



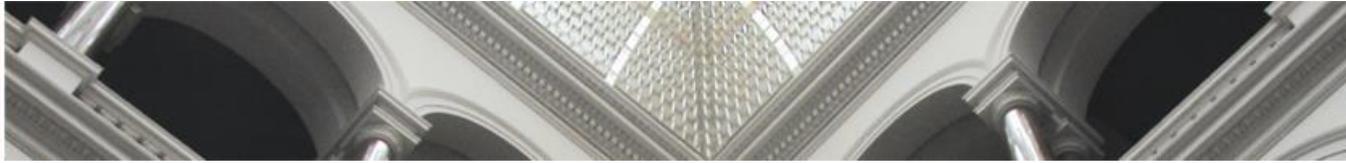
Unsichtbar, aber unverzichtbar: Die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen

Dr. Ulf Banscherus | Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt



Gliederung

1. Eckpunkte des Forschungsprojektes
2. Merkmale von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen
3. Ausgangslage der Reformbemühungen: Hochschulen als „hybride“ Organisationen
4. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung
5. Weitere Veränderungen des Arbeitsplatzes Hochschule:
Expansion, Hochschulreformen, Digitalisierung
6. Veränderungen der Arbeitssituation der Beschäftigten an Hochschulen
7. Gestaltung des Wandels aus Sicht der Beschäftigten
8. Kurzes (Zwischen-)Fazit und weiterer Forschungsbedarf



1. Eckpunkte des Forschungsprojektes



...VON WEGEN NUR TIPPSE

Nicht wir sind von gestern,
sondern unsere Bezahlung



Eine Information der Angestellten
in der Textverarbeitung des
öffentlichen Dienstes und ihrer Gewerkschaft



ca. 1993

Mit Schirm, Charme und Methode

Arbeitsplatz Hochschulbüro

Das Funktionieren
des universitären
Verwaltungsapparates
ist ohne die Tätigkeit
der Mitarbeiterinnen
und Mitarbeiter in den
Hochschulsekretariaten
undenkbar.

Die Wanderausstellung
rückt das unterstützende
Management aus dem
Hintergrund in den
Vordergrund.



Illustration: Jan Benschke
Satz: Echnose

Ausstellungseröffnung in Berlin

am Mittwoch, 22. Mai 2013 um 15:30 Uhr
an der Humboldt-Universität zu Berlin,
Invalidenstraße 42, Thaersaal.

Humboldt-Universität zu Berlin

21. bis 24. Mai 2013: HU, Berlin-Mitte, Invalidenstraße
42, Thaersaal.
27. bis 31. Mai 2013: HU, Adlershof, Rudower-Chaus-
see 26, Foyer Erwin Schrödinger-Zentrum.

Freie Universität Berlin

17. bis 21. Juni 2013: Habelschwerdter Allee 45,
Foyer vor den Hörsälen der Post-/Silberlaube
(K-Strasse/Höhe 29).

UdK und TU Berlin

24. bis 28. Juni 2013: Einsteinufer 45-53, Eingangsbereich.

Eine Wanderausstellung der:



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter: www.hochschulsekretarinnen.de

2013



Eckpunkte des Forschungsprojektes

Projekttitel: Arbeit und Qualifizierung von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen im Wandel („BiwuB“)

Finanzierung: Hans-Böckler-Stiftung

Laufzeit: 10/2013 bis 12/2016

Themenfelder:

- Zusammensetzung der untersuchten Personengruppe
- Veränderung des Arbeitsplatzes Hochschule
- Auswirkungen von hochschul- und organisationspolitischen Reformen auf die Funktionsweise der Hochschulorganisation und -steuerung sowie die individuelle Arbeitssituation



Projektstruktur: 3 Arbeitspakete

a) Exploration:

- Dokumentenanalyse (Zielvereinbarungen und Leitbilder ausgewählter Hochschulen)
- Auswertung der Hochschulpersonalstatistik
- Interviews mit Expertinnen und Experten aus Hochschulpolitik, Hochschulentwicklung und Berufsverbänden
- Fallstudien an zwei Hochschulen (Interviews mit Hochschulleitungen, Personalvertretungen, Frauenbeauftragten und Beschäftigten)

b) Generalisierung:

- Online-Befragung des wissenschaftsunterstützenden Personals an 21 ausgewählten (staatlichen) Hochschulen

c) Vertiefung und Validierung:

- Problemzentrierte Interviews mit ca. 30 Beschäftigten aus wissenschaftsunterstützenden Bereichen



Veröffentlichung der Ergebnisse

Hans **Böckler**
Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

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 Golubchikova,
Susanne Schmitt und André Wolter

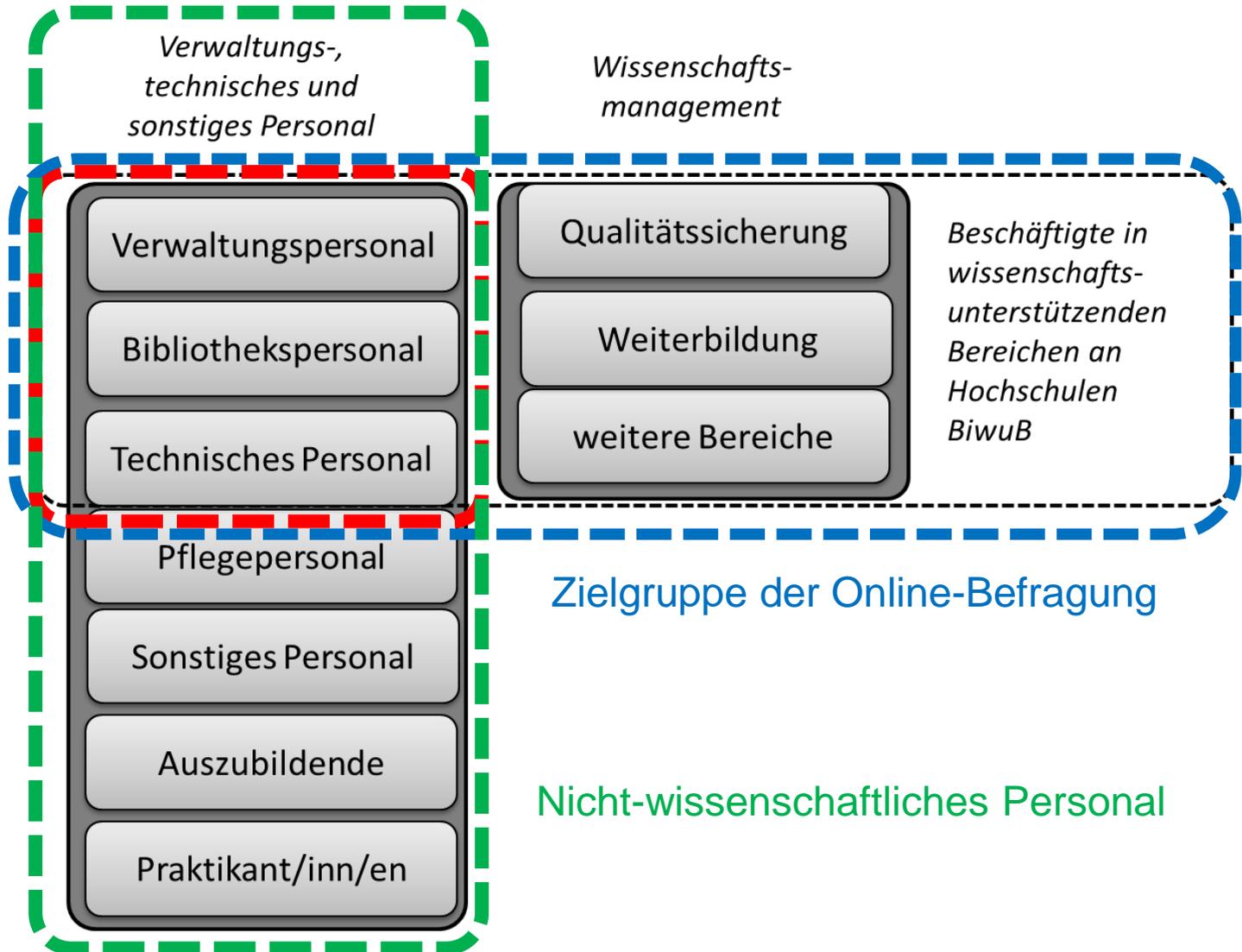
FF
FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

Online verfügbar unter:
https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf



2. Merkmale von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen

Personalgruppen
der amtlichen
Statistik:
Verwaltung (V),
Bibliotheken (B),
Technik (T)





Beschäftigte nach ausgewählten Stellenprofilen und Geschlecht (in %)

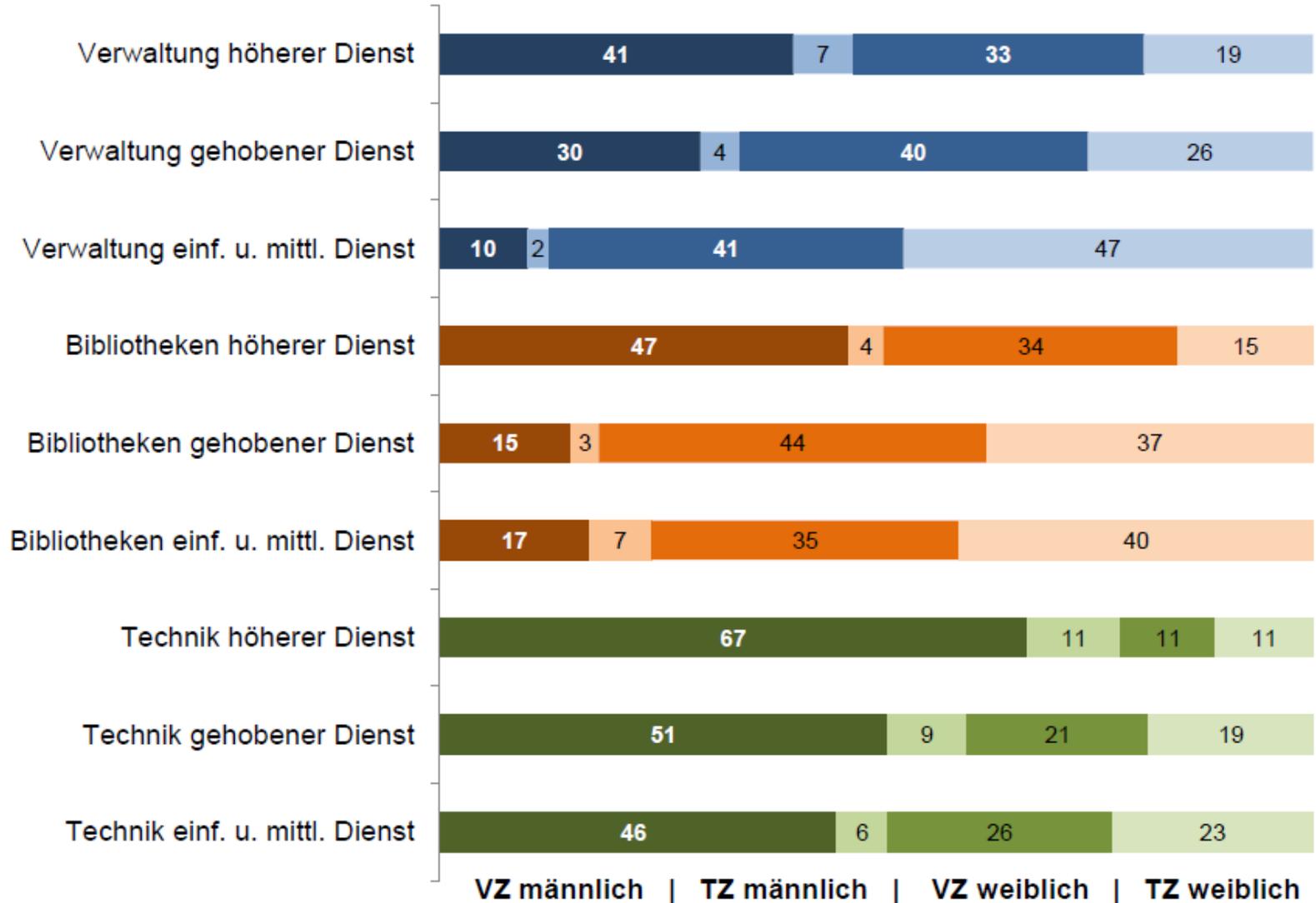
Stellenprofil	weiblich	männlich
insgesamt	71,1	28,9
Verwaltungsbeschäftigte/r	81,9	18,1
Wissenschaftsmanager/in	73,1	26,9
Sekretär/in	99,2	0,8
IT-Beschäftigte/r	18,2	81,8
Laboringenieur/in	18,8	81,3
Laborant/in, Technische/r Assistent/in	74,2	25,8
Handwerker/in, Facharbeiter/in	14,5	85,5
Bibliothekar/in	86,1	13,9



Berufliche Bildung insgesamt und nach Geschlecht (in %)

Berufliche Ausbildung	weiblich	männlich	insgesamt
Lehre, Berufsausbildung im dualen System	27,4	20,3	25,4
Vorbereitungsdienst für den mittleren Dienst in der öffentlichen Verwaltung	1,8	1,1	1,6
Fachschule (z.B. Meister-, Technikerschule), Fachakademie	5,7	16,7	8,9
Studium an einer Fachhochschule (ohne Verwaltungsfachhochschulen)	12,6	17,3	14,0
Studium an einer Verwaltungsfachhochschule	4,1	4,3	4,2
Studium an einer Universität bzw. gleichgestellten Hochschule	31,2	27,6	30,2
Promotion	6,8	8,4	11 7,3

Zusammensetzung der VBT-Beschäftigten nach Personal- und Laufbahngruppen sowie Geschlecht und Arbeitsvolumen 2010, in Prozent

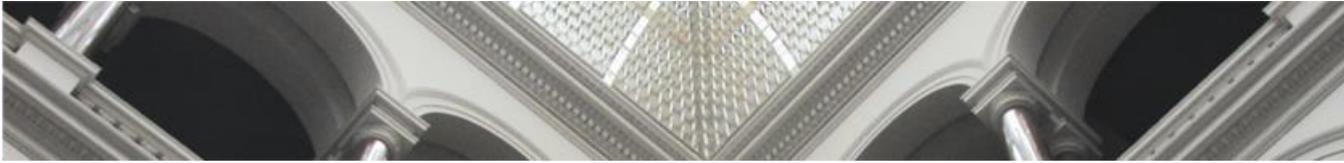


Quelle: Statistisches Bundesamt (DZHW-ICEland), eigene Auswertungen



Qualifikationsadäquanz der Beschäftigung (in %)

„Personen, die meine Tätigkeit üblicherweise ausüben verfügen in der Regel über ...“	weiblich	männlich	insgesamt
... ein höheres Qualifikationsniveau als ich es habe.	13,9	18,3	15,2
... ein mit meiner Ausbildung vergleich- bares Qualifikationsniveau.	64,0	67,7	65,2
... ein geringeres Qualifikationsniveau als ich es habe.	22,1	14,0	19,6



3. Ausgangslage der Reformbemühungen: Hochschulen als „hybride“ Organisationen



Historisch gewachsene duale Verfasstheit der Hochschulen

- Hochschulen haben in Deutschland in der Regel eine duale Rechtsform (Ausnahmen z.B. Hochschulen in NRW, Stiftungshochschulen, nicht-staatl. HS)
 - **Körperschaft des öffentlichen Rechts**
(Mitgliedsorganisation, v.a. akademischer Bereich, i.d.R. staatliche Rechtsaufsicht)
 - **Staatliche Einrichtung**
(Behörde, v.a. administrativer Bereich, staatliche Fachaufsicht möglich)
- „**Kompromiss**“ im jahrhundertelangen Streit zwischen akademischer Freiheit und staatlichem Einfluss, personifiziert durch das immer wieder neu justierte Verhältnis zwischen „Rektor“ und „Kanzler“ (bzw. „Kurator“)
- Konsequenz: Hochschule als „**Hybridorganisation**“ mit widerstreitenden Zielsetzungen und Interessenlagen sowie unterschiedlichen Organisationskulturen
→ Erklärung für viele Konflikte



Selbstverwaltung vs. Behörde

	Akademische Selbstverwaltung	Behörde
Basis	Wissenschaftsfreiheit	Verwaltungsrecht
Organisation	Gremienentscheidungen	Verwaltungshierarchie
Kultur	Kollegialität unter „Gleichen“ (v.a. bei Professor*innen)	Integrität und Loyalität gegen Alimentation und Beschäftigungssicherheit
Zielstellung	Neues Wissen schaffen, neue Ansätze entwickeln	Korrekte Umsetzung der bestehenden Regeln und Vorgaben
Maßstab	(internationale) Reputation (der Wissenschaftler*innen)	Qualität der Leistungen (i.e.L. Fehlerfreiheit, teilw. Zu- friedenheit der Nutzer*innen“)



Beispielhafte Konfliktebenen

WISSENSCHAFT

Bevormundung

„Ausbremsen“

Bürokratismus

Unverständnis

Vergabe von Aufträgen/Beschaffungen

Personalauswahl/ -einstellung

Durchführung von Prüfungen

Mittelbewirtschaftung

Raumvergabe

Arbeitszeitregelungen

Abrechnung von Reisekosten

VERWALTUNG

Regelbrüche

Überheblichkeit

„Anarchie“

Unverständnis



4. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung



Zielsetzungen des „New Public Management“

- Seit den 1990er Jahren **zwei (internationale) Diskussionsstränge**, die für weitere Entwicklung der Hochschulen in hohem Maße relevant (gewesen) sind:
 - New Public Management als Leitmotiv von Hochschulreformen
 - New Public Management als Prämisse einer tiefgreifenden Verwaltungsmodernisierung
- Gemeinsame übergreifende Zielsetzung: **Erhöhung der Effizienz** und **Verbesserung der Qualität** der (von staatlichen Einrichtungen) erbrachten Leistungen
- Auf Ebene der Maßnahmen und Instrumente erwiesen sich die beiden parallel bearbeiteten Reformprozesse teilweise als **kongruent** (z.B. Neujustierung des Verhältnisses zum Staat), teilweise als **inkongruent** (z.B. Verhältnis zentraler und dezentraler Einheiten) und teilweise waren sie voreinander weitgehend **entkoppelt** (z.B. Ausmaß der Drittmittelfinanzierung)



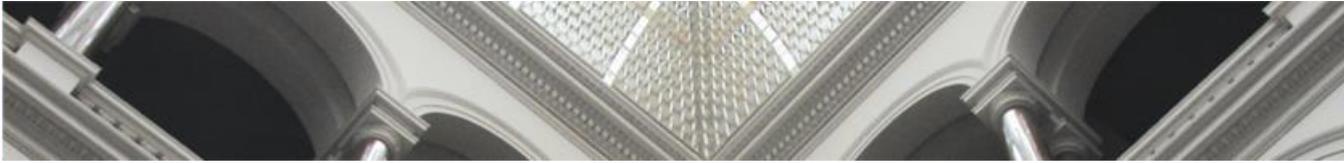
Varianten des „New Public Management“

Leitprinzip von Hochschulreformen

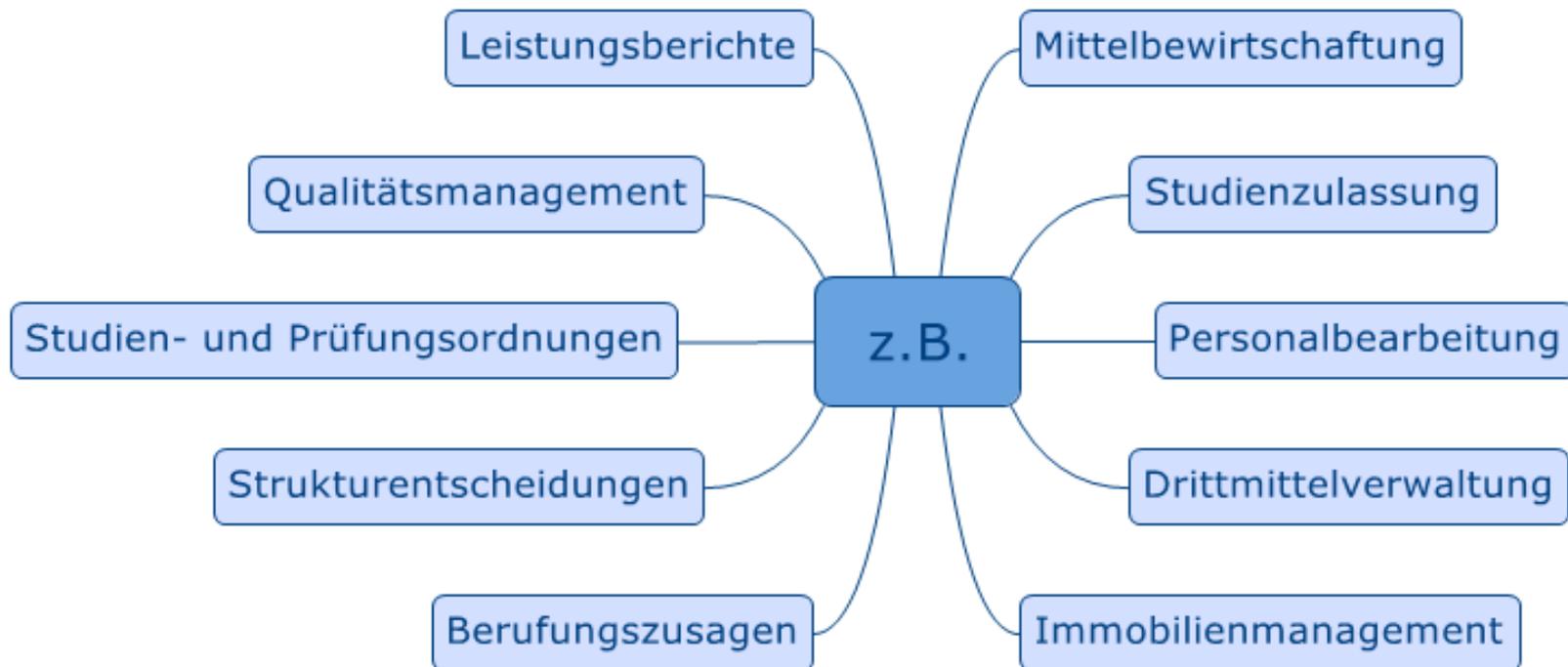
1. **Abschaffung der ministeriellen Detailsteuerung** beispielsweise zugunsten von Zielvereinbarungen, Akkreditierungsverfahren sowie umfassenden Berichtspflichten
2. **Ausweitung der Kompetenzen** von (de-)zentralen Leitungspersonen zulasten der Entscheidungsrechte gewählter Gremien
3. **Verschärfung des Konkurrenzdrucks** (u.a. durch die Ausweitung der wettbewerblichen Drittmittelfinanzierung und indikatorbasierten Mittelverteilungsmodellen sowie der Einforderung von Profilbildung und Erfolgen in internationalen Rankings)

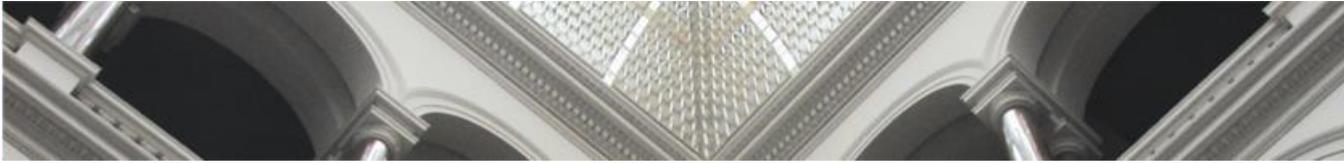
Ansatz zur Verwaltungsmodernisierung

1. **Neudefinition des Verhältnisses** zwischen Politik (Zieldefinition) und Verwaltung (Zielerreichung)
2. **Dezentralisierung** der Leistungserbringung (v.a. Budgetierung und Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter*innen)
3. **Serviceorientierung** (z.B. Ausweitung von Sprechzeiten, Prinzip der „Allzuständigkeit“ in Bürgerämtern)
4. **Personalentwicklung** (v.a. Anreize zur individuellen Leistungssteigerung setzen; Prinzip „Motivation statt Alimentation“)



Veränderungsimpuls: Selbststeuerung

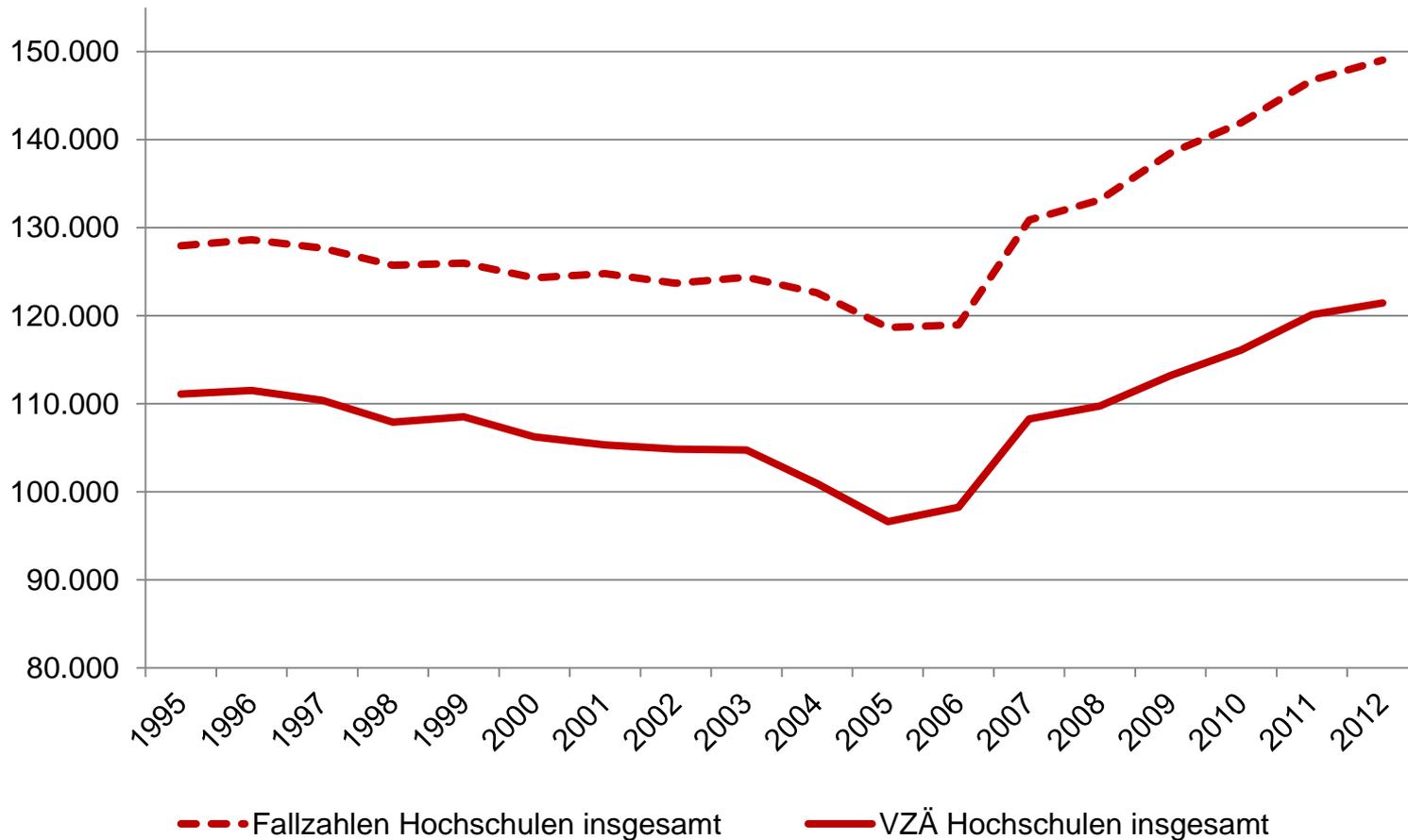




5. Weitere Veränderungen des Arbeitsplatzes Hochschule: Expansion, Hochschulreformen, Digitalisierung



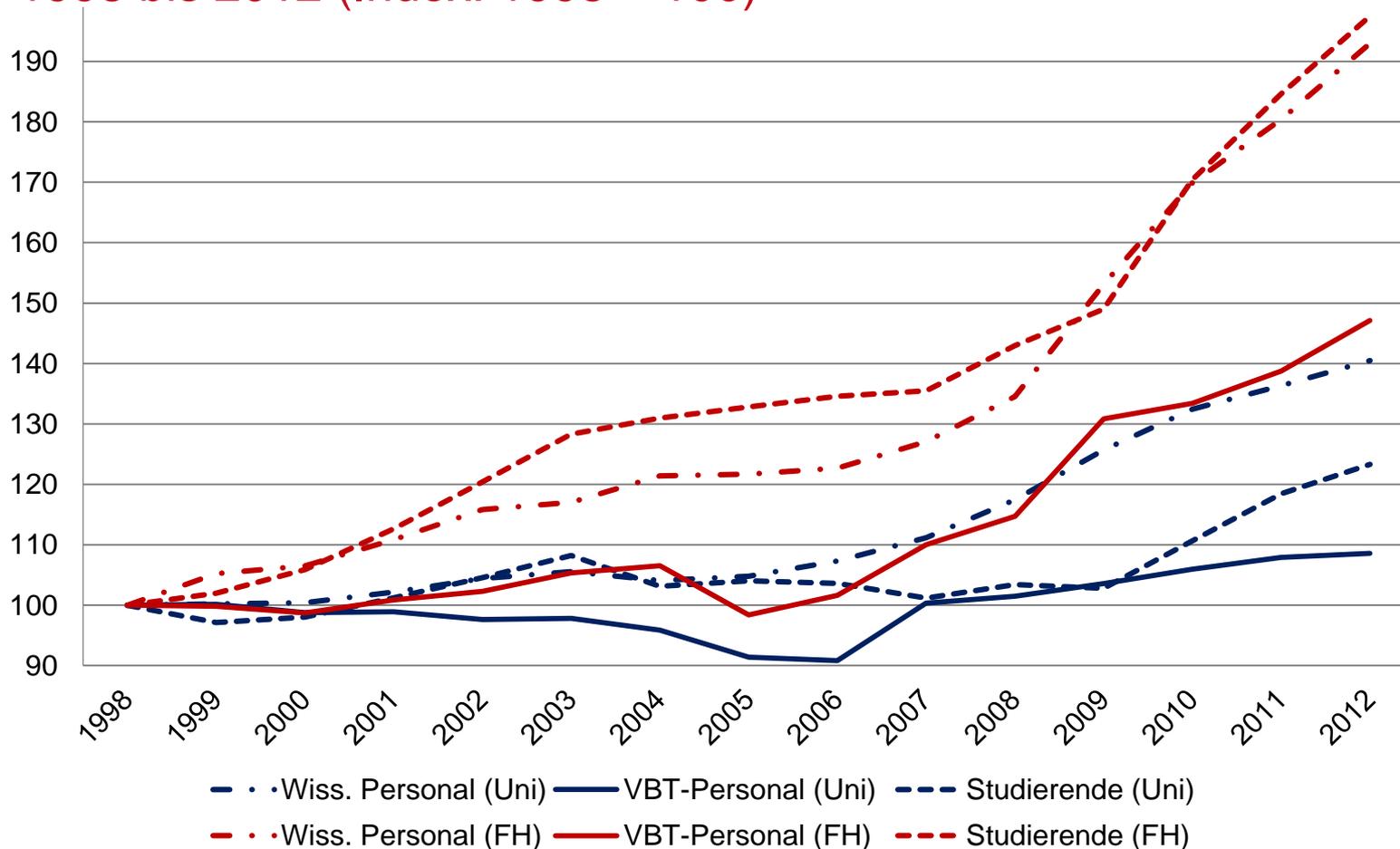
VBT-Beschäftigte an Hochschulen insgesamt 1995 bis 2012



Quelle: Statistisches Bundesamt (HIS-ICEland), eigene Auswertungen



Entwicklung wiss. Personal, Studierende und VBT-Personal 1998 bis 2012 (Index: 1998 = 100)



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



Eindrücke aus Experteninterviews und Fallstudien

Stärkere Selbststeuerung der Hochschulen

„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.“ (E01)

Hohe Bedeutung integrierter IT-Systeme

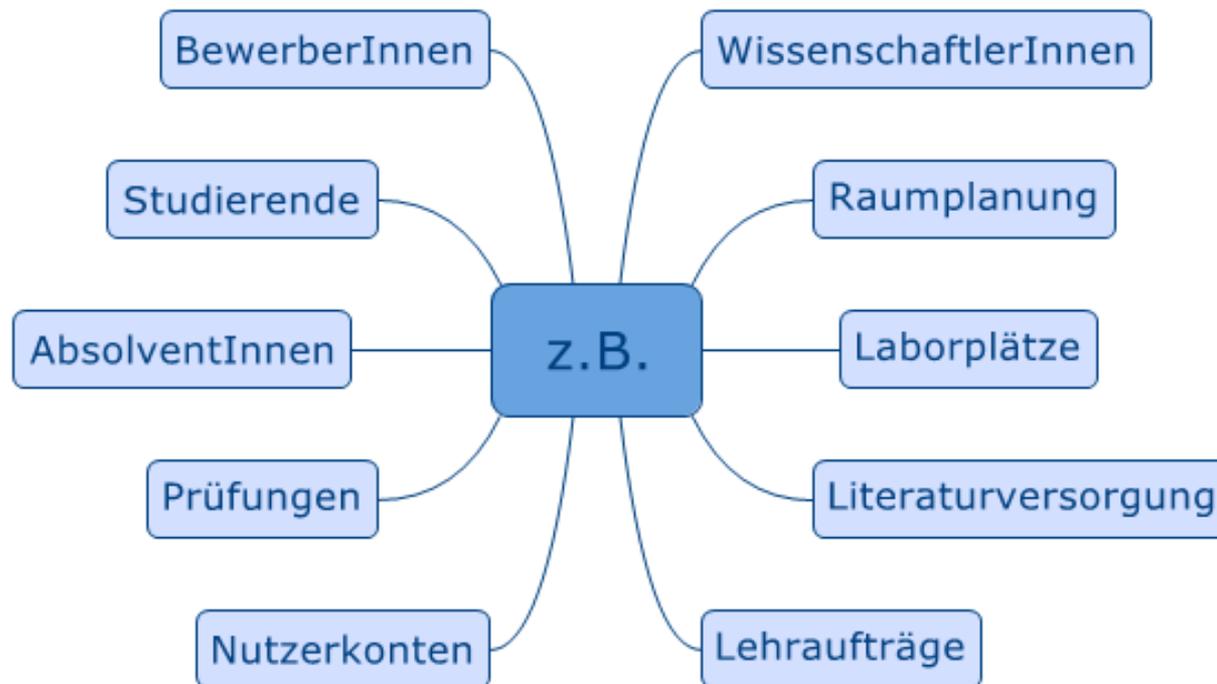
„Also man wird von der IT-Abteilung oder von dem Techniker abhängiger. [...] Der IT-Mensch könnte einem sagen, wo man hin will.“ (FH02)

Große Relevanz von Drittmittelfinanzierung

„(W)enn wir von heute auf morgen die Drittmittel los wären, wären wir nicht mehr handlungsfähig im Regelbetrieb“ (Uni 01).

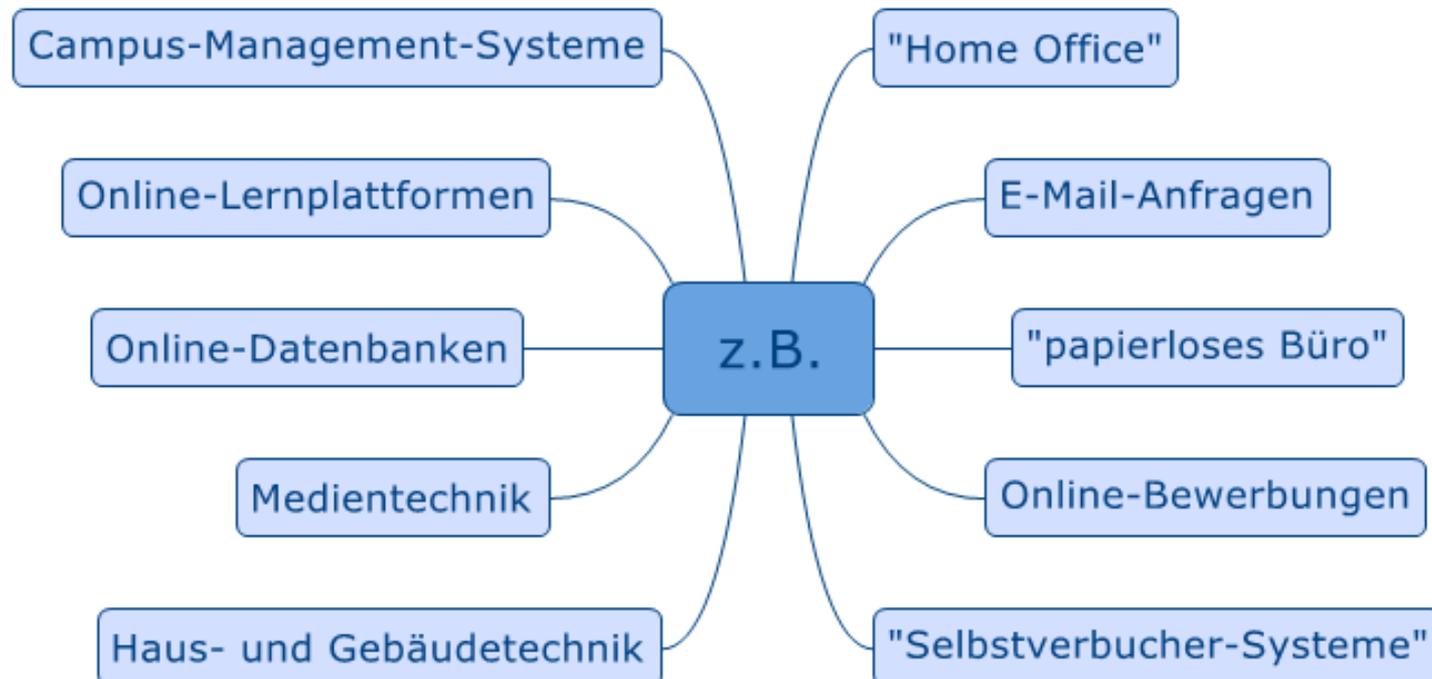


Veränderungsimpuls: Expansion





Veränderungsimpuls: Digitalisierung

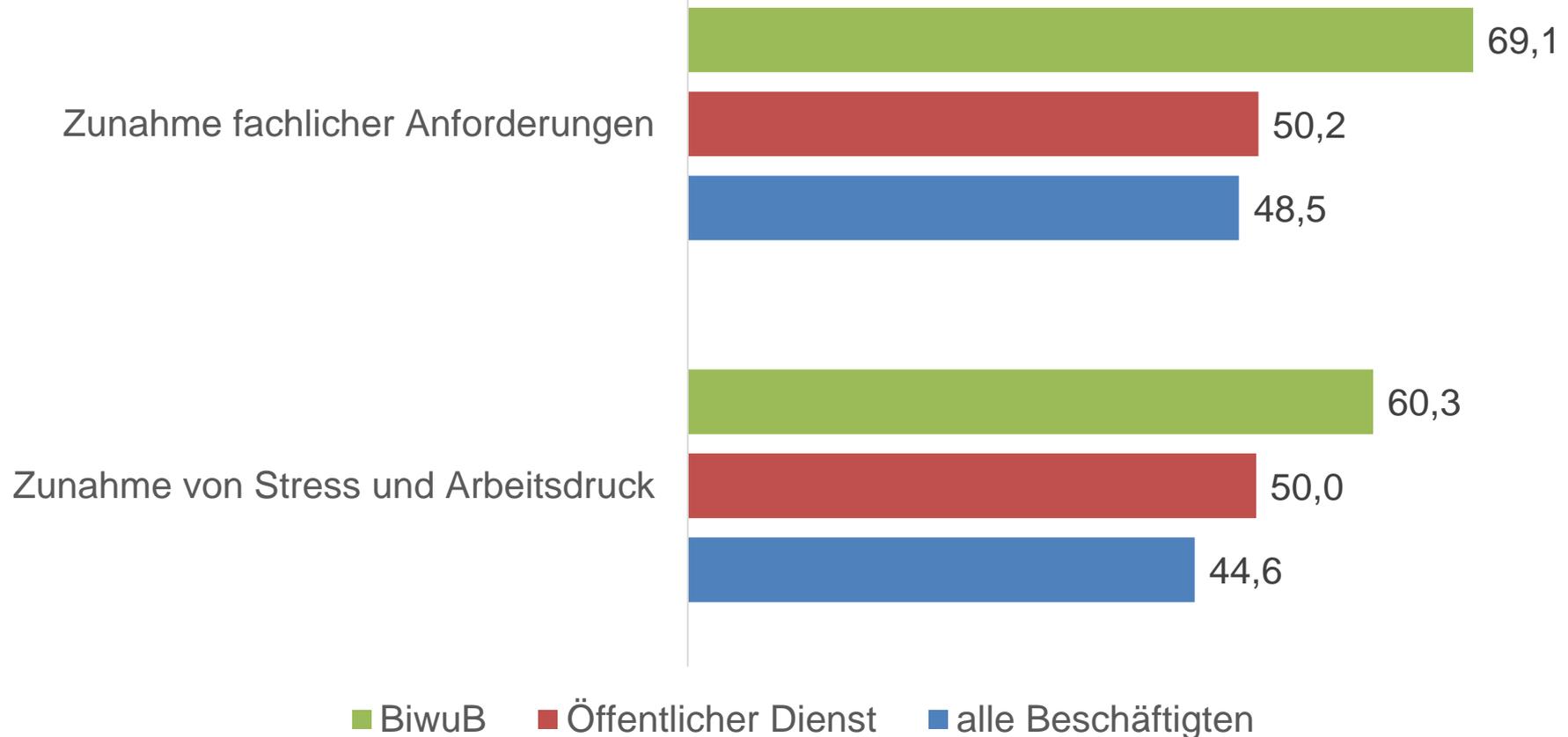




6. Veränderungen der Arbeitssituation der Beschäftigten an Hochschulen



Veränderung der Arbeitssituation, in Prozent





Eindrücke aus Experteninterviews und Fallstudien

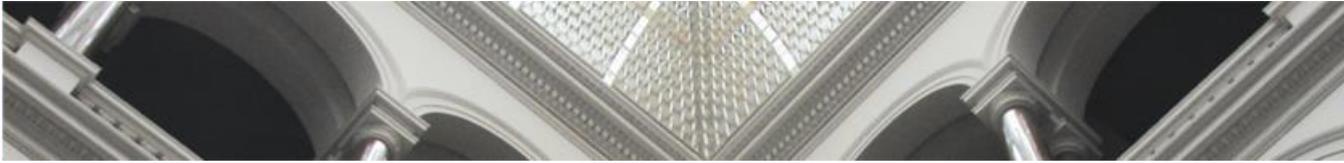
Veränderung des Arbeitsvolumens

*„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 [die Beschäftigten] gar nicht zu Atem kommen.“
(E01)*

Veränderung der Arbeitsanforderungen

„[E]in ganz erheblicher Zugewinn an Komplexität, an Dynamik und auch an [...] Vielfalt der Aufgaben“ (Uni 01)

„[G]rundsätzlich ist es so, dass das Aufgabenspektrum breiter wird, das Personal aber nicht mehr.“ (FH 02)



Ein Beispiel aus der Haus- und Gebäudetechnik – stellvertretend für alle Stellenprofile

„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)

**Eigenständige Bewertung
der Anforderungen**

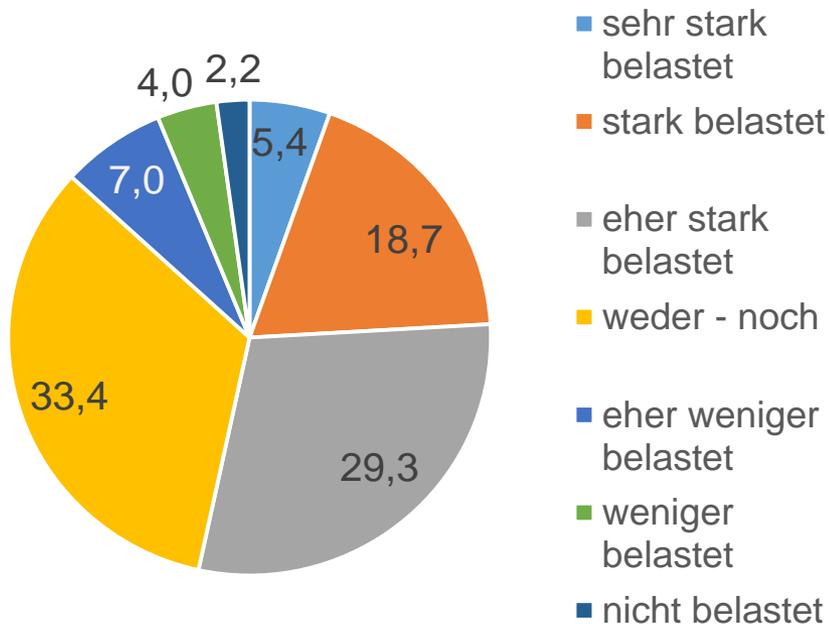
**Fachwissen über die
Berufsausbildung hinaus**

**Entscheidung über
passenden Lösungsansatz**

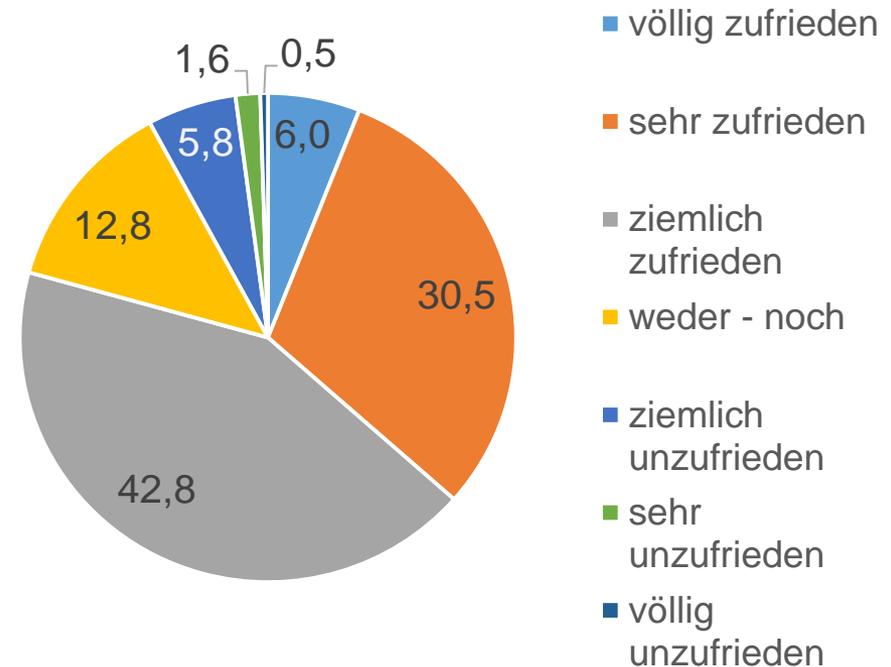
**Begründung und Umsetzung
der Entscheidung**

**Koordination mit anderen
Stellen (intern/extern)**

Belastungserleben, in Prozent

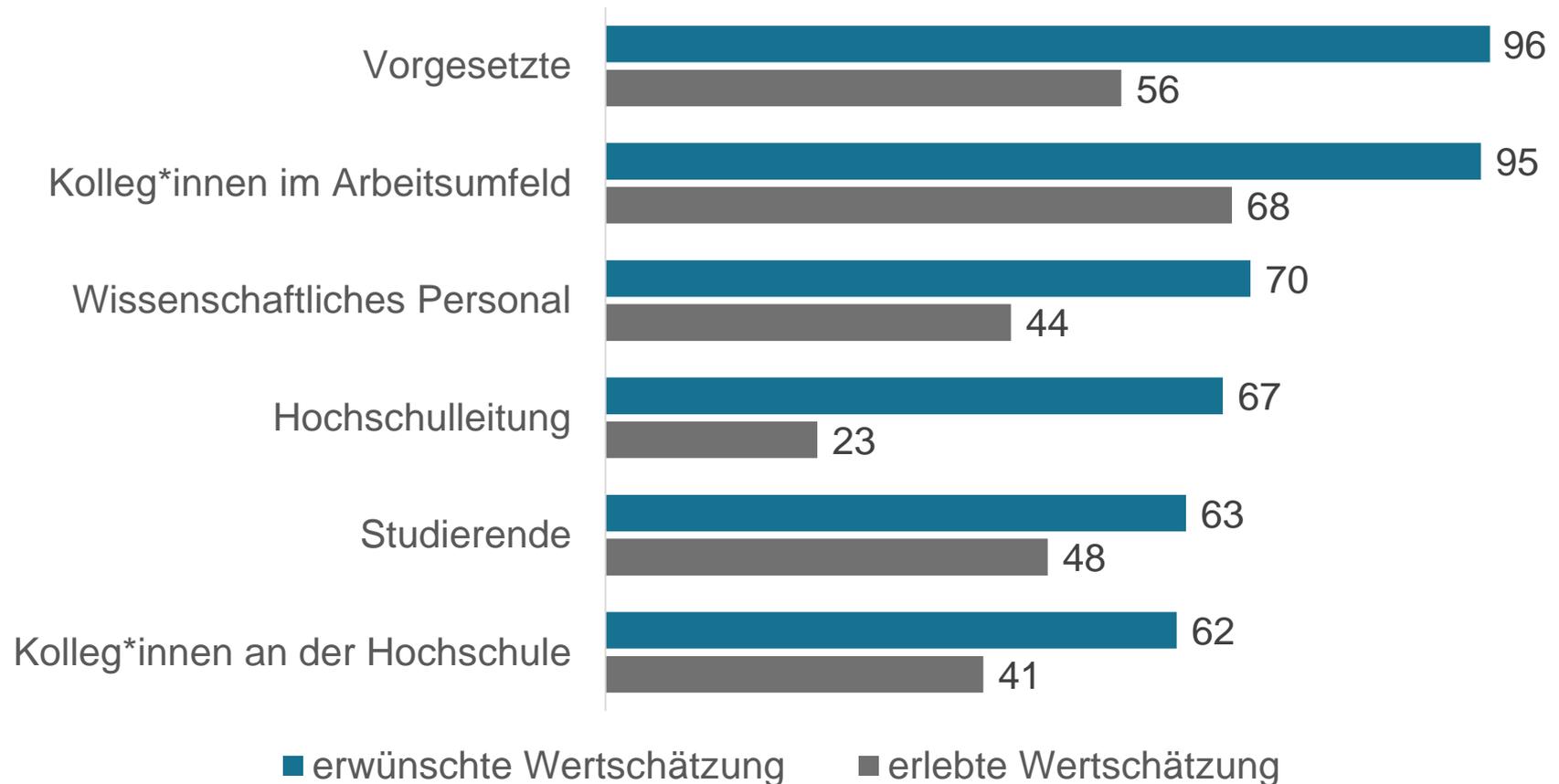


Arbeitszufriedenheit, in Prozent



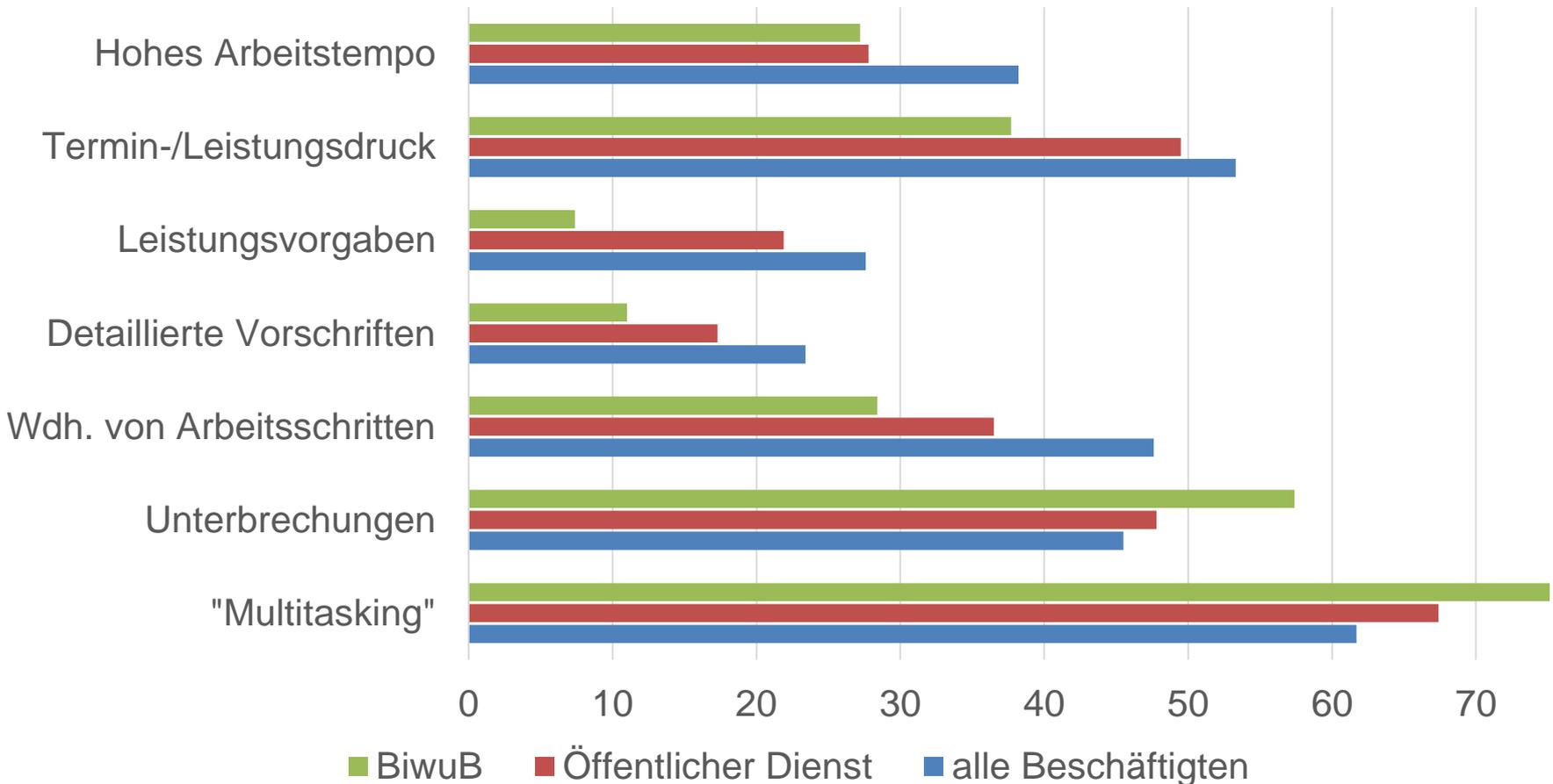


Wertschätzung: Wunsch und Wirklichkeit, in Prozent



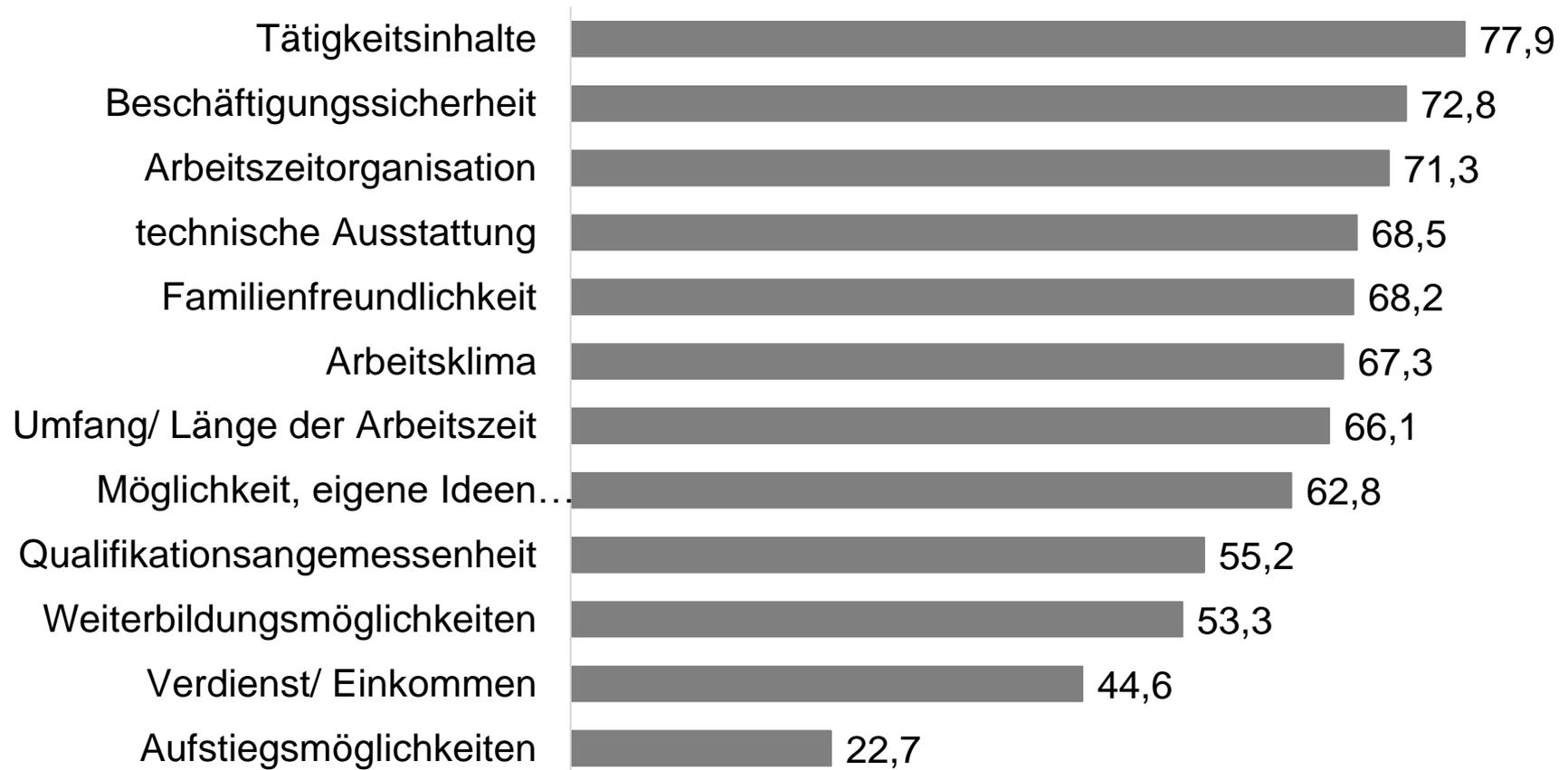


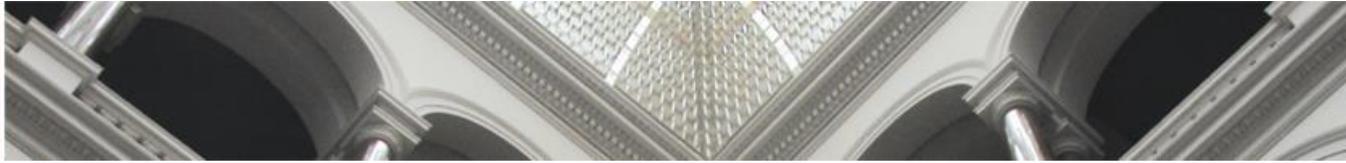
Aktuelle Arbeitssituation (Häufige Ereignisse, in Prozent)





Arbeitszufriedenheit differenziert, in Prozent





7. Gestaltung des Wandels aus Sicht der Beschäftigten

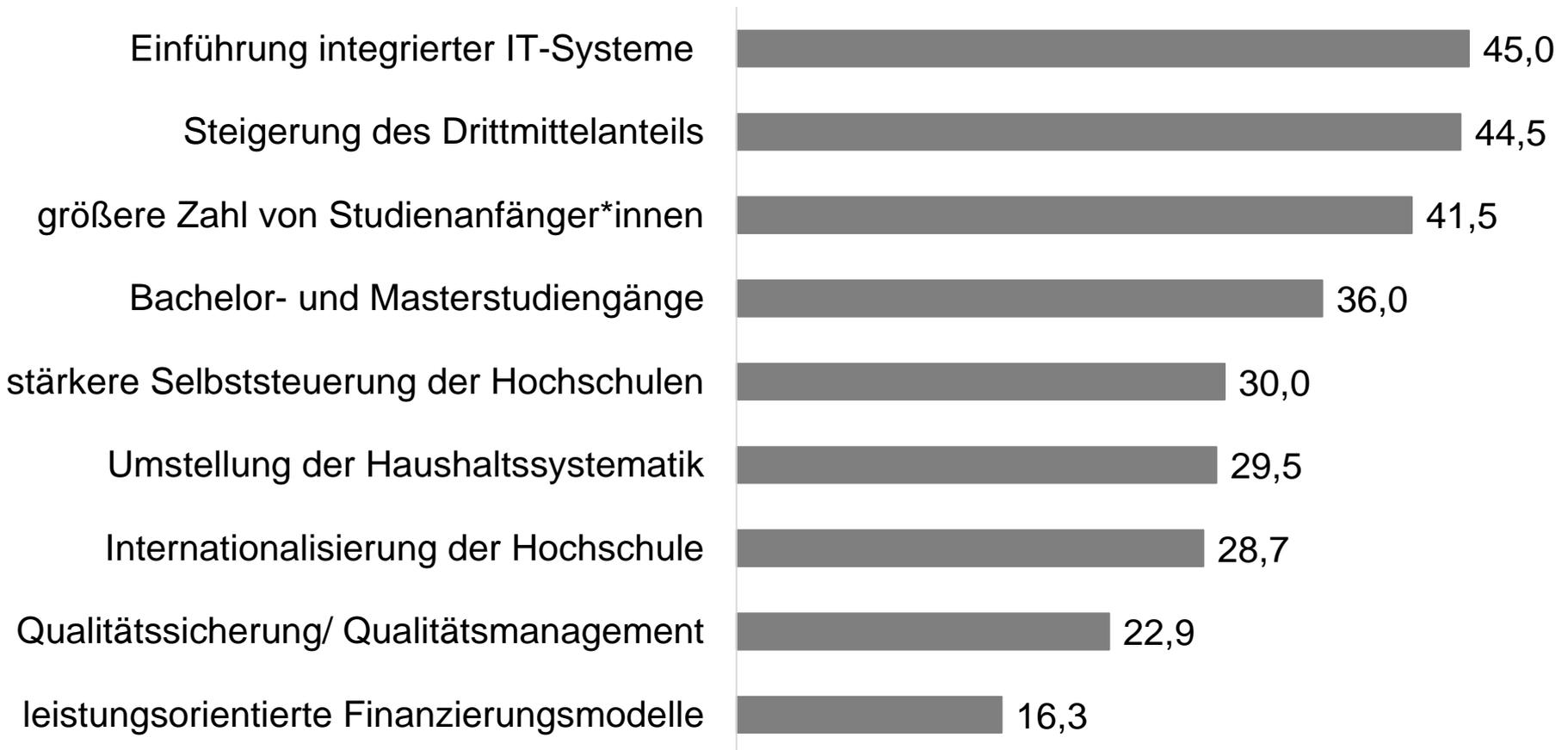


Anforderungen an „Change Management“

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 konzertierten 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.

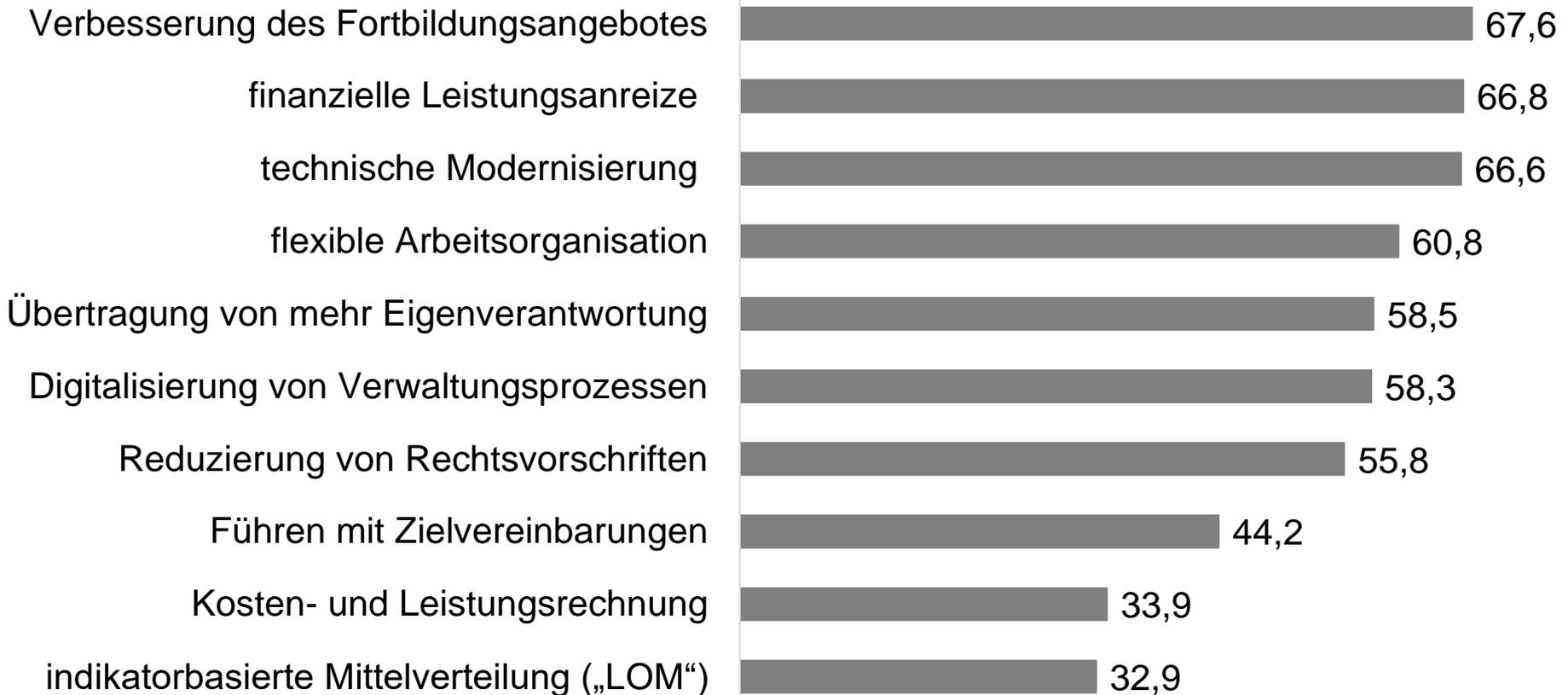


Auswirkungen von Hochschulreformen, in Prozent



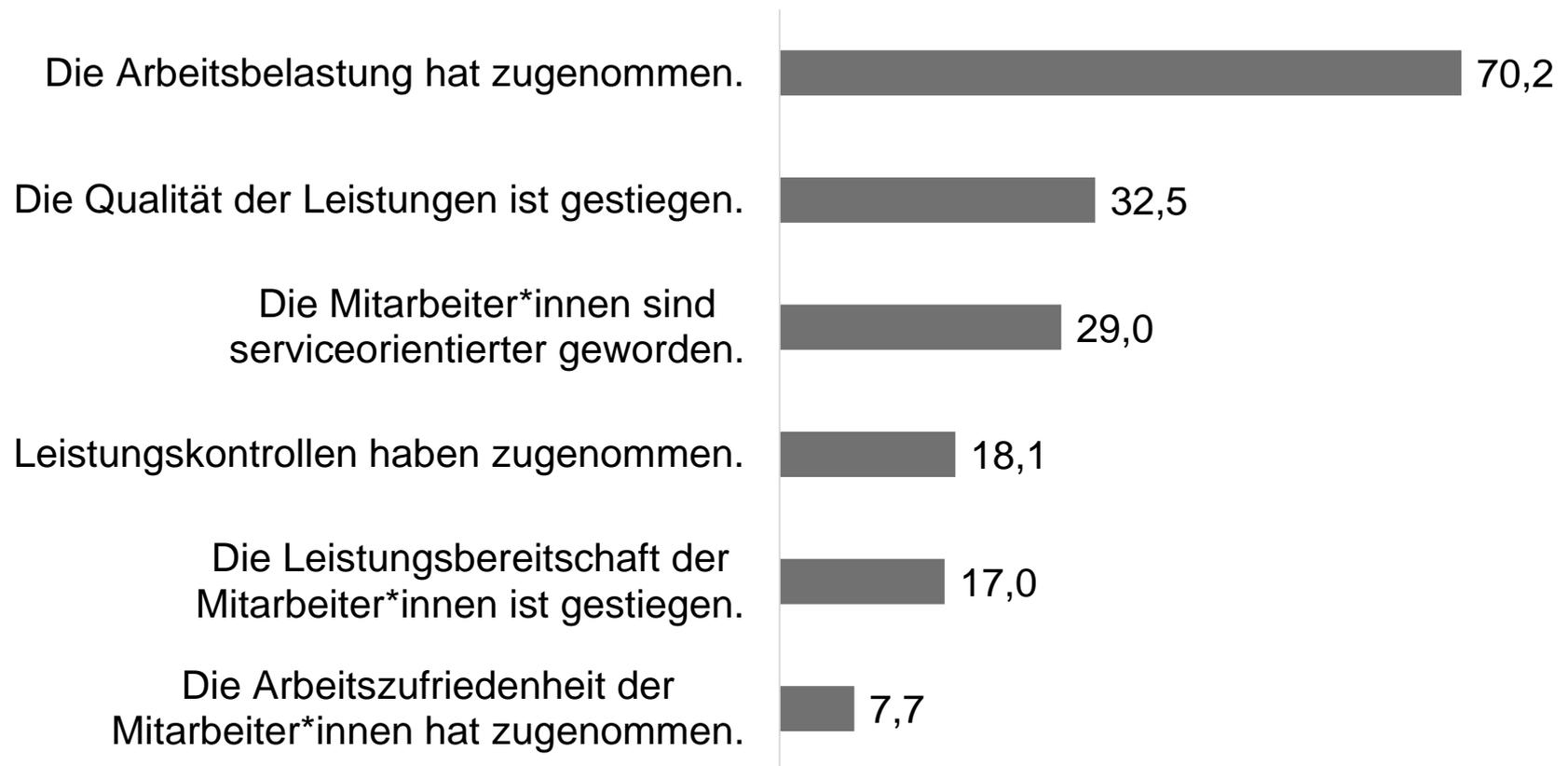


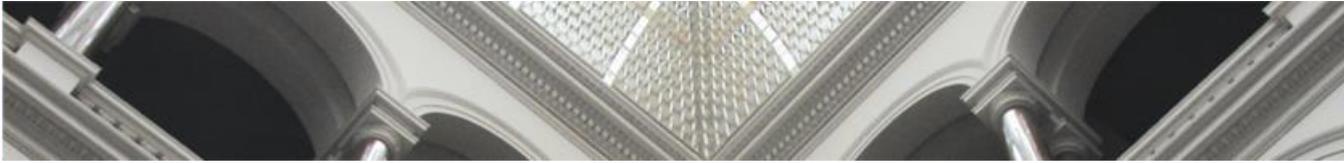
Befürwortung von Reforminstrumenten, in Prozent





Wahrgenommene Wirkungen der Reformen, in Prozent





Wahrnehmung der Beschäftigten

„Wo wir aber nicht einbezogen werden, ist, wohin entwickelt sich z.B. die ganze Uni? [...] Also da nimmt man einfach die Erfahrung der Leute, die in dem Umfeld tätig sind, zu wenig auf.“ (V_20)

„Also weil es der Computer hergibt, müssen dann für die unsinnigsten Sachen Statistiken erstellt werden, die nie einer anguckt, die auch niemanden interessiert haben.“ (V_08)

„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)

„[Unterstützung] [v]on der Hochschule? Ja, eigentlich eher keine. Weil, haben wir zu bewältigen. [...] Also, Schulungen, klar, gibt es immer wieder, haben wir jetzt auch eingefordert, wenn SAP kommt.“ (V_27)

Fehlende Einbeziehung von Wissen und Erfahrungen

Unklarheit über die eigene Rolle im Reformprozess

Mangelnde Ressourcen zur Umsetzung der Reformziele

Fehlende Angebote zur Personalentwicklung

„Entkopplung“ von Strategie- und Arbeitsebene



Gestaltung des Wandels aus Sicht der Beschäftigten

- Vielen Beschäftigten fehlt ein „Gesamtbild“ zu den geplanten und durchgeführten Reformen, weshalb Einzelmaßnahmen als **unzusammenhängend** und „willkürlich“ erlebt werden.
- Sie können ihren **individuellen Beitrag** am Veränderungsprozess deshalb kaum einschätzen, was zu einem Schwinden der Motivation beitragen kann.
- Außerdem fühlt sich ein relevanter Anteil der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zu wenig **informiert** (über die Ziele) und zu wenig **beteiligt** (bei konkreten Planungen und Entscheidungen).
- Insgesamt **unterstützt** ein Großteil der Beschäftigten die Initiativen und Maßnahmen zu Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung, ein erheblicher Teil ist aber auch **skeptisch** bis ablehnend.



8. Kurzes (Zwischen-)Fazit und weiterer Forschungsbedarf



(Zwischen-)Fazit

- Studie hat den angestrebten Beitrag zur wissenschaftlichen **Annäherung** an die Gruppe der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen geleistet, in einem explorativen Forschungsdesign wurden zahlreiche **Informationen** gesammelt, die bisher entweder nur punktuell oder gar nicht zur Verfügung standen. Somit wurde eine Basis für die weitere „**Vermessung**“ der bisherigen „Terra incognita“ gelegt, an die künftige Projekte anknüpfen können.
- Viele Erwartungen wurden **bestätigt**, teilweise wurden im Laufe der Arbeit aber auch **neue Perspektiven** eingenommen, die in Hochschul- und Wissenschaftsforschung bisher zu wenig präsent waren (z.B. die konkreten Auswirkungen der dualen Verfasstheit der Hochschulen und der unterschiedlichen Ausprägungen von „New Public Management“, insbesondere aber die Konsequenzen der **Digitalisierung** für die Hochschulen als Organisationen – weit über die Diskussionen um „E-Learning“ und „Open Access“ hinaus).



Forschungsdesiderate

- Veränderungen konkreter Stellenprofile (z.B. Sekretariate, Verwaltung, Gebäudetechnik)
- Konkrete Bedeutung wissenschaftsunterstützender Bereiche für Umsetzung von Reformen
- Einfluss der Digitalisierung auf die Hochschularbeit (v.a. in Bibliotheken und Rechenzentren)
- Ursachen bestehender Geschlechterunterschiede zwischen den Laufbahngruppen
- Machbarkeit von Personalentwicklung in wissenschaftsunterstützenden Bereichen
- . . .



Unsichtbar, aber unverzichtbar: Die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen

Dr. Ulf Banscherus | Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt
