</sup>	w	m
technische Modernisierung des Arbeitsplatzes	2.468	67%	66%	74%	69%	60%	65%	72%
Verwaltungsdienstleistungen zunehmend auf elektroni- sche Medien umstellen („elektronische Akte“)	2.302	58%	59%	48%	54%	71%	58%	59%

1) Verwaltung (V): Stellenprofile: Verwaltungsbeschäftigte/r, Sekretär/in

2) Bibliotheken (B): Stellenprofile: Bibliothekar/in, Bibliotheksassistent/in bzw. Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste, Bibliotheksbeschäftigte/r

3) Technik (T): Stellenprofile: Informatiker/in, IT-Beschäftigte/r, Laboringenieur/in, Laborant/in bzw. Technische/r Assistent/in, Handwerker/in bzw. Facharbeiter/in, Technische/r Beschäftigte/r

4) Hochschulmanagement und Hochschulprofessionen (MP): Stellenprofile: Wissenschafts- und Hochschulmanager/in, Sonstiges: Neue Hochschulprofessionen

Quelle: Online-Erhebung, Frage in Anlehnung an Fragebogen zur Verwaltungsmodernisierung Land Brandenburg, Projektgruppe BISS und Landesministerien Brandenburg

Anmerkung: Gefragt wurde: „Bitte geben Sie an, inwieweit Sie die Einführung bzw. Weiterführung der folgenden Maßnahmen in Ihrem Arbeitsumfeld befürworten würden.“ (Antwortvorgaben „voll und ganz“ und „eher ja“, Fünfer-Skala)

## Wandel der Zusammenarbeit und der Kommunikation durch Digitalisierung

Infolge der technischen Neuerungen veränderte sich nach Schilderung der Interviewpartnerinnen und -partner auch die Kommunikation, sowohl zwischen den Hochschulbeschäftigten als auch zwischen dem wissenschaftsunterstützenden Personal und den Studierenden. Ein Teil der direkten persönlichen Kontakte wurde durch Kommunikation per Telefon und E-Mail (u. a. auch durch Service-Hotlines) sowie *Selbstbedienungsterminals* (z. B. Studierenden-, Prüfungs- und Raumverwaltungssysteme) ersetzt. Diese Entwicklung zeigt sich besonders deutlich in Hochschulsekretariaten, in Bibliotheken und Rechenzentren. Der persönliche Kontakt zwischen Kolleginnen und Kollegen hat sich durch die Technisierung einerseits anonymisiert, andererseits können bestimmte Kontakte ortsunabhängig, dank Technisierung und digi-

talen Kontakten aufrechterhalten werden. Dabei hat die Kommunikation an Hochschulen nicht unbedingt abgenommen – eher im Gegenteil –, sie hat sich vielmehr verändert, digitalisiert und ist nach Einschätzung der Befragten auch komplexer geworden. Die Interviewten sagten aus, dass durch Campus-Management-Systeme, automatisierte Prozesse und die zunehmende Digitalisierung der Lehre auf der Verwaltungsebene die Kommunikation mit Studierenden zum großen Teil digital und anonym verläuft. In diesem Zusammenhang wurde außerdem beschrieben, dass viele Studierende bei dieser Art der Kommunikation weniger höflich seien bzw. fordernder geworden sind.

„Dass damals noch der persönliche Kontakt viel mehr zu den Studierenden bestand, als es heute der Fall ist, weil heute wird fast zu 90 Prozent nur noch über E-Mail kommuniziert und da fallen schon mal [...] überwiegend von Studierendenseite Worte, die nicht so schön sind und ich glaube, das würde, wenn man noch mehr den persönlichen Kontakt hätte zu den Studierenden, was aber gar nicht mehr machbar ist, wäre das nicht so.“ (V\_26)

Die Möglichkeit des mobilen Zugriffs auf E-Mails begünstigt generell eine Entgrenzung von Beruf und Freizeit. Insbesondere Beschäftigte in Leitungspositionen und Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements gaben an, außerhalb ihrer Arbeitszeit geschäftliche E-Mails zu lesen.

„Ich gucke auch Sonntagsabends mal rein (E-Mail), ob irgendwas mir auflauert für Montagmorgen, ne. Also ich könnte mir den Abend auch besser gestalten, aber ich gucke rein, weil ich beruhigter bin, wenn ich weiß, es ist nichts.“ (V\_09)

Zur Stressvorbeugung und auch aus Gründen des Zeitsparens gewinnen Strategien zum E-Mail-Management für die Beschäftigten an Bedeutung. So werden verschiedene E-Mails unterschiedlich gehandhabt, teilweise nur überflogen, ignoriert oder sehr knapp beantwortet. E-Mails führen jedoch keineswegs nur zu Belastungen bei den Beschäftigten. Sie schaffen gleichzeitig eine große Arbeitsbeschleunigung und eine höhere Effizienz. Durch den Einsatz von Smartphones können E-Mails augenblicklich aufgerufen werden und Informationen so mit einem Klick unmittelbar und an eine unbegrenzte Anzahl

von Personen gestreut werden. Dies fördert einen schnellen und regen Informationsfluss und spart zeitliche Ressourcen. E-Mails führen somit zu einer Arbeitsbeschleunigung und zugleich zu einer Arbeitsverdichtung.

### **Zusammenfassung:**

#### **Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung**

Die fortschreitende Digitalisierung hat für die Arbeitssituation des wissenschaftsunterstützenden Personals an Hochschulen ambivalente Folgen. Digitalisierungsprozesse unterstützen und ermöglichen die Bewältigung des hohen Arbeitsaufkommens, wirken effizienzsteigernd und tragen damit wesentlich zu einer Erleichterung der Arbeit bei. Durch die technischen Neuerungen kommt es allerdings auch zu einer Verdichtung der Arbeit und zu Aufgaben, die zusätzlich zum bisherigen Arbeitspensum erledigt werden müssen (z. B. Lesen, Selektion und Beantworten von E-Mails).

Die Einführung neuer Technik und Systemumstellungen bedeuten für die Beschäftigten häufig zunächst eine zusätzliche Belastung, da neue Routinen erlernt werden müssen und in der Einführungsphase mit technischen Störungen bzw. Fehlern umgegangen werden müssen. Die Beschäftigten gewinnen jedoch auch neue Kompetenzen (z. B. digitale Ablage, Wissensmanagement). Durch übergreifende Campus-Management-Systeme kann die Leistungsfähigkeit der Hochschule beobachtet und eingeschätzt werden, um auf diese Weise mögliche Synergieeffekte und Rationalisierungspotenziale zu identifizieren.

Bestimmte Tätigkeiten können aufgrund technischer Abläufe allerdings nicht mehr manuell erledigt werden, wodurch Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten eingeschränkt werden. Darüber hinaus hat sich die Kommunikation zwischen den Hochschulangehörigen verändert. Soziale Beziehungen zwischen den Beschäftigtengruppen und Studierenden sind häufiger technikgestützt (Kommunikation per E-Mail) und tendenziell unpersönlicher geworden.

## **8.5 Gestaltung des institutionellen Wandels von Organisationen**

In diesem Abschnitt soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern die in der einschlägigen Literatur beschriebenen Faktoren zur erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen an Hochschulen bei der Umsetzung von Reformen berücksichtigt werden. Hierzu wird zunächst ein kurzer Überblick über die vorliegenden Empfehlungen gegeben. Anschließend wird auf Basis

der verschiedenen Datenerhebungen, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden, folgenden Fragen nachgegangen: Welche Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten haben Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereiche an ihren Hochschulen bezüglich grundlegender Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich? Inwieweit werden die Beschäftigten in hochschul- und organisationspolitische Reformen ihrer Hochschulen einbezogen? Fühlen sie sich ausreichend informiert über die geplanten Veränderungen?

### **Erfolgsfaktoren der Gestaltung von Veränderungsprozessen**

In der Literatur zur Organisationsentwicklung wird das Gestalten von Veränderungsprozessen als eine fortwährende Anpassung von Strategien und Strukturen an veränderte funktionale Anforderungen beschrieben. Nach Stolzenberg und Heberle (2013) umfasst dies vor allem die Planung und Durchführung von Aktivitäten, die der Vorbereitung auf zukünftige Situationen dienen und die optimale Umsetzung der gewandelten Anforderungen bzw. der bestehenden Herausforderungen zum Ziel haben. Dabei spielen die Entwicklung und die Umsetzung einer strategischen Entwicklungsperspektive (Vision), die Kommunikation mit den Betroffenen sowie die Beteiligung und die Qualifizierung der Betroffenen eine zentrale Rolle. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, sind außerdem ein hohes Maß an Engagement sowie eine hinreichende Ressourcenausstattung erforderlich.

Als wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Veränderungen gilt die Formulierung einer programmatischen Vision, die alle Beteiligten erreichen soll. Veränderungsprozesse können insbesondere dann erfolgreich gestaltet werden, wenn die Initiatorinnen und Initiatoren selbst von der Veränderung überzeugt sind und glaubwürdig erscheinen. Bei der Vermittlung der Vision ist es wichtig, den Wissensstand der Betroffenen zu beachten sowie die angestrebten Ziele und Vorgehensweisen klar zu formulieren. Eine intensive Kommunikation wird als der zentrale Erfolgsfaktor bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen betrachtet (Stolzenberg/Heberle 2013). Sie sollte einen Veränderungsprozess über den gesamten Durchführungszeitraum hinweg begleiten, um Unsicherheit und Unruhe der Betroffenen zu minimieren. Die Etablierung und Sicherung eines kontinuierlichen Kommunikationsprozesses ist in Großorganisationen eine besondere Herausforderung – gerade wenn sie gleichzeitig hierarchisch strukturiert und lose gekoppelt sind, wie dies bei Hochschulen gleichzeitig der Fall ist (vgl. Kapitel 3.1.1). Sonntag, Stegmaier und Michel (2008) betonen außerdem, dass die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten steigt, wenn sie in der Veränderung einen individuellen Nutzen erkennen und ihre Identität bzw. ihr Selbstwertgefühl nicht

bedroht sehen. Teilweise kann die Motivation der Beschäftigten auch durch monetäre und nicht-monetäre Anreize erhöht werden.

Die Kommunikation spielt ebenfalls bei der Partizipation der Betroffenen am Veränderungsprozess eine wichtige Rolle. Die Betroffenen sollten als „wahre Experten des Tagesgeschäfts“ (Stolzenberg/Heberle 2013, S. 126) aktiv an der Umgestaltung ihrer Arbeitswelt teilhaben und eigene Ideen einbringen können. Kaune (2004) hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass sich Menschen stärker mit Neuerungen identifizieren, wenn sie diese mitgestalten können. Stolzenberg und Heberle (2013) betonen zudem, dass sichergestellt werden muss, dass die Beteiligten die angestrebten Ziele, die ggf. auch mit neuen Anforderungen verbunden sind, auch erreichen können. Dies kann z. B. durch eine bedarfsgerechte Qualifizierung (Weiterbildung) der Beschäftigten erfolgen.

Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebenen Regeln für das Gelingen von Veränderungsprozessen gelten nicht nur für privatwirtschaftliche Organisationen, sondern können grundsätzlich auch auf nicht-gewinnorientierte Einrichtungen wie Hochschulen übertragen werden. Sonntag, Stegmaier und Michel (2008) schildern, dass Maßnahmen wie die professionelle Steuerung, Information, Kommunikation, Partizipation und Anreizgestaltung auch an Hochschulen einsetzbar sind und dort zu einer erfolgreichen Bewältigung der vielfältigen Veränderungen und organisationalen Reformen beitragen können, sofern sie an die Besonderheiten der Organisation Hochschule angepasst werden. Aufgrund ihrer hybriden Verfasstheit und ihrer Mehrebenenstruktur stellt die Koordination und Kontrolle von Veränderungsprozessen an Hochschulen eine besondere Herausforderung dar (vgl. Kapitel 3.1.1). Aus diesem Grund sollte eine besonders hohe Aufmerksamkeit auf die Partizipation der Betroffenen gelegt werden. Die Selbstverwaltungsmöglichkeiten und hohen Handlungsspielräume der einzelnen Subsysteme können zu einer Verzögerung von Entscheidungsprozessen beitragen und angestrebte organisationale Veränderungen beeinträchtigen. Um eine ausreichende Kommunikation über Veränderungsprozesse zu gewährleisten, sollte innerhalb der betreffenden Organisation analysiert werden, welche Kommunikationskanäle in einem spezifischen Kontext jeweils zielführend sind.

Veränderungsprozesse an Hochschulen müssen sich also zusammengefasst an folgenden Kriterien messen lassen:

1. Die angestrebten Ziele müssen konsistent und realistisch sowie hinreichend konkret sein, um geeignete Maßnahmen zu deren Erreichung ergreifen zu können.

2. Zur Umsetzung der Reformansätze muss eine hinreichende Ausstattung mit personellen, finanziellen, strukturellen und organisationalen Ressourcen gewährleistet sein. Dies schließt das Vorhandensein von Investitionsmitteln zur Schaffung der erforderlichen Infrastruktur ausdrücklich ein.
3. Eine Strategie der Organisationsentwicklung an Hochschulen setzt ein integriertes Personalentwicklungskonzept voraus. Beide Ansätze bedingen einander, beeinflussen sich wechselseitig und tragen in einem konzentrierten Prozess produktiv zur Zielerreichung bei.
4. Alle Beteiligten müssen jederzeit über alle erforderlichen Informationen verfügen, um die angestrebten Reformziele sowie den aktuell erreichten Stand der Veränderungen nachvollziehen und bewerten zu können.

### **Einbindung der Beschäftigten in die Ausgestaltung von Veränderungsprozessen**

Im Zuge der Erfassung der Arbeitszufriedenheit wurden die Beschäftigten in der Online-Erhebung gefragt, wie sie die Möglichkeit bewerten, eigene Ideen einbringen zu können. Insgesamt gab ein recht hoher Anteil der Befragten (63 Prozent) an, diesbezüglich „zufrieden“ oder „eher zufrieden“ zu sein. Im Vergleich mit anderen Aspekten der Arbeitszufriedenheit wie den Tätigkeitsinhalten (78 Prozent), der Beschäftigungssicherheit (73 Prozent) und der Arbeitszeitorganisation (71 Prozent) ist die Zufriedenheit mit diesem Item jedoch deutlich geringer. Bemerkenswerte Unterschiede bestehen auch zwischen den Befragten der verschiedenen Stellenprofilgruppen: Befragte des Wissenschaftsmanagements äußerten wesentlich stärker (79 Prozent), in ihrer Tätigkeit eigene Ideen einbringen zu können als Beschäftigte von Bibliotheken (48 Prozent), Verwaltungsbeschäftigte (59 Prozent) und Beschäftigte im Bereich Technik (63 Prozent).

Die Befunde der qualitativen Interviews bestätigen diese Unterschiede: Beschäftigte des Wissenschaftsmanagements und häufig auch Verwaltungsbeschäftigte in Leitungspositionen berichteten davon, in enger Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung Veränderungen an ihren Hochschulen aktiv mitzugestalten und erwiesen sich überwiegend als gut informiert über die Reformvorhaben ihrer Hochschule. Hingegen äußerten Sekretariatsbeschäftigte und Beschäftigte der Verwaltung (ohne Leitungsposition) mehrheitlich, diesbezüglich kaum Einflussmöglichkeiten zu haben. In diesem Zusammenhang verwiesen sie häufig darauf, dass grundlegende Entscheidungen ganz überwiegend in Gremien getroffen würden, in denen mehrheitlich das wissenschaftliche Personal vertreten ist und sie somit wenig Teilnahmemöglich-

keiten und Einblick hätten. In den Gesprächen wurde auch deutlich, dass Sekretariats- und Verwaltungsbeschäftigte oft nur unzureichend über Reforminhalte und -ziele informiert sind und an ihren Hochschulen meist keinen Kontakt zu Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements haben. An einigen Hochschulen wurde berichtet, dass es (offensichtlich aufgrund fehlender Information und Kommunikation) Spannungen und gegenseitiges Unverständnis zwischen Verwaltungs- und Sekretariatsbeschäftigten einerseits und Beschäftigten des Wissenschaftsmanagements andererseits gäbe. Es wurde geschildert, dass sich vor allem Sekretariats- und Verwaltungsbeschäftigte gegenüber den im Zuge von Programmen wie der Exzellenzinitiative eingestellten, hochbezahlten „Konzeptstellern“ (E\_02) als „Fußvolk“ (V\_17) fühlten, das die für Lehre und Forschung wichtige Arbeit verrichte, aber zumeist nicht anerkannt werde. Vereinzelt äußerten selbst Befragte des Wissenschaftsmanagements, dass Ziele und Strategien der Hochschulen von ihren Hochschulleitungen nicht hinreichend kommuniziert würden. Die Leiterin eines Technologietransferzentrums berichtete beispielsweise:

„Wo wir aber nicht einbezogen werden, ist, wohin entwickelt sich z. B. die ganze Uni? In welche Strategie muss die Forschung sich bewegen, damit es besser wird oder so? Also da nimmt man einfach die Erfahrung der Leute, die in dem Umfeld tätig sind, zu wenig auf.“ (V\_20)

Der Eindruck vergleichsweise geringer Kenntnisse der Beschäftigten über die sich an ihren Hochschulen vollziehenden Reformen spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Online-Erhebung. Bei Fragen, die sich auf konkrete Reformmaßnahmen bezogen, entschieden sich die Teilnehmenden im Vergleich zu den übrigen Fragen auffällig häufig für die Antwortmöglichkeit „ich weiß nicht“. Zusätzlich nutzten recht viele Befragte das für Anmerkungen und freie Äußerungen vorgesehene Feld am Ende der Online-Erhebung, um darzulegen, dass sie bestimmte Reforminitiativen oder -maßnahmen nicht einschätzen könnten.

In den vertiefenden Interviews und den Gesprächen im Rahmen der Fallstudien berichteten die befragten Beschäftigten außerdem mehrheitlich, dass sie bei der Bewältigung veränderter Anforderungen im Rahmen von Reformen verhältnismäßig wenig Unterstützung von ihren Hochschulleitungen und Vorgesetzten erhalten würden. Bisherige Unterstützung beschränke sich vor allem auf die Bereitstellung technischer Geräte und Software. Eine Sekre-



tärin antwortete auf die Frage nach Unterstützung, die sie von ihrem Arbeitgeber erhalte:

„Von der Hochschule? Ja, eigentlich eher keine. Weil, haben wir zu bewältigen. Wird einfach vorausgesetzt, dass wir uns umstellen und drauf einstellen, ne? Also, Schulungen, klar, gibt es immer wieder, haben wir jetzt auch eingefordert, wenn SAP kommt.“ (V\_27)

Zwar gaben in der Online-Erhebung 65 Prozent der Befragten an, dass sie in den letzten 12 Monaten an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben (vgl. Kapitel 7.4). In den Interviews wurde jedoch oftmals dargelegt, dass es schwierig sei, Angebote zu finden, die dem tatsächlichen Bedarf entsprechen und bei den konkreten Anforderungen und Problemen weiterhelfen. Von den Beschäftigten wurde mehr Unterstützung durch die Hochschulleitung und durch Vorgesetzte gewünscht, die sich neben der Verbesserung der personellen Situation im Arbeitsbereich und dem Gewähren von Weiterbildungsmöglichkeiten vor allem auch in einer stärkeren Aufmerksamkeit und Wertschätzung äußern sollte.

Insgesamt besteht bei der Ausgestaltung von Veränderungsprozessen an Hochschulen in mehrfacher Hinsicht erheblicher Verbesserungsbedarf. Dies gilt nicht nur für die Transparenz in Bezug auf die ergriffenen Maßnahmen und die Realisierbarkeit der angestrebten Ziele aus Sicht des aktuellen Status quo, sondern auch für die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Konzeption eines konsistenten Personalentwicklungskonzeptes im Kontext der angestrebten Organisationsentwicklungsstrategie. Dabei setzt Personalentwicklung nicht nur angemessene Qualifizierungsangebote voraus, sondern auch die Etablierung geeigneter Aufstiegsmöglichkeiten und Karrierewege.

### **Zusammenfassung:**

#### **Gestaltung des institutionellen Wandels von Organisationen**

Insgesamt fühlen sich die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen (mit Ausnahme des Wissenschaftsmanagements und Beschäftigter in Leitungspositionen der Verwaltung) nicht ausreichend in die Reformvorhaben ihrer Hochschulen einbezogen. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen weisen außerdem darauf hin, dass wesentlichen Faktoren, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur als wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung von Veränderungsprozessen beschrieben werden, an

den untersuchten Hochschulen bislang zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird. Insbesondere die Kommunikation mit den betroffenen Beschäftigten über Ziele und Vorgehensweisen, die Partizipation der Beteiligten durch die Schaffung von Möglichkeiten, eigene Ideen und Vorschläge einzubringen, sowie die Unterstützung der Betroffenen bei der Zielerreichung sind Aspekte, die offensichtlich gegenwärtig bei der Umsetzung von Reformen noch zu wenig berücksichtigt werden. Nach den vorliegenden Befunden könnten vor allem eine intensivere Kommunikation von Reformzielen gegenüber Sekretariats- und Verwaltungsbeschäftigten sowie eine Erörterung von Realisierungsmöglichkeiten und -strategien zu einer höheren Akzeptanz führen und somit zu einer erfolgreichen Durchführung von Veränderungsprozessen beitragen.

## 9 GESAMTEINSCHÄTZUNG UND AUSBLICK

---

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen im Wandel“ zeigen eindrücklich, dass sich der *Arbeitsplatz Hochschule* in den letzten beiden Jahrzehnten nicht nur für Forschende, Lehrende und Studierende, sondern gerade auch für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen fundamental verändert hat. Die tiefgreifenden Transformationen wurden zum einen maßgeblich durch die in nahezu allen Branchen zu beobachtenden Digitalisierungsprozesse vorangetrieben. Zum anderen haben die Prinzipien des New Public Management auch in den Hochschulen Einzug gehalten – und das gleich in doppelter Hinsicht: Die wissenschaftsunterstützenden Bereiche mussten sowohl Reformimpulse aus der übergreifenden Diskussion um die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung aufgreifen und verarbeiten. Hinzu kam eine hochschulspezifische Variante der neuen Steuerungsprinzipien, die sich vor allem in einem deutlich verschärften Ressourcenwettbewerb, insbesondere bei der Akquise von Drittmitteln, ausdrückte, die zugleich einen immer höheren Anteil an der Hochschulfinanzierung ausmachen. Nicht zuletzt haben sich auch der deutliche Umbau der Studienstrukturen im Rahmen des Bologna-Prozesses und die damit verbundene Neudefinition des Prüfungsregimes sowie die massive Expansion der Studierendenzahlen im letzten Jahrzehnt in relevantem Maße auf die Arbeitssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen ausgewirkt.

Die Beschäftigten stehen den Veränderungen ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation insgesamt eher ambivalent gegenüber, wenngleich sich dies zwischen den verschiedenen Teilgruppen teilweise unterschiedlich darstellt. Aus ihrer Sicht lösen die verschiedenen Reformimpulse zwar einerseits eine Vielzahl vorhandener Probleme in der Binnenorganisation der Hochschulen, sie bringen nach überwiegender Einschätzung der Teilnehmenden an der Online-Erhebung sowie der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner in den verschiedenen Interviewformaten andererseits aber auch neue Probleme mit sich oder gehen teilweise auch an den angestrebten Zielsetzungen vorbei. So nehmen die Beschäftigten durchaus wahr, dass mit der Digitalisierung von bestimmten Aufgabenbereichen Arbeiterleichterungen verbunden sein können – zumindest dann, wenn die Softwarelösungen für das jeweilige Tätigkeitsfeld geeignet sind und die Programme im Regelbetrieb gut funk-

nieren. Ein Beispiel hierfür sind elektronische Finanzverwaltungssysteme, die den Beschäftigten in Wissenschaft und Verwaltung einen taggenauen Überblick über die finanzielle Lage eines wissenschaftlichen Arbeitsbereichs erlauben. Allerdings bringt die Digitalisierung auch Einschränkungen von Handlungsspielräumen mit sich. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn ein bestimmtes Veranstaltungsformat, z. B. ein einmaliger Gastvortrag, in der Logik des Raumbuchungssystems nicht vorgesehen ist und deshalb umständlich nach Lösungswegen gesucht werden muss, die sich klar außerhalb der definierten technischen Routinen befinden, aber dennoch Anliegen betreffen, die an Universitäten und Fachhochschulen zum Standardrepertoire gehören.

Die ambivalente Wahrnehmung der Reformen durch die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen wird weiter verstärkt durch – überwiegend nichtintendierte – Wechselwirkungen. Ein gutes Beispiel hierfür sind elektronische Prüfungsverwaltungssysteme, die die deutlich angestiegene Zahl der (Modul-)Prüfungen aus Sicht der Beschäftigten überhaupt erst bearbeitbar machen. Die damit verbundene Entlastung wird allerdings durch die massiv angestiegenen Studierendenzahlen mehr als kompensiert, sodass die Beschäftigten in den Prüfungsämtern insgesamt über eine gestiegene Belastung berichten. Dies ist nach Wahrnehmung der Beschäftigten vor allem auf eine deutliche Arbeitsverdichtung zurückzuführen, zu der auch eine Beschleunigung der Kommunikation infolge der flächendeckenden Nutzung von E-Mails und Softwareportalen beigetragen hat. Auf die zahlreichen weiteren Beispiele für Veränderungen in der Arbeitssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, die vor allem in [Kapitel 6](#), [Kapitel 7](#) und [Kapitel 8](#) dargestellt wurden, sei an dieser Stelle nur noch einmal hingewiesen.

In den vergangenen Jahren sind an den Hochschulen zahlreiche neue Aufgabenbereiche entstanden, die zu einem relevanten Teil auf Differenzierungs- und Profilbildungsprozesse im Kontext der neuen Steuerungsphilosophie des New Public Management zurückzuführen sind. In einer Vielzahl von Stabsstellen und Servicebereichen wird seither nicht nur – häufig mit einer internationalen Perspektive – an der strategischen Positionierung der Hochschulen, sondern auch an der Entwicklung zielgruppenspezifischer Angebote, beispielsweise für internationale Doktorandinnen und Doktoranden, berufstätige und/oder beruflich qualifizierte Studierende oder Postdoktorandinnen bzw. Habilitandinnen, gearbeitet. Die Arbeit von Hochschulbeschäftigten mit entsprechenden Aufgabenfeldern, in der Literatur nicht selten als Angehörige des Wissenschaftsmanagements bzw. neuer Hochschulprofessio-

nen bezeichnet, erfahren vergleichsweise viel Aufmerksamkeit in Hochschulforschung und Hochschulpolitik. Auch wird diese Beschäftigtengruppe nicht selten – und in bewusster Abgrenzung vom Verwaltungspersonal – als selbstständig, flexibel, innovativ und wissenschaftsnah charakterisiert.

Hinsichtlich der Umsetzung der vielfältigen Veränderungsprozesse, denen sich die Hochschulen in Deutschland in den vergangenen beiden Jahrzehnten ausgesetzt gesehen haben, lässt sich zunächst festhalten, dass diese ohne die aktive Beteiligung von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen – im Unterschied zu weit verbreiteten Annahmen in Hochschulpolitik und Hochschulforschung – kaum hätten realisiert werden können. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass diese Beschäftigtengruppe in Prozessen der strategischen Hochschulentwicklung bislang kaum berücksichtigt wird – schon gar nicht als handlungsfähige Akteurinnen und Akteure. Diese Perspektive ignoriert allerdings die unzweifelhaft vorhandenen Potenziale, die eine verstärkte Beteiligung von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen in Hochschulreformprozessen haben könnten, leichtfertig und nimmt ohne Not suboptimale Ergebnisse in Kauf.

Bei der Formulierung von Erwartungen an die strategische Entwicklung und Profilbildung von Hochschulen wird außerdem nicht selten übersehen, dass diese *besonderen Organisationen* zum einen trotz deutlich ausgeweiteter Selbststeuerungs- und Entscheidungsrechte im Regelfall weiterhin nicht nur als Selbstverwaltungskörperschaften, sondern zugleich auch als staatliche Einrichtungen verfasst sind und deshalb in besonderer Weise an Recht und Gesetz gebunden sind. Zum anderen wird in den Diskussionen in Hochschulpolitik und Hochschulforschung kaum anerkannt, dass sich die Aufgabenprofile und somit in aller Regel auch die Arbeitsweise von Sekretariats- und Verwaltungsbeschäftigten im Zeitverlauf ebenfalls deutlich verändert haben. So müssen auch Beschäftigte im mittleren und gehobenen Dienst in ihrem beruflichen Alltag Vorgaben interpretieren, Entwicklungen antizipieren und teilweise recht weitreichende Entscheidungen treffen, unter anderem wenn es um die Verwaltung von Drittmitteln oder die Eingruppierung von Beschäftigungspositionen geht. Ähnliche Beispiele sind auch in Bibliotheken, Laboren und wissenschaftlichen Werkstätten sowie im Bereich der Haus- und Gebäudetechnik zu finden, wie insbesondere in [Kapitel 6](#) dargestellt wurde. Im Unterschied zu den Angehörigen der neuen Professionen, die ganz überwiegend der Laufbahn des höheren Dienstes bzw. einer entsprechenden tariflichen Entgeltgruppe zugeordnet sind, hat sich die weitreichende Veränderung des Berufsbildes einer Hochschulsekretärin bzw. eines Hochschulsekretärs, einer Finanzsachbearbeiterin bzw. eines Finanzsachbe-

arbeiters oder auch einer Laborantin bzw. eines Laboranten bisher kaum in einer Anpassung der Stellenbeschreibung oder einer Überprüfung der Eingruppierung niedergeschlagen. Somit ist es kaum verwunderlich, dass gerade bei den Angehörigen der entsprechenden Stellenprofile die Unzufriedenheit mit Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten sehr stark ausgeprägt ist, häufig in Verbindung mit dem Gefühl einer zu geringen Wertschätzung durch Vorgesetzte und insbesondere die Hochschulleitung. Diese – aus Sicht vieler Beschäftigter unbefriedigende – Situation wird weiter verschärft durch eine Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung und Befristungen, gerade auch bei Neueinstellungen.

Über die bereits zuvor skizzierten Projektergebnisse hinaus stehen vor allem durch die Online-Befragung, teilweise aber auch durch die ergänzenden Befunde aus den verschiedenen Interviewformaten, nunmehr zahlreiche Informationen über soziodemografische Merkmale der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen zur Verfügung, die bisher weitgehend unbekannt waren; beispielsweise zur Altersstruktur, zur schulischen und beruflichen Qualifikation, zu den Gründen für Teilzeitbeschäftigung oder zur Dauer der befristeten Verträge. Hinzu kommen Befunde zu Arbeitsorientierungen und Reformbewertungen sowie differenzierte Angaben zur erlebten Wertschätzung und zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, die dazu geeignet sind, die in Wissenschaft und Politik überwiegend vorherrschenden Vorstellungen über die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen auf einer breiten empirischen Basis kritisch zu reflektieren und in relevantem Umfang auch zu korrigieren.

Dem explorativen Ansatz des Forschungsprojektes folgend, wurde in den verschiedenen Erhebungsphasen eine Vielzahl von Daten erhoben, die dazu geeignet sind, mehr über die Zusammensetzung der Gruppe der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sowie deren Perspektive auf die tiefgreifenden Veränderungen, denen der Arbeitsplatz Hochschule in den vergangenen beiden Jahrzehnten ausgesetzt gewesen ist, differenziert und vielfach auch detailliert abzubilden. Die bisherige *Terra incognita* wurde also zumindest in relevanten Teilen erfolgreich *vermessen*. Das bessere Verständnis eines Untersuchungsgegenstandes bringt neben (Zwischen-)Ergebnissen aber immer auch ein weitergehendes Erkenntnisinteresse und neue Fragestellungen mit sich. Hier ist das Projekt naturgemäß an seine Grenzen gestoßen. So war es aufgrund der Begrenzungen bei Zeitbudget und Ressourcenausstattung, die zugleich ein konstituierendes Merkmal von Projektarbeit darstellen, beispielsweise nicht möglich, methodisch anspruchsvollere Analysen zu Einflussfaktoren, die sich auf das subjektive Belastungsleben oder die Un-

terstützung von Reformprozessen auswirken, durchzuführen. Gleiches gilt für die Betrachtung der Auswirkungen der Digitalisierung nicht nur auf das individuelle Arbeitsumfeld, sondern auf die Hochschule als Organisation insgesamt. Diese exemplarisch genannten, aber sicher auch zahlreiche weitere Fragen zu konkreten Auswirkungen der vielfältigen Reformprozesse auf die Arbeit in Sekretariaten und Laboren, Bibliotheken und Rechenzentren, Stabsstellen und Verwaltungsabteilungen sind für Hochschulforschung, Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung gleichermaßen relevant. Es bleibt zu hoffen, dass dieses Projekt Anstöße gegeben hat, dass sich weitere Forschungsprojekte noch detaillierter mit der Situation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen befassen und dazu beitragen, das Wissen über eine bisher weitgehend ignorierte Beschäftigtengruppe an den Hochschulen weiterzuentwickeln und dabei auch die kontinuierlich wachsende Relevanz von wissenschaftsunterstützender Hochschularbeit für wissenschaftliche Tätigkeiten in Forschung, Studium und Lehre näher zu beleuchten.

## LITERATUR

---

- Adamczak, W./Debusmann, R./Krause, E./Merkator, N. (2007):** Traumberuf ForschungsreferentIn? INCHER-Werkstattberichte Nr. 68, Kassel.
- Altvater, P./Hamschmidt, M./Sehl, I. (2010):** Prozessorientierte Hochschule – Neue Perspektiven für die Organisationsentwicklung. In: Wissenschaftsmanagement, H. 4/2010, S. 42–45.
- Ambrosy, R./Breitbach, M./Gilch, H./Strotkemper, M./Völz, H.-J. (2015):** Steuerung hochschulinterner Dienstleistungen. Arbeitspapier der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands, Essen.
- Auga, U./Bruns, C./Harders, L./Jähne, G. (Hrsg.) (2010):** Das Geschlecht der Wissenschaften. Zur Geschichte von Akademikerinnen im 19. und 20. Jahrhundert, Frankfurt am Main: Campus.
- Banscherus, U. (2007):** Die deutsche Studienreformdiskussion und der Bologna-Prozess. Über die These einer Konvergenz der Studiensysteme in Europa und ihre Auswirkungen auf die Bildungspolitik in Deutschland. In: Wende, W./Bollenbeck, G. (Hrsg.): Der Bologna-Prozess und die Veränderung der Hochschullandschaft, Heidelberg: Synchron, S. 71–88.
- Banscherus, U. (2011):** Qualitätssicherung von Studium und Lehre in der hochschulpolitischen Auseinandersetzung. Über Stellvertreterdebatten, wechselseitige Blockaden und konzeptionelle Alternativen, Bericht im Auftrag der Max-Traeger-Stiftung, Frankfurt am Main.
- Banscherus, U./Bülow-Schramm, M./Himpele, K./Staack, S./Winter, S. (Hrsg.) (2014):** Übergänge im Spannungsfeld von Expansion und Exklusion. Eine Analyse der Schnittstellen im deutschen Hochschulsystem, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Banscherus, U./Engel, O./Mindt, A./Spexard, A./Wolter, A. (Hrsg.):** Differenzierung im Hochschulsystem. Nationale und internationale Entwicklungen und Herausforderungen, Münster: Waxmann.
- Banscherus, U./Dörre, K./Neis, M./Wolter, A. (2009):** Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“, Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Banscherus, U./Reiß, M. (2012):** Das Sächsische Hochschulrating als Beispiel für einen evidenzbasierten Ansatz in der Hochschulentwicklungsplanung – ein Werkstattbericht. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 34. Jg., Nr. 3, S. 72–91.
- Baumgarth, B./Henke, J./Pasternack, P. (2016):** Inventur der Finanzierung des Hochschulsystems. Mittelflüsse, Kontroversen und Entwicklungen im letzten Jahrzehnt, Working Paper Studienförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 1, Düsseldorf.
- Baukrowitz, A. (2012):** Dienstleistungen im Umbruch – Herausforderung für die Qualifizierung, in: Reichwald, R./Frenz, M./Hermann, S./Schipanski, A. (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Wiesbaden: Gabler, S. 130–145.
- Becker, J./Algermissen, L./Falk, T. (2009):** Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management, 2. Auflage, Berlin: Springer.
- Bick, M. (2013):** Zwischen Fachwissen und strategischer Entscheidung. Was muss die Hochschulleitung über IT wissen? CIO/IT-Governance-Modelle in deutschen Hochschulen, In: Stratmann, F. (Hrsg.): IT und Organisation in Hochschulen. Ausgewählte Beiträge einer HIS-Fachtagung, HIS-Forum Hochschule 4/2013, S. 1–21.



- Bischof, L./von Stuckrad, T. (2013):** Die digitale (R)evolution? Chancen und Risiken der Digitalisierung akademischer Lehre, CHE-Arbeitspapier Nr. 174, Gütersloh.
- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N. (2010):** Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nicht-wissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen, In: Die Hochschule, H. 2/2010, S. 154–171.
- Blümel, A. (2016):** Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement. Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Boes, A./Kämpf, T./Langes, B./Lühr, T. (2016):** „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Formen der Organisation von Kopfarbeit in der digitalen Transformation. Working Paper der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 23, Düsseldorf.
- Bogner, A./Menz, W. (2009):** Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS, S. 61–98.
- Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, M./Schickentanz, M./Wannöffel, M. (2013a):** Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Berlin: edition sigma.
- Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, M./Schickentanz, M. (2013b):** Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten, In: Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hrsg.): Neue Governance in der Wissenschaft, Bielefeld: transcript, S. 49–71.
- Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. et al. (Hrsg.) (2009):** Neue Steuerung von Hochschulen – Eine Zwischenbilanz, Berlin: edition sigma.
- Bogumil, J./Jann, W. (2009):** Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, 2. Auflage, Wiesbaden: VS.
- Brandl, S./Stelz, B. (2013):** Arbeitsbedingungen und Belastungen im öffentlichen Dienst, Arbeitspapier Nr. 290 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Briken, K./Gottschall, K./Hils, S./Kittel, B. (2014):** Wandel von Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst in Deutschland – zur Erosion einer sozialstaatlichen Vorbildrolle, In: Zeitschrift für Sozialreform, 60. Jg., Nr. 2, S. 123–148.
- Brüggemeier, M./Röber, M. (2011):** Neue Modelle der Leistungserstellung durch E-Government – Perspektiven für das Public Management. In: der moderne staat, 4. Jg., Nr. 2, S. 357–380.
- Budde, G. (2002):** Geglückte Eroberung? Frauen an Universitäten des 20. Jahrhunderts. Ein Forschungsüberblick, In: Feministische Studien, 20. Jg., Nr. 1, S. 98–112.
- Bülöw-Schramm, M. (Hrsg.) (2013):** Erfolgreich studieren unter Bologna-Bedingungen? Ein empirisches Interventionsprojekt zu hochschuldidaktischer Gestaltung. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bülöw-Schramm, M./Heumann, C. (2012):** Akkreditierung im Widerstreit: Entwicklungspfade in die Zukunft externer Qualitätssicherung, Arbeitspapier Nr. 255 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016):** Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund.
- Carqueville, I./Keller, A./Staack, S. (2014):** Aufstieg oder Ausstieg? Wissenschaft zwischen Promotion und Professur, Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Deutscher Bundestag (2013):** Sechster Zwischenbericht der Enquete Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“, Drucksache 17/12029, Berlin.

- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund, Hrsg.) (2015):** DGB-Index Gute Arbeit. Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung, Ergebnisse einer Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit für die Jahre 2012–14, Berlin.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund, Hrsg.) (2016):** DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten, Berlin.
- DGB NRW (Deutscher Gewerkschaftsbund Nordrhein-Westfalen, Hrsg.) (2013):** Arbeitsbedingungen an Hochschulen in NRW, Düsseldorf.
- Döhler, M. (2007):** Aufsicht. In: Voigt, R./Walkenhaus, R. (Hrsg.): Handwörterbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden: VS, S. 15–18.
- Dohmen, D./Krempkow, R. (2014):** Die Entwicklung der Hochschulfinanzierung von 2000 bis 2025, Bericht im Auftrag der Konrad-Adenauer-Stiftung, Sankt Augustin.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2011):** Der Staat als Arbeitgeber: Wie unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen zwischen öffentlichem Sektor und der Privatwirtschaft? In: Industrielle Beziehungen, 18. Jg. Nr. 1/2, S. 11–38.
- Fehling, M. (2011):** Das Wissenschaftsrecht als Regulierungsrecht. In: Heinig, H. M./Langenfeld, C./Mann, T./Möllers, C. (Hrsg.): Aktuelle Probleme des Wissenschaftsrechts, Göttingen: Universitätsverlag, S. 9–25.
- Fuhrich-Grubert, U. (2012):** Frau Kanzler oder Kanzlerin? Ein Interview mit der Vizepräsidentin für Haushalt, Personal und Technik der Humboldt-Universität zu Berlin, Dr. Marina Frost, In: humboldtchancengleich, Juni 2012, S. 22–23.
- Gaethgens, P. (2012):** Die Exzellenzinitiative im Kontext Bund-/Länder-finanzierter Förderprogramme, Wissenschaftspolitik im Dialog. Schriftenreihe der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften Nr. 1/2012, Berlin.
- Geissler, B. (1984):** Die Arbeitsorientierung von Lohnarbeitern. In: Zoll, R.: „Hauptsache, ich habe meine Arbeit“, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 45–72.
- Gottschall, K./Häberle, A./Heuer, J./Hils, S. (2015):** Weder Staatsdiener noch Dienstleister. Selbstverständnis öffentlich Beschäftigter in Deutschland, TranState-Working Paper No. 187, Bremen.
- Hartmann, M. (2010):** Die Exzellenzinitiative und ihre Folgen. In: Leviathan, 38. Jg., Nr. 3, S. 369–387.
- Hartmann, M. (2012):** Funktionale oder vertikale Differenzierung – Die Folgen der Exzellenzinitiative, In: Banscheraus, U./Himpele, K./Keller, A. (Hrsg.): Gut – besser – exzellent? Qualität von Forschung, Lehre und Studium entwickeln, Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 29–41.
- Hazelkorn, E. (2009):** Rankings and the Battle for World Class Excellence: Institutional Strategies and Policy Choices, In: Higher Education Management and Policy, 21. Jg., Nr. 1, S. 1–22.
- Hazelkorn, E. (2013):** Reflections on a Decade of Global Rankings: What we've learned and outstanding issues, In: Beiträge zur Hochschulforschung, 35. Jg., Nr. 2, S. 8–33.
- HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (2013):** Hochschule im digitalen Zeitalter. Informationsprozesse neu begreifen – Prozesse anders steuern. Entschließung der 13. Mitgliederversammlung der HRK am 20. November 2012 in Göttingen.
- HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (2016):** Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. Studiengänge, Studierende, Absolventinnen und Absolventen. Wintersemester 2016/2017, Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2016, Bonn.
- Hohendanner, C./Ramos Lobato, P. (2017):** Die personalpolitische Funktion befristeter Beschäftigung im öffentlichen Dienst, In: WSI-Mitteilungen, 70. Jg., Nr. 1, S. 45–53.

- Holtkamp, L. (2012):** Verwaltungsreformen. Problemorientierte Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden: VS.
- Hoffmann, A./Kratzer, N./Wehrich, M. (2012):** Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden, In: Reichwald, R./Frenz, M./Hermann, S./Schipanski, A. (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Wiesbaden: Gabler, S. 442–456.
- Hornbostel, S. (2008):** Exzellenz und Differenzierung. In: Kehm, B. M. (Hrsg.): Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand, Frankfurt am Main: Campus, S. 253–266.
- Hüther, O. (2010):** Von der Kollegialität zur Hierarchie? Der New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden: VS.
- Hüther, O./Jacob, A. K./Seidler, H. H./Wilke, K. (2011):** Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Eine Umsetzungsanalyse vor dem Hintergrund der Förderprogramme des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung, Essen.
- Hüther, O./Krücken, G. (2016):** Hochschulen – Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung, Wiesbaden: Springer VS.
- Jackob, N./Schoen, H./Zerback, T. (2009):** Sozialforschung im Internet. Methodologie und Praxis der Online-Befragung, Wiesbaden: VS.
- Jann, W. (2001):** Neues Steuerungsmodell, In: Blanke, B./Bandemer, S./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 2. Auflage, Opladen: Leske und Budrich, S. 82–92.
- Jann, W./Wegrich, K. (2010):** Governance und Verwaltungspolitik, In: Benz, A./Dose, N. (Hrsg.): Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, 2. Auflage, Wiesbaden: VS, S. 175–200.
- Jansen, D. (2010):** Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? In: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik, Wiesbaden: VS, S. 39–50.
- Jongmanns, G. (2011):** Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). Gesetzesevaluation im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, HIS-Forum Hochschule 4/2011, Hannover.
- Junghanns, G./Morschhäuser, M. (2013):** Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit – eine Einführung. In: Junghanns, G./Morschhäuser, M. (Hrsg.): Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, Wiesbaden: Springer VS, S. 9–16.
- Kaune, A. (2004):** Moderne Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen, In: Kaune, A. (Hrsg.): Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen, Berlin: E. Schmidt.
- Kehm, B.M./Merkator, N./Schneiderberg, C. (2010):** Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntesten Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung. 5. Jg., Nr. 4, S. 23–39.
- Keller, A. (2000):** Hochschulreform und Hochschulrevolte. Selbstverwaltung und Mitbestimmung in der Ordinariatenuniversität, der Gruppenhochschule und der Hochschule des 21. Jahrhunderts, Marburg: BdWi.
- Kleimann, B. (2016):** Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation, Wiesbaden: Springer VS.
- Kloke, K./Krücken, G. (2012):** Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre, In: Becker, F. G./Krücken, G./Wild, E. (Hrsg.): Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen, Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 13–29.
- Klumpp, M. (2010):** Die neuen Akteure im Hochschulmanagement. Hochschulprofessionen, In: Hochschulmanagement, H. 4/2010, S. 120–126.

- Knauff, M. (2007):** Die Hochschulverfassung nach dem nordrhein-westfälischen Hochschulfreiheitsgesetz unter besonderer Berücksichtigung des Vizepräsidenten für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung. In: *Wissenschaftsrecht*, 40. Jg., Nr. 4, S. 380–402.
- Lanzendorf, U./Pasternack, P. (2016):** Landeshochschulpolitiken nach der Föderalismusreform. In: Hildebrandt, A./Wolf, F. (Hrsg.): *Die Politik der Bundesländer. Zwischen Föderalismusreform und Schuldenbremse*, Wiesbaden: Springer VS, S. 35–59.
- Leyh, C./Hennig, C. (2012):** ERP- und Campus-Management-Systeme in der Hochschulverwaltung. Ergebnisse einer Befragung deutscher Universitäten und Fachhochschulen, Dresden Beiträge zur Wirtschaftsinformatik Nr. 65, Dresden.
- Lohmann-Haislah, A. (2012):** Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen, Befinden, Dortmund.
- Löwer, W. (2012):** Ein Jahrzehnt Hochschulreform in Deutschland. In: *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik*, 11. Jg., Nr. 1, S. 7–23.
- Mayring, P. (2010):** *Qualitative Inhaltsanalyse*, 11. Auflage, Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2012):** Qualitative Inhaltsanalyse – ein Beispiel für Mixed Methods. In: Gläser-Zikuda, M./Seidel, T./Rohfs, C./Gröschner, A./Ziegelbauer, S. (Hrsg.): *Mixed Methods in der Bildungsforschung*, Münster: Waxmann, S. 27–36.
- Meier, F. (2009):** Universität als Akteur – Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meier, F. (2017):** Die Geburt des Wettbewerbs aus dem Geiste der Planung. Schwerpunktbildung, Ungleichheit und die Erfindung des Sonderforschungsbereichs. In: Hamann, J./Maeße, J./Gengnagel, V./Hirschfeld, A. (Hrsg.): *Macht in Wissenschaft und Gesellschaft. Diskurs- und feldanalytische Perspektiven*, Wiesbaden: Springer VS, S. 191–213.
- Meuser, M./Nagel, U. (2009):** Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H. J./Jahn, D. (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*, Wiesbaden: VS, S. 465–479.
- Müller, J. (2015):** Verheißung oder Bedrohung? Die Arbeitsmarktwirkungen einer vierten industriellen Revolution, IAB-Discussion Paper 18/2015, Nürnberg.
- Münch, R. (2006):** Die Transformation des akademischen Feldes: vom föderalen Pluralismus zur Differenzierung in Zentrum und Peripherie. In: *Zeitschrift für Staats- und Europawissenschaften*, 4. Jg., Nr. 4, S. 473–487.
- Münch, R. (2009):** Stratifikation der Hochschul-landschaft: Zwischen Leistungswettbewerb und Machtlogik. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 55. Jg., Nr. 2, S. 258–273.
- Naschold, F./Bogumil, J. (2000):** Modernisierung des Staates. *New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive*, 2. Auflage, Opladen: Leske und Budrich.
- Neufeld, J./Johann, D. (2016):** Wissenschaftlerbefragung 2016, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), Projektbericht.
- Nickel, S. (2007):** Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. *Konzepte – Instrumente – Umsetzung*, CHE-Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh.
- Nickel, S. (Hrsg.) (2011):** Der Bologna Prozess aus Sicht der Hochschulforschung, CHE-Arbeitspapier Nr. 148, Gütersloh.
- Nickel, S. (2012):** Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U./Schmid, C. J. (Hrsg.): *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden: Springer VS, S. 279–291.

- Ott, I. (2011):** Effizientes Prozessmanagement im öffentlichen Dienst. Ein Ansatz für effizientes E-Government am Beispiel der Universität Mannheim, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Pellert, A. (1999):** Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Wien: Böhlau.
- Persike, M./Friedrich, J.-D (2016):** Lernen mit digitalen Medien aus Studierendenperspektive. Sonderauswertung aus dem CHE Hochschulranking für die deutschen Hochschulen. Themengruppe „Innovationen in Lern- und Prüfungsszenarien“, Hochschulforum Digitalisierung, Arbeitspapier Nr. 17, Essen.
- Pfeiffer, S. (2015):** Auswirkungen von Industrie 4.0 auf Aus- und Weiterbildung, Institut für Technikfolgen-Abschätzung (ITA) in der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien.
- Rinne, U./Zimmermann, K. F. (2016):** Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 66. Jahrgang, Nr. 18–19, S. 3–9.
- Sandberg, B. (2003):** Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung, 25. Jg., Nr. 4, S. 36–55.
- Saßenroth, D. (2012):** Der Einfluss von Persönlichkeitseigenschaften auf die Kooperationsbereitschaft in Umfragen. Methoden-Daten-Analysen, In: Zeitschrift für empirische Sozialforschung, 6. Jg., Nr. 1, S. 21–44.
- Schedler, I./Proeller, K. (2000):** New Public Management, Bern: Haupt.
- Scheller, P./Isleib, S./Sommer, D. (2013):** Studienanfängerinnen und Studienanfänger im Wintersemester 2011/12, HIS-Forum Hochschule 6/2013, Hannover.
- Schimank, U. (2007):** Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden: VS, S. 231–260.
- Schimank, U. (2008):** Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur, In: Zimmermann, K./Kamphans, M./Metz-Göckel, S. (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung, Wiesbaden: VS, S. 157–163.
- Schimank, U. (2014):** Krise – Umbau – Umbaukrise? Zur Lage der deutschen Universitäten, In: Ricken, N./Koller, H.-C./Keiner, E. (Hrsg.): Die Idee der Universität – revisited, Wiesbaden: Springer VS, S. 33–44.
- Schimank, U./Lange, S. (2006):** Hochschulpolitik in der Bund-Länder-Konkurrenz, In: Weingart, P./Taubert, N. C. (Hrsg.): Das Wissensministerium. Ein halbes Jahrhundert Forschungs- und Bildungspolitik in Deutschland, Weilerswist: Velbrück Wissenschaft. S. 311–346.
- Schneijderberg, C./Merkator, N./Teichler, U./Kehm, B. M. (Hrsg.) (2013):** Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Frankfurt am Main: Campus.
- Schneijderberg, C./Schneider, N./Teichler, U. (2014):** Die Berufssituation von Hochschulprofessionellen, INCHER-Projektbericht, Kassel.
- Schomburg, H./Flöther, C./Wolf, V. (2012):** Wandel von Lehre und Studium an deutschen Hochschulen – Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrenden, INCHER-Projektbericht, Kassel.
- Schreier, M./Odağ, Ö. (2010):** Mixed Methods, In: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie, Wiesbaden: VS, S. 263–277.
- Schwarz-Hahn, S./Rehburg, M. (2003):** Bachelor und Master in Deutschland. Empirische Befunde zur Studienstrukturreform, INCHER-Projektbericht, Kassel.
- Schwarzl, S. M./Servaty, S./Kruse, A. (2002):** Zum Beispiel: Margot Becke-Goehring, In: Nachrichten aus der Chemie, 50. Jg., Nr. 1, S. 77–78.

- Seckelmann, M. (2010):** Rechtliche Grundlagen und Rahmensetzungen, In: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik, Wiesbaden: VS, S. 227–243.
- Shin, J. C. (2013):** The World-Class University: Concept and Policy Initiatives, In: Shin, J. C./Kehm, B. M. (Hrsg.): Institutionalization of World-Class University in Global Competition, Dordrecht: Springer, S. 17–32.
- Sieweke, S. (2010):** Die Wirkungen der Exzellenzinitiative auf die deutsche Hochschullandschaft. In: Die Hochschule, H. 2/2010, S. 120–139.
- Sonntag, K./Stegmeier, R./Michel, A. (2008):** Change Management an Hochschulen. Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, In: Fisch, R./Müller, A./Beck, D. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven, Wiesbaden: VS.
- Spath, D./Ganschar, O./Gerlach, S./Hämmerle, M./Krause, T./Schlund, T. (2012):** Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0, Stuttgart: Fraunhofer.
- Spitta, T./Carolla, M./Brune, H./Grechenig, T./Strobl, S./vom Brocke, J. (2015):** Campus-Management Systeme als Administrative Systeme. Basiswissen und Fallbeispiele zur Gestaltung und Einführung, Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Staab, P./Nachtwey, O. (2016):** Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit, In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 66. Jg., Nr. 18/19, S. 24–31.
- Statistisches Bundesamt (2011):** Personal an Hochschulen 2010, Fachserie 11, Reihe 4.4, Wiesbaden.
- Stolzenberg, K./Heberle, K. (2013):** Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung, Heidelberg: Springer.
- Strohschneider, P. (2009):** Über Voraussetzungen und Konzeption der Exzellenzinitiative. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31 (1), S. 8–24.
- Teichler, U. (1999):** Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich. In: Olbertz, J.-H./Pasternack, P. (Hrsg.): Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 27–38.
- Teichler, U. (2011):** Social Contexts and Systemic Consequence of University Rankings. A Meta-Analysis of the Ranking Literature, In: Shin, J. C./Toukoushian, R. T./Teichler, U. (Hrsg.): University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global Higher Education, Dordrecht: Springer, S. 55–69.
- ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) (2013):** Tarifinformationen des Bundesfachbereichs Bildung, Wissenschaft und Forschung zum TV-L. Umfrageergebnis unter Hochschulpersonalräten zur Eingruppierung von Hochschulsekretärinnen, Stand: 23. Januar 2013.
- Vogel, B./Pfeuffer, A. (2016):** Amtsethos oder Job? Zum Arbeitsbewusstsein im öffentlichen Dienst, In: WSI-Mitteilungen, 69. Jg., Nr. 7, S. 513–520.
- Voss, W. (2016):** Lieselott Herforth. Die erste Rektorin einer deutschen Universität, Bielefeld: transcript.
- Warncke, K. (2012):** Berufe im Wandel – Sekretärinnen an der Hochschule. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Goethe-Universität Frankfurt am Main.
- Weick, K. E. (2009 [1976]):** Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme, In: Koch, S./Schemmann, M. (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden: VS, S. 85–109.
- Whitchurch, C. (2013):** Reconstructing Identities in Higher Education. The rise of Third Space professionals, London: Routledge.
- Winter, M./Rathmann, A./Trümpler, D./Falkenhagen, T. (2012):** Entwicklungen im deutschen Studiensystem – Analysen zu Studienangebot, Studienplatzvergabe, Studienkapazität, Studienwerbung und Marketing, HoF-Arbeitsbericht 7/2012, Wittenberg.

- Witzel, A. (1985):** Das problemzentrierte Interview, In: Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*, Weinheim: Beltz, S. 227–256.
- Witzel, A. (2000):** Das problemzentrierte Interview, In: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1. Jg. Nr. 1, Art. 22.
- Wissenschaftsrat (2000):** Empfehlungen zur Einführung neuer Studienstrukturen und -abschlüsse (Bakkalaureus/Bachelor – Magister/Master) in Deutschland, Drucksache 4418/00, Berlin.
- Wolter, A. (2004):** From State Control to Competition: German Higher Education Transformed, In: *Canadian Journal of Higher Education*, 34. Jg., Nr. 3, S. 73–104.
- Wolter, A. (2007):** From the Academic Republic to the Managerial University – Towards a New Model of Governance in German Higher Education, In: University of Tsukuba (Hrsg.): *Reforms of Higher Education in Six Countries – Commonalities and Differences*, Tokyo, S. 111–132.
- Wolter, A. (2012):** State, Market and Institution in German Higher Education – New Governance Mechanisms between State Regulation and Market Dynamics, In: Schuetze, H. G./Alvarez-Mendiola, G. (Hrsg.): *State and Market in Higher Education Reforms*, Rotterdam: Sense, S. 129–147.
- Wolter, A. (2014):** Studiennachfrage, Absolventenverbleib und Fachkräftediskurs, In: Bauer, U./Bolder, A./Bremer, H./Dobischat, R./Kutscha, G. (Hrsg.): *Expansive Bildungspolitik – Expansive Bildung? Wiesbaden: Springer VS*, S. 145–171.
- Wolter, A./Banscherus, U. (2012):** Praxisbezug und Beschäftigungsfähigkeit im Bologna-Prozess – „A never ending story“? In: Schubarth, W./Speck, K./Seidel, A./Gottmann, C./Kamm, C./Krohn, M. (Hrsg.): *Studium nach Bologna: Praxisbezüge stärken?! Praktika als Brücke zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt*, Wiesbaden: Springer VS, S. 21–36.
- Wolter, A./Banscherus, U./Kamm, C./Otto, A./Spexard, A. (2014):** Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung als mehrstufiges Konzept: Bilanz und Perspektiven, In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 36. Jg., Nr. 4, S. 8–39.
- Zechlin, L. (2015):** New Public Management an Hochschulen. wissenschaftsadäquat? In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 65. Jg., Nr. 18–19, S. 31–38.
- Ziegele, F. (2010):** Hochschulfinanzierung. In: Barz, H. (Hrsg.): *Handbuch Bildungsfinanzierung*, Wiesbaden: VS, S. 213–223.
- Zoll, R. (2007):** Arbeitsorientierungen. Beitrag zur Tagung „Generationen gemeinsam im Betrieb – Wunsch und Wirklichkeit“ 2008, Manuskript.

## DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

---

**Ulf Banscherus**, Dr., ist Sozial- und Bildungswissenschaftler und seit Februar 2017 Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter in der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin tätig.

**Alena Baumgärtner** studiert Germanistik und Erziehungswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seit Mai 2016 ist sie studentische Mitarbeiterin in der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

**Uta Böhm**, Dipl.-Soz., beschäftigt sich als Sozialwissenschaftlerin schwerpunktmäßig mit Bildungsforschung und sozialwissenschaftlicher Technikforschung. Seit Februar 2017 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum Technik und Gesellschaft (ZTG) der Technischen Universität Berlin tätig. Zuvor arbeitete sie in der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin.

**Olga Golubchykova**, M.A., ist Absolventin des Masterstudiengangs Wissenschaftsforschung und arbeitet von Oktober 2013 bis September 2016 als studentische Mitarbeiterin in der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

**Susanne Schmitt**, M.A. (Erziehungswissenschaften), ist seit Februar 2017 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsbereich Wissenschaftskommunikation und Wissensforschung des Museums für Naturkunde Berlin und untersucht dort Nachnutzungsansätze digitaler Inhalte. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin.

**Andrä Wolter**, Prof. i.R. Dr., ist Bildungs- und Sozialwissenschaftler und war bis März 2017 Professor für Erziehungswissenschaftliche Forschung zum Tertiären Bildungsbereich sowie Leiter der Abteilung Hochschulforschung des Instituts für Erziehungswissenschaften der Humboldt-Universität zu



Berlin. Zuvor war er an der Technischen Universität Dresden und als Abteilungsleiter Hochschulforschung beim Hochschul-Informationssystem in Hannover tätig. Er ist Mitglied der Autorengruppe des Nationalen Bildungsberichts.

---

Die Studie beschreibt und analysiert auf einer breiten empirischen Basis die Arbeits- und Beschäftigungssituation sowie die Einstellungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen (z.B. Sekretariate, Bibliotheken, Labore, Rechenzentren, zentrale und dezentrale Verwaltungseinheiten). Die Beschäftigtenzahlen in dieser Gruppe stiegen im vergangenen Jahrzehnt deutlich an, bleiben jedoch hinter dem Anstieg der Zahl der Studierenden und der wissenschaftlich Beschäftigten zurück. Dies hat ihre Arbeitssituation und die an sie gestellten Anforderungen ebenso beeinflusst wie die hochschulpolitischen Reformen und die Digitalisierung.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-274-7