

September 2009

WISO Diskurs

Experten und Dokumentationen
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik

Arbeitsplatz Hochschule

Zum Wandel von Arbeit und
Beschäftigung in der
„unternehmerischen Universität“



ARBEITSKREIS **DIENSTLEISTUNGEN**



**FRIEDRICH
EBERT**

STIFTUNG



Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen

Arbeitsplatz Hochschule

Zum Wandel von Arbeit und
Beschäftigung in der
„unternehmerischen Universität“

Ulf Banscheraus

Klaus Dörre

Matthias Neis

Andrä Wolter

Inhalt

Vorbemerkung	4
Auf einen Blick	6
1. Einführung: Anspruch, Zielsetzung und Vorgehensweise	8
2. Veränderungen: Arbeiten in der „unternehmerischen Hochschule“?	10
2.1 Veränderungen in der Hochschulsteuerung und bei der Ausgestaltung der Mitbestimmung	15
2.2 Veränderungen bei der Studienstruktur unter dem Leitmotiv des „Bologna-Prozesses“	16
2.3 Veränderungen bei der Forschungsförderung	17
2.4 Veränderungen beim Arbeits- und Dienstrecht	18
2.5 Veränderungen beim Berichtswesen sowie der internen und externen Rechnungslegung	19
2.6 Veränderung der materiellen Rahmenbedingungen	20
2.7 Kooperative Wissenschaft unter Konkurrenzdruck: Grundlegende Dimensionen aktueller Hochschulreformen für den Arbeitsplatz Hochschule	24
3. Arbeitsbedingungen an Universitäten und Fachhochschulen	25
3.1 Grundlegende Entwicklungen von Beschäftigung an Hochschulen	25
3.2 Wandel der Arbeitsbedingungen von nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	27
3.3 Wandel der Arbeitsbedingungen von wissenschaftlich Beschäftigten unterhalb der Professur	29
3.4 Wandel der Arbeitsbedingungen von Professorinnen und Professoren	34
3.5 Wandel der Arbeitsbedingungen von studentischen Beschäftigten	37
3.6 Die Beschäftigungsbedingungen von Lehrbeauftragten	38
4. Partizipationsmöglichkeiten an Hochschulen	40
4.1 Die akademische Selbstverwaltung: Zum Verhältnis zwischen Leitung und Gremien	40
4.2 Partizipationsmöglichkeiten der Personalräte	41
4.3 Fazit: Erhebliche Herausforderungen für die Beschäftigtenpartizipation	43

Dieses Memorandum wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autoren in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

5. Die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung an den Hochschulen – einige Handlungsempfehlungen	44
5.1 Die Unterfinanzierung des Wissenschaftssystems überwinden	45
5.2 Die Attraktivität der ostdeutschen Hochschulen stärken	46
5.3 Die Hochschulen für Berufstätige öffnen	46
5.4 Neuen Tätigkeitszuschnitten Rechnung tragen, neue Berufsbilder und Karrierewege schaffen	47
5.5 Regulierte Flexibilität ermöglichen	47
5.6 Gute Arbeit zum Leistungsparameter der Hochschulen machen	48
5.7 Mitarbeiterpartizipation stärken	49
5.8 Pluralität und Heterogenität in Forschung und Lehre fördern	50
 Literatur	 51
 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	 54
 Anhang	
Themenfelder und Mitwirkende an den Expertengesprächen	55
Informationen zu den Autoren	56

Vorbemerkung

Die Hochschulen sind besonders seit Anfang der neunziger Jahre gravierenden Veränderungsprozessen unterworfen. Dies kann nicht verwundern, denn ihre Rolle hat sich in der Wissensgesellschaft deutlich gewandelt. Hochschulen besitzen eine zentrale Bedeutung für die Produktion, die Bewahrung und den Transfer von Wissen, für Forschung und Innovation, für die geistige, kulturelle und ökonomische Entwicklung der Gesellschaft. Sie haben sich zu Masseneinrichtungen für die Qualifizierung eines Großteils der Menschen entwickelt. In gewisser Weise kann davon gesprochen werden, dass Hochschulen zu Dienstleistern für die Gesellschaft geworden sind. Sie müssen im Dialog mit ihr deren Erwartungen und Anforderungen aufnehmen, in ihren Aufgaben berücksichtigen und in ihr Handeln überführen.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden und gleichzeitig mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen verantwortlich umzugehen, bedarf es einerseits geeigneter Rahmenbedingungen, Strukturen und Steuerungsmodelle sowohl im Außenverhältnis als auch innerhalb der Hochschule. Hochschulen und die für sie zuständigen Bundesländer orientierten sich bei solchen Reformen – knapp gesagt – am Modell des ‚New Public Management‘. Ein neues Verhältnis von Hochschule, Staat und Gesellschaft, Autonomie und Profilierung der Hochschule sowie Leistungsorientierung sind wenige Schlagworte, die diese Veränderungsprozesse hin zu einer ‚unternehmerischen Hochschule‘ kennzeichnen. Andererseits waren inhaltliche, organisatorische und methodische Neuausrichtungen in der wissenschaftlichen Arbeit zu leisten, um dem Reformstau, der sich in der

Vergangenheit angesammelt hatte, zu begegnen. Für Studium und Lehre wird dies üblicherweise mit dem Wort ‚Bologna-Prozess‘ zusammengefasst. Damit sind weitere umfassende Herausforderungen an alle in der Hochschule Tätigen verbunden.

Während die Veränderungsprozesse selbst in dieser Zeit durch Untersuchungen begleitet wurden und als Forschungsgegenstand dienten, wurde wenig bzw. kein Augenmerk auf deren Auswirkungen auf die Arbeits-, Beschäftigungs- und Studienbedingungen gelegt. Und dies, obwohl unstrittig ist, dass exzellente Ergebnisse adäquate Arbeits-, Beschäftigungs- und Studienbedingungen verlangen.

Vor diesem Hintergrund hat sich der gemeinsam von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und der Friedrich-Ebert-Stiftung getragene Arbeitskreis Dienstleistungen vertiefend mit den Auswirkungen des Wandels an Hochschulen auf den Arbeitsplatz Hochschule sowie mit Veränderungsprozessen in zwei weiteren wichtigen Teilbereichen des Dienstleistungssektors befasst: mit den Gesundheits- und Pflegediensten (Hilbert, Evans 2009) und mit dem Thema Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen (Gerstlberger, Siegl 2009).

Das vorliegende Memorandum spiegelt die Ergebnisse im Themenfeld Hochschule wider und leitet Handlungsempfehlungen ab. Diese basieren neben der gezielten Auswertung bekannten Wissens auf Expertengesprächen, die vom Arbeitskreis im Januar und im März 2009 durchgeführt wurden. Dabei standen zum einen die Analyse der gegenwärtigen Verhältnisse und zum anderen Schlussfolgerungen und Empfehlungen im

Mittelpunkt. Das Memorandum soll Entscheidungsträgern aus Politik, Hochschulen, Gewerkschaften und Verbänden sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mögliche Perspektiven für die zukünftige Gestaltung des Arbeitsplatzes Hochschule aufzeigen.

Mit der wissenschaftlichen Beratung und mit der Zusammenstellung des Memorandums waren Prof. Dr. Klaus Dörre und Matthias Neis, Friedrich-Schiller-Universität Jena, sowie Prof. Dr.

Andrä Wolter und Ulf Banscherus, Technische Universität Dresden, gemeinsam beauftragt. Die Mitwirkenden der Expertengespräche sind im Anhang dieser Schrift dokumentiert. Ihnen allen möchten wir an dieser Stelle für ihre Bereitschaft zur Mitarbeit ganz herzlich danken. Ohne ihr Engagement und ihre ambitionierten Beiträge hätte dieses Memorandum nicht erstellt werden können.

Petra Gerstenkorn
Dr.-Ing. Karl-Heinrich Steinheimer
Fachbereich Bildung,
Wissenschaft und Forschung
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di

Helmut Weber
Wirtschafts- und Sozialpolitik
Friedrich-Ebert-Stiftung

Auf einen Blick

Die deutsche Wissenschaftslandschaft befindet sich inmitten von gravierenden Veränderungen. Dabei laufen verschiedene Reformen parallel und führen doch keineswegs in die gleiche Richtung. Der Bologna-Prozess, die Umstellung der hochschulinternen Steuerung auf Controllinginstrumente oder die zunehmende Wettbewerbsorientierung in der Forschung, um nur einige Beispiele zu nennen, bilden vielmehr eine höchst komplexe, keineswegs kohärente und mitunter geradezu widersprüchliche Gemengelage. Als Leitmotiv lässt sich jedoch die „unternehmerische Hochschule“ ausmachen. Dabei ist unübersehbar, dass sich mit der Transformation der Hochschulen zugleich die Beschäftigungsverhältnisse, die Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder erheblich verändern. Trotz dieses offenkundigen Zusammenhangs wird hierzulande kaum über den Wandel des Arbeitsplatzes Hochschule gesprochen. Mit diesem Memorandum wollen wir daher einen Diskussionsanstoß leisten, um diesem Thema zu der dringend notwendigen Aufmerksamkeit zu verhelfen. Denn klar ist: Nicht nur hängen die Arbeitsbedingungen von den Reformen ab, sondern jede Reform auch davon wie sie in den Hochschulen be- und verarbeitet werden kann.

Unsere zentrale Botschaft lautet: Die akademische Wissensproduktion ist zunehmend zu einem kollektiven Arbeitsprozess geworden. Universitäten und Fachhochschulen, die ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit steigern wollen, sind daher zwingend darauf angewiesen, die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten – der Professorinnen und Professoren, der wissenschaftlichen wie nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Hilfskräfte und Lehrbeauftragten – insgesamt positiv zu gestalten. Die Arbeitsbedingungen müssen offensiv und mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit zum

Thema gemacht werden. Denn auch eine an unternehmerischen Prinzipien orientierte Hochschule basiert auf Arbeit, auf der Arbeit aller ihrer Mitglieder. Im Einzelnen schlagen wir folgende Weichenstellungen für eine neue Hochschul- und Wissenschaftspolitik vor:

1. Die Unterfinanzierung des Wissenschaftssystems überwinden.

Da als Folge der Bewältigung der globalen Finanz- und Überakkumulationskrise in Zukunft drastische Sparprogramme der öffentlichen Hand drohen, die die jahrzehntelange Unterfinanzierung der Hochschulen weiter verschärfen würden, müssen schon jetzt Sicherungsmechanismen geschaffen werden, die einen „Schutzschirm“ für das Bildungssystem ermöglichen.

2. Die Attraktivität der ostdeutschen Hochschulen stärken.

Als Reaktion auf die regionalen Unterschiede bei der Studiennachfrage muss zunächst dafür gesorgt werden, dass ein Teil der steigenden Nachfrage nach Studienplätzen in Westdeutschland durch die ostdeutschen Hochschulen aufgefangen wird. Das ist nur möglich, wenn die Studien-, Arbeits- und Lehrbedingungen insgesamt verbessert werden.

3. Die Hochschulen für Berufstätige öffnen.

Soll lebensbegleitendes Lernen nicht zur Phrase verkommen, ist eine Öffnung des Hochschulsystems für Studieninteressierte aus der beruflichen Praxis zwingend nötig. Ziel muss es sein, ein dichtes und flexibles System an Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, das Berufstätigen neue Optionen eröffnet oder ihnen eine „Weiterbildungspause“ im Berufsleben ermöglicht.

4. Neuen Tätigkeitszuschnitten Rechnung tragen, neue Berufsbilder und Karrierepfade schaffen.

Durch die Reformen beeinflusst, vor allem aber wegen neuer gesellschaftlicher Anforderungen haben sich die Aufgaben und Tätigkeitszuschnitte aller Beschäftigtengruppen deutlich verändert. Dies gilt insbesondere für die Institutssekretariate. Somit ist an den Universitäten und Fachhochschulen dringend und in größerem Maßstab die Schaffung von Stellen für Wissenschaftskordinatorinnen und -koordinatoren nötig.

5. Regulierte Flexibilität ermöglichen.

Ein Großteil der besonders aktiven Beschäftigten vermag den ständig wachsenden Berg an Aufgaben nicht oder zumindest nicht mehr in allen Bereichen gut zu bewältigen. Dort muss und kann gegengesteuert werden, indem es Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht wird, Belastungen zu reduzieren und Aufgaben abzugeben, um zumindest zeitweilig bestimmte Schwerpunktsetzungen bei den eigenen Tätigkeiten vornehmen zu können.

6. Gute Arbeit zum Leistungsparameter der Hochschulen machen.

Wissenschaft und Forschung samt den dahinter stehenden Leistungen müssen zunehmend als kollektiver Arbeitsprozess begriffen werden. Die Güte der Arbeitsbedingungen ist ein Parameter, der Erhebliches über die Leistungsfähigkeit von Hochschulen aussagt. Entsprechende Kriterien müssen daher auch in den Leistungsbilanzen von Hochschulen Berücksichtigung finden.

7. Mitarbeiterpartizipation stärken.

In der aktuellen Situation nimmt sich die Mehrzahl der Beschäftigten nicht als Mitgestalter, sondern als Objekt von Hochschulreformen wahr. Wird der Weg zur „unternehmerischen Hochschule“ und zur „Professur als Betrieb“ weiter beschritten, muss das aber auch Konsequenzen für die Beschäftigtenpartizipation haben.

8. Pluralität und Heterogenität in Forschung und Lehre fördern.

Die Selbstdefinitionen und Arbeitsweisen, das Wissenschafts- und Rollenverständnis von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern hat sich stets durch große Pluralität ausgezeichnet. Solche Unterschiede müssen nicht nur toleriert, sondern gefördert werden.

1. Einführung: Anspruch, Zielsetzung und Vorgehensweise

Das vorliegende Memorandum ist das Ergebnis eines Diskussionsprozesses, den die Autoren gemeinsam mit dem Arbeitskreis Dienstleistungen der Friedrich-Ebert-Stiftung und dem Fachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di, sowie mit ausgewählten Expertinnen und Experten realisieren konnten. Ziel der Diskussion war es, die veränderten Arbeitsbedingungen für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen an den deutschen Hochschulen zu reflektieren. Wir fanden ein Feld vor, das bislang nur in Teilbereichen von der Forschung erschlossen worden ist. Es liegt auf der Hand, dass wir angesichts eines knappen Zeitbudgets (Herbst 2008 bis Sommer 2009) und mit im Verhältnis zur Vielschichtigkeit der Thematik wenigen Diskussionsrunden nicht annähernd in der Lage waren, alle vorhandenen Wissenslücken zu schließen. In zwei Workshops mit Expertinnen und Experten aus Politik, Wissenschaft, Hochschulen und Gewerkschaften konnten wir allerdings einen vertieften Einblick in die Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an den deutschen Universitäten und Fachhochschulen¹ gewinnen. Es zeigte sich, dass das Thema „Arbeitsplatz Hochschule“ zahlreiche Querverbindungen aufweist, etwa zur Etablierung neuer Steuerungsverfahren und zur Organisationsentwicklung sowie den damit verbundenen veränderten Partizipationsformen.

Wir streifen diesen – teilweise dramatischen – Umbau der Wissenschaftseinrichtungen, ohne den Anspruch zu erheben, die Komplexität dieses Wandels gänzlich erfassen zu können. Die beiden

Expertenhearings, die Sichtung vorhandener Studien, ergänzt um eine beschränkte Zahl zusätzlicher Expertengespräche, gestatten es, ein Memorandum vorzulegen, das ein erstes Schlaglicht auf eine bisher völlig vernachlässigte Realität wirft: Fachhochschulen und Universitäten sind öffentliche Non-Profit-Unternehmen, die sich in ihrer Binnenrealität und ihren Organisationsstrukturen immer stärker der Betriebsförmigkeit annähern. Dies bedeutet aber auch: Die Hochschulen werden sukzessive zu Orten, an denen Arbeitsprozesse stattfinden, die zunehmend kollektiv organisiert werden müssen. Dies hat wiederum zur Folge, dass gute Leistungen in Forschung und Lehre zunehmend vom produktiven Zusammenwirken von Professorinnen und Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber eben auch der Beschäftigten in Technik und Verwaltung, in den Laboren, Bibliotheken und Rechenzentren, kurz, von Angehörigen aller Personalkategorien abhängen.

Was in der Wettbewerbs-, Leitungs- und Qualitätssicherungsrhetorik häufig übersehen wird, ist, dass viele der nunmehr in Gang gesetzten Veränderungen in der einen oder anderen Weise auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten durchschlagen. Betroffen sind nicht allein die Professoren und Professorinnen, sondern ebenso und teilweise noch gravierender die sogenannten nichtwissenschaftlichen Beschäftigten sowie der sogenannte wissenschaftliche Nachwuchs. Diese Entwicklung haben wir vor Augen, wenn wir vom „Arbeitsplatz Hochschule“ sprechen. Ziel des Memorandums ist es, dazu beizutragen, den Blick-

1 Der größte Teil der hier beschriebenen Prozesse trifft die Universitäten in besonderer Weise, während die Fachhochschulen traditionell einen stärkeren Anwendungsbezug aufweisen und mit den Anforderungen der „unternehmerischen Hochschule“ in dieser Hinsicht besser umgehen können. Andere Prozesse, wie die zunehmende Konzentration auf Forschungsexzellenz, bereitet den Fachhochschulen größere Probleme. Die Aussagen in diesem Memorandum erheben den Anspruch, in der Tendenz für beide Hochschulformen bedeutsam zu sein. Allerdings liegt das Hauptaugenmerk auf den Universitäten, allein schon, weil sie den weitaus größeren Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen.

winkel der Öffentlichkeit auf Universitäten und Fachhochschulen zu verändern. Beim Versuch, die verdrängte Arbeitsrealität an den Hochschulen sichtbar zu machen, müssen wir freilich in gewisser Weise die Quadratur des Kreises praktizieren. Das nicht nur, weil viele Prozesse noch im Fluss sind. Die Arbeitssituation vor allem des nichtwissenschaftlichen Personals ist im Grunde so gut wie nicht erforscht. Und der Gedanke, dass wir es bei der universitären Wissensproduktion mit einem kollektiven Arbeitsprozess zu tun haben, der auch teilzeitbeschäftigte Sekretariatskräfte und scheinselfständige wissenschaftliche Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter im Werkvertragsverhältnis umfasst, dürfte geradezu anstößig sein. Weiß man etwas nicht genau, fällt es aber

auch schwer, Vorschläge und Gestaltungskonzepte zu formulieren. Insofern müssen wir den Anspruch des Memorandums sehr eng definieren. Wir liefern Denkanstöße für eine Diskussion, die in Zukunft – auch auf einer besseren Wissensgrundlage – intensiv geführt werden muss. Denn Erfolg und Misserfolg der Hochschulreformen werden auch davon abhängen, dass den Verantwortlichen und Beteiligten die wechselseitige Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen und Reformverlauf stärker bewusst wird. So sehr sich die Arbeit an Hochschulen in den verschiedenen Reformprozessen verändert, so sehr hängt umgekehrt die Umsetzung von Reformen von den Arbeitsbedingungen ab.

2. Veränderungen: Arbeiten in der „unternehmerischen Hochschule“?

Als am 17. Juni dieses Jahres bundesweit 240.000 Studierende sowie Schülerinnen und Schüler an Demonstrationen für ein anderes Bildungssystem teilnahmen, konnte man aus vielen Kommentaren ein gewisses Erstaunen herauslesen. An den Universitäten und Fachhochschulen war es lange Zeit sehr ruhig geblieben. Selbst die Veranstalterinnen und Veranstalter hatten tags zuvor mit bestenfalls 150.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gerechnet. Die Tage regelmäßiger Massenproteste der Studierenden schienen schon lange passé. Die neue Studierendengeneration, so wurde vielfach geschrieben, sei an einem stringenten Studium interessiert. Zeit für Proteste bleibe ihnen nicht. Nun wurde gerade das neue, verkürzte und gestraffte Bachelor-Studium für die Demonstrantinnen und Demonstranten zum Stein des Anstoßes.

Auch auf einer anderen Bühne übte man sich zeitgleich in ungewohntem Protest. Die damalige Präsidentin der Hamburger Universität sah sich mit offenen Briefen, Unterschriftenlisten und Demonstrationen konfrontiert, mit denen Dekaninnen und Dekane, weite Teile der Professorenschaft, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierende in seltener Einigkeit und – fast überraschend – am Ende erfolgreich ihren Rücktritt forderten. Allen gemeinsam war, dass sie sich als Getriebene eines Reformprozesses sahen, den sie selbst höchstens noch umsetzen, keinesfalls aber in Frage stellen oder gar substanziell gestalten dürfen. Aufschlussreich begründeten die Dekaninnen und Dekane von fünf der sechs Hamburger Fakultäten öffentlich ihre Unmutsäußerungen:

„Leitend ist dabei die Überzeugung, dass eine Universität nur zu reformieren ist, wenn die Reformprozesse von einer breiten Mehrheit des wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Personals sowie der Studierenden getragen werden und wenn es Auseinandersetzungen über Ziele und Wege der Veränderung geben darf und gibt.“²

Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beklagten darüber hinaus, die Umstrukturierung ihrer Universität habe „in kürzester Zeit eine beispiellose praxisferne Überbürokratisierung“³ gebracht.

Solche Formen des Protestes sind auch deshalb neu, weil die Hochschulmitglieder vielfach gar nicht mehr die Möglichkeit haben, die Hochschulleitung zu wählen, oder eben abzuwählen. Wie in Hamburg bestimmt auch in vielen anderen Bundesländern inzwischen ein Hochschulrat den Rektor oder die Präsidentin. Die Proteste sind somit insbesondere von Seiten der Professorinnen und Professoren vielfach auch gespeist von dem Willen, die körperschaftliche, also auf Mitgliedschaft beruhende, Tradition der deutschen Universitäten und Fachhochschulen aufrecht zu erhalten, die sich exemplarisch in der akademischen Selbstverwaltung widerspiegelt. Doch das ist nicht alles: Was verbirgt sich also noch hinter den Protesten? Bedenkt man, dass sich insbesondere die Universitäten in Deutschland in einer in ihrer Geschichte sicherlich außergewöhnlichen Reformphase befinden, verwundert zunächst, dass es lange Zeit überaus ruhig geblieben ist. Ob nun die Einführung von Bachelor und Master, die

2 <http://www.spiegel.de/unispiegel/studium/0,1518,629936,00.html> (Zugriff: 19.6.09)

3 <http://www.abendblatt.de/hamburg/kommunales/article1058318/Auch-Akademisches-Personal-fordert-Ruecktritt.html> (Zugriff:19.06.09)

Etablierung eines neuen, leistungsorientierten Steuerungssystems oder die chronische und weiter steigende Überlast in zahlreichen Lehrveranstaltungen – die Hochschulangehörigen und vor allem die Professorinnen und Professoren haben – wenn nicht alles, so doch viel – geduldig ertragen, ja häufig aktiv umgesetzt. Proteste seitens der Studierenden lösten allenfalls die Studiengebühren aus. Dies beginnt sich nun offenbar zu ändern. Zwar wissen wir nicht, ob und in welcher Form die Proteste andauern werden. Wichtig ist jedoch, was an Inhalten transportiert worden ist. Zur Diskussion steht inzwischen die gesamte Bandbreite von Reformmaßnahmen – angefangen von den BA-Kurzstudiengängen bis hin zu den neuen Steuerungsformen der Universitäten. Offenkundig bemerken viele Hochschulangehörige erst jetzt, was – ausgelöst durch eine Vielzahl kleinerer und größerer Veränderungen – in der Summe auf sie zukommt oder bereits ihren Studien- und Arbeitsalltag bestimmt.

Um den Kern des Problems zu verdeutlichen, sei ein Blick auf eine Diskussion erlaubt, wie sie inzwischen in dem Land geführt wird, dessen Wissenschaftssystem auf der rhetorischen Ebene häufig das Referenzmodell für die deutsche Hochschulreform abgibt. Tatsächlich verstellt die Orientierung an den wenigen u.s.-amerikanischen Elite-Universitäten den Blick auf die Probleme der großen Masse der dortigen Hochschulen. Die sogenannten „Ivy-League“-Universitäten genießen einen Sonderstatus, der eine völlig andere Realität verdeckt, die sich gewissermaßen im Schatten der „Leuchttürme“ entwickelt hat und weiter entwickelt. Dies wird inzwischen in einer kritischen Debatte über das Heraufziehen eines „akademischen Kapitalismus“ reflektiert. Just diese Debatte schürt Zweifel am innovativen Potential eines Steuerungsmodells, welches die Konkurrenz in Quasi-Märkten mit neuen Formen teils indirekter, teils rigider bürokratischer Kontrolle der akademischen Arbeitskraft verbindet. „Akademischer Kapitalismus“ ist die Bezeichnung für ein neues Wissens-, Lern- und Konsumentensystem, ein Regime, das die Grenzziehungen zwischen Staat, Hochschulen und den Organisationen des privaten Sektors dramatisch verändert. Das gilt vor allem für die klassischen Demarka-

tionen zwischen Profit- und Non-Profit-Sektor (Slaughter/Leslie 1997).

Ausschlaggebend für die Grenzverschiebungen sind Politiken strategiefähiger Akteure inner- und außerhalb der Universitäten, die die Möglichkeiten der informationstechnologischen Entwicklungsweise mit einem kommerziellen Interesse innerhalb der „Institutionen höherer Bildung“ verbinden. Die Dynamik dieses akademischen Kapitalismus entfaltet sich z.B. in der Lehre, bei den Curricula und der Verfügung über die Copyrights von Lernmaterialien. Unter dem Diktat der Mittelknappheit werden Lehrangebote zunehmend nach dem Gebot ihrer kurzfristigen Verwertbarkeit konzipiert. Das gesamte Kerngeschäft der Bildungseinrichtungen unterliegt kurzfristigen Renditeerwartungen:

„Today higher education institutions are seeking to generate revenue from their core educational, research and service functions, ranging from the production of knowledge ... created by the faculty to the faculty's curriculum and instruction ...“ (Rhoades/Slaughter 2004: 37).

Offenkundig ist der Übergang zum „akademischen Kapitalismus“ mit tiefgreifenden Veränderungen des gesamten Hochschulwesens verbunden, was das traditionelle Bild der Hochschule als privilegierte Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden fundamental in Frage stellt. Auf der Suche nach lukrativen, zahlungsfähigen Studierendenmärkten lockern sich auch die lokalen Bindungen der Bildungseinrichtungen. Internationale Studierende mit entsprechender Zahlungsfähigkeit erscheinen allemal attraktiver als eine Selbstbeschränkung auf die regionale Nachfrage. Und statt unterversorgte, bildungsbenachteiligte Gruppen zu bedienen, richtet sich das Lernangebot am klassischen Wunsch nach Expansion der Mittelklassen aus. Sofern Massangebote dennoch vorhanden sind, werden diese nicht von Professoren, sondern von vergleichsweise billigen „academic employees“ bestritten. Gewinne aus den billigen Angeboten lassen sich nutzen, um damit anspruchsvollere Kurse für andere Gruppen zu finanzieren.

Entscheidend für unseren Argumentationskontext ist jedoch ein anderer Gesichtspunkt. Der Übergang zum „akademischen Kapitalismus“ geht an den US-amerikanischen Hochschulen mit einer tiefgreifenden Veränderung der „academic workforce“ einher. Zunehmend wird hier die Lehre statt von festangestellten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern durch Honorarkräfte durchgeführt, deren Aufgabe es ist, die Studierenden kurzfristig zu den definierten konkreten Lernergebnissen zu führen. Die Zentralität der forschungsgeleiteten Lehre als Kernprozess der Institution Hochschule schwindet so zugunsten von abprüfbarstem Wissen. Hierbei gehen wichtige Funktionen, die zuvor ausschließlich Professorinnen und Professoren oblagen, an andere Gruppen und – teilweise außerakademische und außeruniversitäre – Expertinnen und Experten über. Was vordergründig wie eine Ausprägung des kollektiven Charakters oder gar als Demokratisierung wissenschaftlicher Wissensvermittlung erscheinen könnte (und mitunter implizit auch ist), bricht sich indessen in Gestalt einer weitreichenden Flexibilisierung und Prekarisierung akademischer Arbeitskraft Bahn. Die Hälfte der akademischen Angestellten in den USA befindet sich inzwischen in Teilzeitbeschäftigung, eine Mehrzahl ist nicht mehr „on the tenure track“ (Rhoades/Slaughter 2004). Manche Interpreten gehen – auch mit Blick auf die Forschungsorganisation – in ihrer Diagnose noch einen Schritt weiter. So betrachtet Frank Donoghue (2008: xi) den klassischen Professor – „autonomous, tenured, afforded the time to research and write as well as teach“ – wie er (nicht nur) die US-amerikanischen Universitäten während der zurückliegenden acht Jahrzehnte geprägt hat, bereits als Auslaufmodell. Diesem Professorentyp wird der Rang von Wissenschaftsmanagern abgelaufen, die, obgleich in vielerlei Hinsicht überdurchschnittlich agil und aktiv, eher an den Anforderungen von Märkten und dem kurzfristigen

Gewinn orientiert sind, als die risikobehafteten Wege eines „research-oriented entrepreneurialism“ zu bestreiten.

Man mag einwenden, dass die zitierte Literatur sich ausschließlich auf das US-amerikanische Wissenschaftssystem bezieht, weshalb ihre Aussagen nicht ohne weiteres auf deutsche Universitäten übertragen werden können. Doch mittlerweile signalisieren einschlägige Untersuchungen (Münch 2009), dass die „unternehmerische Universität“ auch hierzulande durchaus zu einem Wegbereiter des „akademischen Kapitalismus“ werden könnte. Gleich, ob man einer solchen Diagnose zustimmt oder nicht – unstrittig ist, dass sich auch an den deutschen Universitäten und Fachhochschulen gegenwärtig Veränderungen vollziehen, die wenig beim Alten belassen. Von der Studienstruktur über die innerhochschulische Steuerung und das Verhältnis der Hochschulleitungen und der Hochschulmitglieder bis zu ihrem Verhältnis zum Staat ist die Hochschule einem umfassenden Veränderungsprozess unterworfen. Entscheidend ist: Die neue Hochschule verändert nicht nur die Studienbedingungen, sondern auch die Arbeitsprozesse, Tätigkeitszuschnitte und Beschäftigungsbedingungen mehr oder minder aller Hochschulbeschäftigten. Die Hochschule ist für Professorinnen und Professoren, für andere wissenschaftlich Beschäftigte⁴ und auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung⁵ ein anderer „Arbeitsplatz“ geworden. Während aber über alle anderen Aspekte der Hochschulreform wissenschaftlich und politisch engagiert diskutiert wird, bleibt die Frage der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen bisher weitgehend außen vor. Bezeichnend ist, dass es für die Kategorie der „academic workforce“ im Deutschen nicht einmal ein präzises begriffliches Äquivalent gibt. Auch die neue Hochschule muss sich jedoch, wie jede Organisation, nicht nur nach außen Legitimität verschaffen, sie muss sich auch vor ihren Beschäf-

4 Wenn wir von wissenschaftlichen Beschäftigten sprechen, so sind hierunter, sofern nicht explizit anders formuliert wird, auch die künstlerischen Mitarbeiter gefasst. Die Kürzung drückt keine Nachrangigkeit aus, sondern ist der Lesbarkeit geschuldet.

5 Künftig sind, sofern nicht explizit anders formuliert wird, bei den Beschäftigten in Verwaltung und Technik auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bibliotheken und Rechenzentren mit einbezogen. Wie bei den künstlerischen Beschäftigten sollen die Gruppen dadurch nicht unterschlagen, sondern lediglich die Lesbarkeit erhöht werden.

tigten verantworten. Anders ist der Erfolg von Umgestaltungsprozessen, gleich welcher Art, kaum denkbar. Das gilt umso mehr, wenn man berücksichtigt, dass Wissenschaft in all ihren Formen schon immer ein Produkt kooperativer Anstrengungen war. Sowohl Forschung als auch Lehre sind Prozesse, an denen Professorinnen und Professoren, aber eben auch andere wissenschaftlich Beschäftigte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Technik und Verwaltung beteiligt sind. Jede Reform muss somit die Auswirkungen berücksichtigen, die sie auf diese – häufig nur unzureichend reflektierten – Kooperationszusammenhänge zeitigt. Spannungen und Kooperationshemmnisse schlagen sich in der einen oder anderen Weise in der Gesamtleistung der Hochschulen nieder.

Dies gilt umso mehr, als sich die Hochschulen seit den 1990er Jahren nicht mit einem linearen Wandel, sondern mit außerordentlich heterogenen, sich teilweise verstärkenden, teilweise aber auch gegenläufigen Veränderungsdynamiken konfrontiert sehen. Dazu gehört unter anderem ein starkes Wachstum in der Studiennachfrage bis 2003 und wieder seit 2008, das vorliegenden Prognosen zufolge in den nächsten Jahren zumindest im Westen der Republik anhalten wird. Hinzu kommen eine starke horizontale wie vertikale Differenzierung des Hochschulsystems (letzteres insbesondere durch die Exzellenzinitiative), die Studienstrukturreform im Rahmen des Bologna-Prozesses, die Etablierung neuer Steuerungs- und Managementmodelle, eine Reorganisation und Stärkung des Bildungsföderalismus sowie eine Vielzahl weiterer Veränderungen wie z. B. beim Dienstrecht oder der Hochschulfinanzierung. Ein wesentlicher Teil der Veränderungen steht unter der Zielsetzung, die (Selbst-)Steuerungsfähigkeit der Hochschulen gegenüber dem Staat, aber auch nach innen zu stärken und die Effektivität und Effizienz der Leistungen von Universitäten und Fachhochschulen zu erhöhen. Das sogenannte „Neue Steuerungsmodell“, das auf den Prinzipien des New Public Management aufbaut, sieht dafür – in Anlehnung an betriebswirtschaftliche Prinzipien – eine Reihe neuer Instrumente und Verfahren vor. Dazu gehören un-

ter anderem die Einführung verschiedener Formen des Kontraktmanagements, indikatorbasierte oder formelgebundene Mittelverteilungsverfahren sowie eine stärkere Betonung von Wettbewerbsmechanismen (Wolter 2007).

So heterogen und widersprüchlich die Reformen auch erscheinen mögen – sie lassen sich durchaus auf einen gemeinsamen Ausgangspunkt zurückführen. Ein wesentliches Motiv der westdeutschen Bildungsreformphase in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren war die Neubestimmung der gesellschaftlichen Verantwortung der Hochschulen. Bildlich gefasst in der Kritik am „Elfenbeinturm“, forderte eine breite Koalition gesellschaftlicher Kräfte eine Öffnung der Hochschulen, die Erweiterung des Hochschulzugangs und damit der Bildungsaufgabe sowie eine Wissenschaft, die ihre gesellschaftliche Verantwortung im Blick hat, was eine Hinwendung zu einer kritisch reflektierten Praxis einschloss. Teil dieser Debatte war schon damals die Fragestellung, ob Hochschulen sich verstärkt und in einem kritischen und innovativen Sinne als Dienstleistungseinrichtungen für die Gesellschaft zu begreifen hätten. Auf diesem Wege war nach Ansicht der Befürworterinnen und Befürworter veränderten gesellschaftlichen Anforderungen an die Hochschulen am besten zu entsprechen. Waren Universitäten und Fachhochschulen nach dieser Auffassung in gewisser Weise schon immer Dienstleistungseinrichtungen für den Arbeitsmarkt, die Studierenden, aber auch für Unternehmen und andere Organisationen, so müssen sich die Wissenschaftsorganisationen nun explizit mit dieser Rolle auseinandersetzen und diese Ausrichtung zum Ausgangspunkt ihrer strategischen Entwicklung machen.

Das ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Im Modell der „unternehmerischen Universität“ erfährt die Idee einer Öffnung der Hochschulen, der Abkehr vom Elfenbeinturm und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in der Wissenschaft eine folgenreiche Umakzentuierung. Man könnte auch sagen: Sie werden teilweise bis zur Unkenntlichkeit verzerrt. In einer Literaturschau für die Süddeutsche Zeitung hat Thomas Steinfeld (2009: 11) den Modus operandi

jener Reformen, die den Weg zur „unternehmerischen Universität“ ebnen sollen, mit bewundernswerter Klarheit beschrieben:

„Vom großen Glauben, der möglichst freie Verkehr von Waren, Kapital und Dienstleistungen über alle Grenzen hinweg sei der Garant für stetig steigenden Wohlstand bis in die dunkelsten Winkel des Globus hinein, ist bis auf weiteres nicht viel übrig geblieben. Wer wollte, angesichts der größten Überproduktionskrise, die der globalisierten Marktwirtschaft jemals widerfahren ist, jetzt noch ein unbedingtes Lob auf die Segnungen des offenen Wettbewerbs anstimmen? ... Ganze Bereiche des gesellschaftlichen Lebens gibt es jedoch, die – unter den immer gleichen Schlagworten wie ‚Wettbewerb‘, ‚Transparenz‘ und ‚Qualitätsmanagement‘ – in den vergangenen Jahren nach dem Modell des entfesselten Unternehmertums bis in ihre Fundamente hinein umgestaltet wurden, bei denen eine kritische Revision der Geschäftsgrundlagen bis jetzt nicht einmal als Möglichkeit erwogen wird – auch wenn ihre Vorbilder, eben die Wirtschaftsunternehmen, längst damit begonnen haben... Grundsätzlich gehören hierzu alle Einrichtungen des gesellschaftlichen Lebens, die sich, oft nach Vorgaben von Unternehmensberatern, als öffentliche Institutionen eine unternehmerische Struktur geben mussten. Und es gilt vor allem für die größte dieser Einrichtungen: die Universität.“

Was die Zählebigkeit und Anpassungsfähigkeit der Marktorthodoxie angeht, kann man über diese Einschätzung sicher streiten. Und man kann durchaus geltend machen, dass die Reformen hier sehr einseitig gezeichnet werden, zumal es sich um überwiegend un abgeschlossene Prozesse handelt, deren facettenreiche und teilweise wider-

sprüchliche Wirkungen noch gar nicht abschließend zu beurteilen sind. Dennoch legt die präsentierte Sicht, die ja nur eine verdichtete journalistische Fassung wissenschaftlicher Forschung und Reflektion ist, den Finger auf eine offene Wunde des Reformprozesses. Vielfach scheint es, als sollten wissenschaftlicher Output und wissenschaftliche Leistungsfähigkeit mit Mitteln und Instrumenten gesteigert werden, deren Tauglichkeit zuvor allenfalls in einem spezifischen Ausschnitt des ökonomischen Feldes getestet wurde. Präziser argumentiert: Was mit dem Anspruch effizientere Steuerung daherkommt, ist in Teilen nichts anderes als der Versuch einer Ökonomisierung von Forschung und Lehre (Münch 2009: 93 ff.) und eine Verbetriebswirtschaftlichung der Governance von Hochschulen.

Man mag sich damit trösten, dass auch an den Universitäten nichts so heiß gegessen wie gekocht wird. Und natürlich wird die markt- und effizienzorientierte Steuerung andere, z. B. hierarchisch-bürokratische, Kontrollformen nicht einfach ersetzen. Zu erwarten ist vielmehr ein komplexes Mischverhältnis aus Elementen der traditionellen Universität, Resten staatlicher Detailsteuerung und Ansätzen einer unternehmerischen Organisationsform, deren konkrete Ausgestaltung einstweilen noch nicht abzuschätzen ist. Die „unternehmerische Hochschule“ bleibt somit bis auf weiteres eine hybride Organisation. Doch in einem Punkt kann kein Zweifel bestehen: Die Debatte um das Neue Steuerungsmodell und seine Instrumente hat sich zur einflussreichsten Argumentationslinie in Sachen Hochschulreform gemauert. Die Orientierung an „unternehmerischen“ Prinzipien ist allerdings keineswegs das einzige Konzept, mit dessen Hilfe engere Bande zwischen Hochschulen und Gesellschaft geknüpft werden sollen. Eine Hochschule, die sich als Dienstleistungseinrichtung für die Gesellschaft versteht, muss keineswegs eine „unternehmerische Hochschule“ sein.⁶

6 Das Leitbild der „unternehmerischen Universität“ stieß im hochschulpolitischen Raum dementsprechend auf ein geteiltes Echo: Während ökonomisch argumentierende Autorinnen und Autoren teilweise betonten, dass auf diesem Wege eine stärkere Orientierung der Hochschulen an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes möglich sei (Bensel/Weiler/Wagner 2003), kam vehemente Kritik sowohl von konservativer Seite (z.B. Turner 2000) als auch aus dem linken politischen Spektrum (z.B. Bultmann/Weitkamp 1999).

Ungeachtet aller Kritiken entsprechen die Veränderungen der Hochschulsteuerung in den letzten 15 Jahren in gewisser Hinsicht auch manchen Forderungen aus Politik und Hochschulen nach einem Ende staatlicher Detailsteuerung und einer Optimierung der Effektivität und Effizienz in Forschung und Lehre. Die konkrete Ausgestaltung der neuen Hochschule ist – inzwischen deutlicher sichtbar – umkämpft. Sie hängt von politischen Kräfteverhältnissen auf Bundes- und Landesebene ebenso ab, wie von der Konstellation in den einzelnen Hochschulen und nicht zuletzt auch von handelnden Personen, wie die Vorgänge in Hamburg zeigen. Neben dem Markt sind der Staat, die Hochschulleitungen mit ihren Eigeninteressen, die „scientific community“ und nicht zuletzt Fach- und Standesorganisationen einflussreiche Impulsgeber der neu aufgebrochenen Debatte. Es ist also keineswegs sicher, ob und wie sich das neue Leitbild der „unternehmerischen Universität in den Entscheidungen und Handlungen der Akteure niederschlagen wird (Pellert 1999; Schimank 2008). Fakt ist aber, dass es auf allen Ebenen tiefe Eingriffe in die Routinen und Funktionsweisen der Hochschule gibt, die in der einen oder anderen Weise alle Beschäftigtengruppen betreffen.

Hier setzen wir mit unserer Argumentation an. Unser Kernargument lautet: In dem Maße, wie das Leitbild der „unternehmerischen Universität“ – trotz aller erwartbaren Reibungen, Paradoxien und Konflikte – Realität zu werden beginnt, wächst die Notwendigkeit, der darin angelegten Vergesellschaftung von Wissenschaft und Forschung auch und gerade in anderer Weise Rechnung zu tragen. Der Erzeugung wissenschaftlichen Wissens an Universitäten und Fachhochschulen liegen stärker denn je arbeitsteilig organisierte, aber dennoch kollektive Arbeitsprozesse zugrunde, in die – möglicherweise sogar zunehmend – neben Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch nicht-akademische Arbeitskräfte und studentische Beschäftigte involviert sind. Mit anderen Worten: Die Arbeitsbedingungen an den Hochschulen beeinflussen die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit entscheidend. Von der Ausgestaltung dieser Arbeitsbedingungen

hängt maßgeblich ab, wie sich Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland entwickeln werden. Ziel dieses Memorandums ist es, diesen oft verdrängten Zusammenhang ins Bewusstsein zu rücken. Unsere Beweisführung zugunsten dieser These erfolgt in mehreren Schritten. Zunächst (Kap. 1 und 2) liefern wir einen knappen Überblick über verschiedene Dimensionen der Veränderung. Sodann (Kap. 3) tragen wir Informationen zu den Arbeitsbedingungen unterschiedlicher Gruppen von Hochschulangehörigen zusammen. Anschließend (Kap. 4) geht es um Partizipationsmöglichkeiten in den Wissenschaftsorganisationen. Zum Schluss (Kap. 5) formulieren wir einige Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen.

2.1 Veränderungen in der Hochschulsteuerung und bei der Ausgestaltung der Mitbestimmung

Die traditionelle Ausgestaltung der deutschen Universität räumte insbesondere den Professorinnen und Professoren eine erhebliche personale Autonomie und weitgehende institutionelle Mitwirkungsrechte ein, den anderen Gruppen darüber hinaus abgestufte Beteiligungsrechte. Die Universität war staatlich privilegiert, geschützt und finanziert; sie bot den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ein hohes Maß an akademischer Freiheit sowie ein sehr weitgehendes Selbstergänzungsrecht. In den meisten westlichen Industriestaaten ist in den vergangenen zwei Jahrzehnten der staatliche Einfluss allerdings deutlich zugunsten einer Stärkung der institutionellen Entscheidungskompetenzen in den Hochschulen selbst reduziert worden. Damit gingen Veränderungen in der Hochschulfinanzierung einher (unter anderem durch neue Finanzierungsquellen in Form von Sponsoring und Studiengebühren sowie veränderte Allokationsverfahren), und es kam zu einer Etablierung von Verfahren der externen Qualitätssicherung wie Evaluation oder Akkreditierung. In der Regel haben externe Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und Hochschule auch interne Reorganisationsprozesse zur Folge. Bei der Betrachtung

tung der internationalen Entwicklungen ist allerdings zu beachten, dass innerhalb dieses Musters vielfältige nationale Unterschiede bestehen, so dass zwar ein ähnlicher Trend, aber kein einheitliches Modell konstatiert werden kann (Enders u.a. 2006a, 2006b, 2006c, 2006d; OECD 2008).

Die Ausweitung der Entscheidungskompetenzen der Hochschulen ist auch in Deutschland eine Leitlinie der Veränderung. Bei allen Unterschieden zwischen den Bundesländern und den verschiedenen Aufgabenbereichen der Hochschulen ist der Begriff der Hochschulautonomie durchgehend leitend für den Diskurs. Beispiele hierfür sind eine Flexibilisierung der Hochschulhaushalte, neue Formen der Rechenschaftslegung und neue Rechtsformen wie Stiftungsuniversitäten. Von hoher Bedeutung sind weiterhin Maßnahmen wie Hochschulverträge und Zielvereinbarungen, die aber in der Praxis häufig eine mangelhafte Verbindlichkeit aufweisen. Eine wachsende Bedeutung kommt auch neuen Gremien zu, beispielsweise Hochschulräten, denen teilweise weitreichende Befugnisse zuerkannt werden. Hochschulexterne Akteure spielen in diesen Räten eine herausgehobene Rolle. Im Modell der „managerial university“ kulminieren die sich gegenseitig verstärkenden Prozesse einer Übertragung staatlicher Aufgaben auf die Ebene der Hochschule (und hier insbesondere der Hochschulleitung): Es findet eine Stärkung der exekutiven Funktionen des Hochschulmanagements mit der Folge der Herausbildung einer „neuen Managementklasse“ statt. Die Aufgaben des Hochschulmanagements verschieben sich weg von der dienstleistungsorientierten Unterstützung von Forschung, Studium und Lehre hin zu einer aktiven Steuerung der gesamten Institution einschließlich des akademischen Bereichs. Hinzu kommt insgesamt eine wachsende Bedeutung ökonomischer Rationalität in der Hochschulsteuerung (Wolter 2007). Die Veränderung betrifft gleichermaßen die Leitungsebenen in der Verwaltung wie die alltäglichen Abläufe bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern.

Die deutliche Stärkung der Leitungsstrukturen in den Hochschulen führt zu einem erheblichen Bedeutungsverlust der traditionellen Hochschulgremien und der Statusgruppen hin-

sichtlich Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Gleichzeitig hat sich der Einfluss einzelner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aufgrund der gewachsenen Möglichkeiten, die sich aus direkten Verhandlungen mit den Leitungsorganen ergeben können, deutlich vergrößert.

2.2 Veränderungen bei der Studienstruktur unter dem Leitmotiv des „Bologna-Prozesses“

Parallel zu den genannten weitreichenden Veränderungen bei der Hochschulsteuerung, der Hochschulfinanzierung und der Beschäftigungssituation an Hochschulen vollzieht sich seit 1999 mit dem Bologna-Prozess auch eine sehr weitgehende Veränderung der Studienstruktur und der Studienbedingungen an den deutschen Hochschulen, die allerdings zum Teil bereits an ältere Reformkonzepte anknüpft. So sollen unter anderem die gestufte Studien- und Abschlusstruktur zu einer höheren Vergleichbarkeit und einer besseren Anerkennung der erworbenen Kompetenzen zwischen den teilnehmenden Staaten beitragen. Der Bologna-Prozess verfolgt ebenso das Ziel einer Förderung der Mobilität, besonders der Studierenden (Reinalda/Kulesza 2005; Walter 2006).

Viele Ziele des Bologna-Prozesses, vor allem in Bezug auf eine bessere Vergleichbarkeit, eine Verbesserung der Berufsorientierung und des Arbeitsmarktbezugs im Rahmen des Studiums sowie eine höhere Mobilität sind wichtig und unterstützenswert. Die bisherige Umsetzung des Bologna-Prozesses in Deutschland ist aus Sicht vieler Beteiligten allerdings eher unbefriedigend. Vielfach beschränkt sich die Reform auf eine schematische Einführung der gestuften Studiengänge und eine bürokratische Gestaltung der Qualitätssicherung. Beispiele für einen erfolgreichen Beitrag zu einer qualitativen Studienreform sind nur vereinzelt zu beobachten. Eine Ursache hierfür ist die Überlagerung der mit „Bologna“ verbundenen europäischen Ziele durch weitere Ziele, die sich aus der im Großen und Ganzen ausgebliebenen oder auf halbem

Wege steckengebliebenen Studienreform der letzten Jahrzehnte ergeben hat. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Studiendauer und das durchschnittliche Alter der Absolventinnen und Absolventen. Diese beiden Aspekte haben gemeinsam mit der Forderung nach einem stärkeren Praxisbezug des Studiums die Reformdiskussion der 1990er Jahre deutlich dominiert. Eine Lösung für die wahrgenommenen Probleme wurde allerdings nicht in einer inhaltlichen Studienreform gesehen, sondern in der Absenkung der Regelstudienzeit durch die Einführung der Bachelorstudiengänge. Aufgrund dieses weit verbreiteten eher technischen Reformverständnisses werden die positiven Potenziale des Bologna-Prozesses vor allem in Deutschland nur eingeschränkt genutzt (Schimank 2009; Banscheraus 2007).

Durch die häufig sehr kleinteilige Ausgestaltung der Module und dem daraus resultierenden hohen Prüfungsaufwand – für die Studierenden, aber auch für die Lehrenden – verändert sich auch die Praxis des Lehrens und Lernens an den Hochschulen: Aus der wissenschaftlichen Lehre wird so zunehmend die Prüfung von Detailwissen. Auf diese Weise führt die Umsetzung des Bologna-Prozesses zu einem erheblichen Verwaltungs- und Arbeitsaufwand für alle Beteiligten – vor allem für das wissenschaftliche und administrative Personal. Insbesondere die „Leistungspunktebuchhaltung“ infolge der gewachsenen Bedeutung von studienbegleitenden Prüfungen führt in der Praxis – trotz, aus Sicht der Betroffenen teilweise eher wegen der EDV-Unterstützung – vielerorts zu gestiegenem Arbeitsaufwand.

2.3 Veränderungen bei der Forschungsförderung

Der Wettbewerb im Bereich der Forschungsförderung hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verstärkt. Die sinkende Grundfinanzierung sorgt dafür, dass immer mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf dem Feld der Drittmittel konkurrieren. Obwohl die deutsche Universität schon immer stark forschungsorientiert war, hat die Bedeutung der Forschung als Reputations-

und Wettbewerbsfaktor weiter zugenommen. So hat die von Bund und Ländern gemeinsam durchgeführte Exzellenzinitiative seit 2005 den Wettbewerb in der Forschungsförderung zwischen den Universitäten weiter angeheizt, indem in diesem Wettbewerb die Universitäten als Organisationen – und nicht, wie in der herkömmlichen Forschungsförderung, individuelle Forscherinnen und Forscher – um ein Gesamtbudget von zusätzlichen 1,9 Mrd. Euro konkurrierten. Für die zweite Phase der Exzellenzinitiative wurde dieser Betrag auf 2,7 Mrd. Euro aufgestockt. Dieser Wettbewerb hat bislang dazu geführt, dass im Wesentlichen der bisherige Status quo bei der Drittmittelverteilung fortgeschrieben und zusätzlich legitimiert wurde – so fanden sich acht der ausgezeichneten neun „Exzellenz-Universitäten“ bereits unter den ersten zehn Hochschulen des DFG-Förderrankings aus dem Jahre 2006. Weiterhin finden sich an sieben der acht Hochschulstandorte mehrere Institute von mindestens drei der vier großen Forschungsorganisationen (Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Leibniz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Gesellschaft). Die Exzellenzinitiative wurde denn auch insbesondere von den „Verlierern“ als Konkurrenz ganzer Wissenschaftsstandorte gesehen, in denen Universitäten in einem großstädtischen Umfeld, umringt von außeruniversitären Forschungsinstituten und F&E-starken Industrieunternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile hatten (Böhlke u.a. 2009, DFG 2006, Hornbostel/Simon/Heise 2008). Weitere wettbewerbliche Steuerungsinstrumente im Bereich der Forschungsförderung sind neben der leistungsorientierten Mittelzuweisung auch Zielvereinbarungen oder Zuschüsse für eingeworbene Drittmittel. Auch die Neuregelung der Professorenbesoldung durch den Bund liegt auf der Linie einer Wettbewerbsintensivierung durch stärkere Leistungsanreize (siehe Kap. 2.4). Die skizzierten Maßnahmen bringen erhebliche Verwaltungs- und Steuerungsaufgaben mit sich. Beispiele hierfür finden sich vor allem im Bereich der Mittel- und Stellenbewirtschaftung, aber auch bei den nun erforderlichen „Evaluationsmaßnahmen“, die vielerorts sehr technisch ausgestaltet sind.

2.4 Veränderungen beim Arbeits- und Dienstrecht

Auch im Bereich des Arbeits- und Dienstrechtes gibt es neue Regelungen mit bedeutenden Auswirkungen. Sie betreffen insbesondere die Beschäftigungsform, aber auch die Entlohnung. Für die Professorinnen und Professoren liegen die gravierendsten Veränderungen sicherlich in der Umstellung von der C- auf die W-Besoldung. Während für bereits berufene Professorinnen und Professoren weiterhin die C-Besoldung gültig bleiben kann, werden Neuberufene nunmehr in die Gehaltsstufen W2 und W3 eingeordnet. Die Gehaltsstufe W1 ist den Juniorprofessorinnen und -professoren vorbehalten. Zwei Elemente des neuen Besoldungsrechts sind von herausgehobener Bedeutung. Zum einen gibt es keinen Aufstieg nach Altersstufen mehr; zum anderen wird die Professorenbesoldung aufgeteilt in ein Grundgehalt und eine Leistungskomponente. Solche Leistungszulagen sind möglich für die Übernahme von administrativen Aufgaben (Rektor/in, Prorektor/in, Dekan/in), für Drittmittelwerbung (durch den Drittmittelgeber), für besondere Leistungen in Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und Kunst, sowie im Rahmen von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen (Böhlke u.a. 2009).

Für die nicht-professoralen wissenschaftlichen Beschäftigten hat das Wissenschaftszeitvertragsgesetz (WissZeitVG) weitreichende Auswirkungen. Es regelt die Möglichkeit, Arbeitsverträge in der Wissenschaft zu befristen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da die Befristung von Arbeitsverhältnissen immer auch disziplinierend wirkt. Einerseits setzt sie die Beschäftigten einem kontinuierlichen Produktivitätsdruck aus und andererseits stellt Befristung auch ein konkretes Hindernis dar, sich gegen die eigenen Arbeitsbedingungen zu wehren und sich in Interessenvertretungen zu engagieren.

Der formale Anlass für ein eigenständiges WissZeitVG, das wesentliche Regelungen des Hochschulrahmengesetzes (HRG) aufgreift, war die Föderalismusreform, die im September 2006 in Kraft trat: Durch die Neuregelungen wurde die

Rahmengesetzgebungskompetenz des Bundes aufgehoben, was auch das Hochschulrahmengesetz (HRG) in weiten Teilen obsolet machte. Eine Ausnahme bildet jedoch das hochschulische Arbeitsrecht. Hier ist eine Regelung durch den Bund weiterhin notwendig. Zu diesem Zweck wurde das WissZeitVG geschaffen, das seit April 2007 gültig ist und die Regelungen des ‚alten‘ HRG ablöst. Im Gegensatz zu diesem hat es zum Teil erhebliche Veränderungen bei den Befristungen gebracht. Gegenüber der relativ strikten HRG-Grenze von maximal zwölf Jahren (bzw. 15 Jahren in der Medizin), während derer eine Wissenschaftlerin oder ein Wissenschaftler ohne besonderen Grund befristet beschäftigt werden konnte, führt das WissZeitVG eine prinzipiell unbegrenzte Befristungsdauer ein, die allerdings an eine Drittmittelfinanzierung gebunden ist (Steinheimer 2007).

Finanziert sich eine Beschäftigung zum überwiegenden Teil aus solchen Mitteln, dann kann eine Wissenschaftlerin oder ein Wissenschaftler auch nach Überschreiten der Zwölf-Jahres-Frist weiter befristet an der Hochschule arbeiten. Diese Möglichkeit ist nach dem WissZeitVG aber nicht auf die wissenschaftlich Beschäftigten beschränkt, sondern kann prinzipiell auf alle Personen angewandt werden, auf die das Drittmittelkriterium zutrifft. Insbesondere dieser letzte Aspekt bedeutet eine erhebliche Veränderung für den Arbeitsplatz Hochschule, denn im Gegensatz zum wissenschaftlichen Bereich waren Technik und Verwaltung bisher eher auf Dauerbeschäftigungsverhältnisse ausgerichtet. Mit dem WissZeitVG wurde für das nichtwissenschaftliche Personal erst- und einmalig eine von dem für alle anderen privaten und öffentlichen Bereiche geltenden Arbeitsrecht abweichende gesetzliche Möglichkeit für die Befristung von Arbeitsverträgen erlassen.

Flexible Beschäftigung und individuelle Leistungsanreize – das sind die Grundelemente der Veränderungen im Arbeits- und Dienstrecht. Dafür werden – an den Hochschulen wie in vielen anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes – traditionelle Prinzipien, etwa die altersabhängige Bezahlung, aufgegeben. Mit diesem Rich-

tungswechsel verbindet sich, nicht nur seitens der Befürworter der „unternehmerischen Hochschule“, die Erwartung, über materielle Anreize Hochschulen flexibler steuern zu können.

2.5 Veränderungen beim Berichtswesen sowie der internen und externen Rechnungslegung

Nicht nur zwischen dem jeweiligen Bundesland und seinen Hochschulen, sondern auch innerhalb der Universitäten und Fachhochschulen greifen die Prinzipien einer neuen Orientierung auf den Output der Wissenschaftseinrichtungen. Der Weg zu einer über Leistung und ihre Messung gesteuerten Hochschule führt ganz wesentlich über die Hochschulhaushalte, also über finanzielle Ressourcen und deren Verwaltung. In verschiedenen Ausprägungen haben sich die Länder daher in der vergangenen Dekade von detaillierten kameralistischen Haushaltsanschlügen verabschiedet und sie durch globalisierte Mittelzuweisungen ersetzt, die von den Hochschulen weitgehend selbst verwaltet werden. Diese Veränderung hat einen Wandel in der Rechenschaftslegung über Budgetverwendung und erzielte Leistungen zur Folge. Die Kostenrechnung hat dabei die Aufgabe, den Ressourceneinsatz abzubilden, die Leistungsrechnung soll die Ergebnisse der Lehre, der Forschung und der sonstigen Dienstleistungen im Hochschulbereich nachvollziehen. In der Gegenüberstellung des Mitteleinsatzes auf der einen Seite und der erzielten Ergebnisse auf der anderen Seite soll sich spiegeln, wie wirtschaftlich und effektiv die Hochschule sowie ihre Teileinheiten arbeiten. Diese und weitere Maßnahmen machen das Berichtswesen der „unternehmerischen Hochschule“ aus, das sich erheblich von der kameralistischen Rechnungslegung vergangener Tage unterscheidet. Kaum eine Hochschule kommt noch ohne eine Controlling-Abteilung aus, die für Steuerungsprozesse durch Leitungsorgane innerhalb der Hochschule, aber auch durch das Land, Informationen zur Verfügung stellt. Hinzu kommt, dass auf diese Weise auch ein Beitrag geleistet werden soll zur

unentbehrlichen Rechenschaftslegung der Hochschulen gegenüber dem – nach wie vor in erster Linie staatlichen – Mittelgeber. Dokumentation und Autonomie sind somit in gewisser Weise ‚zwei Seiten einer Medaille‘, es gilt jedoch, das richtige Maß und die richtigen Instrumente zu finden. Denn so richtig die Idee der Rechenschaftslegung gegenüber Staat, Öffentlichkeit und Gesellschaft ist, es bleibt doch die Frage, ob der schwerpunktmäßige Einsatz von betriebswirtschaftlich inspirierten Controllinginstrumenten geeignet ist für die Hochschule als öffentlich verantworteter Ort der Wissenschaft.

Gravierende Veränderungen aus der Umstellung auf ein betriebswirtschaftliches Rechnungswesen ergeben sich für die Beschäftigten in der Verwaltung. Sie müssen Mittel und Positionen, die früher voneinander getrennt verwaltet wurden, in ein gemeinsames System bringen, was zumindest potenziell die Transparenz erhöht, aber einen erheblichen Aufwand mit sich bringt. Zudem werden sie seitens der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als Exekutoren des neuen Berichtswesens auch für dessen Probleme verantwortlich gemacht. Die markanteste Schwierigkeit besteht sicherlich darin, dass eine simple Erfolgsmessung, wie sie in der Leistungsrechnung privatwirtschaftlicher Unternehmen durch die Position des Unternehmens auf dem Markt gegeben ist, im wissenschaftlichen Bereich nur sehr eingeschränkt möglich ist. Das führt zu der Frage, wie ein wissenschaftlicher Output, ein Forschungsergebnis oder die Ausbildung von Studierenden zu quantifizieren ist und warum bestimmte Wirkungsaspekte in die Leistungsmessung einbezogen werden, andere aber nicht; letztlich also zu der Frage, wie die Qualität der Wissenschaft gemessen werden kann. Bei der Ausgestaltung von Berichtssystemen kommt es immer wieder zu Widersprüchen und Spannungen zwischen der ökonomischen Rationalität, die in erster Linie an monetären Größen orientiert ist, und dem wissenschaftlichen Qualitätsverständnis, das sich vor allem an der nicht-monetären und schlecht zu quantifizierenden Größe der wissenschaftlichen Reputation orientiert.

Ein grundlegender Konsens über ein Indikatoren-system scheint also kaum herstellbar. Dessen ungeachtet steuern die eingeführten Systeme wissenschaftliche Arbeit. Aktivitäten, die einzelnen durchaus sinnvoll scheinen, werden – so sie nicht über Indikatoren eingefangen werden – entwertet. Solche Prozesse tragen zu erheblichen Spannungen in den Hochschulen bei, auch zwischen der Gruppe der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und den ausführenden Teilen der Verwaltung.

2.6 Veränderung der materiellen Rahmenbedingungen

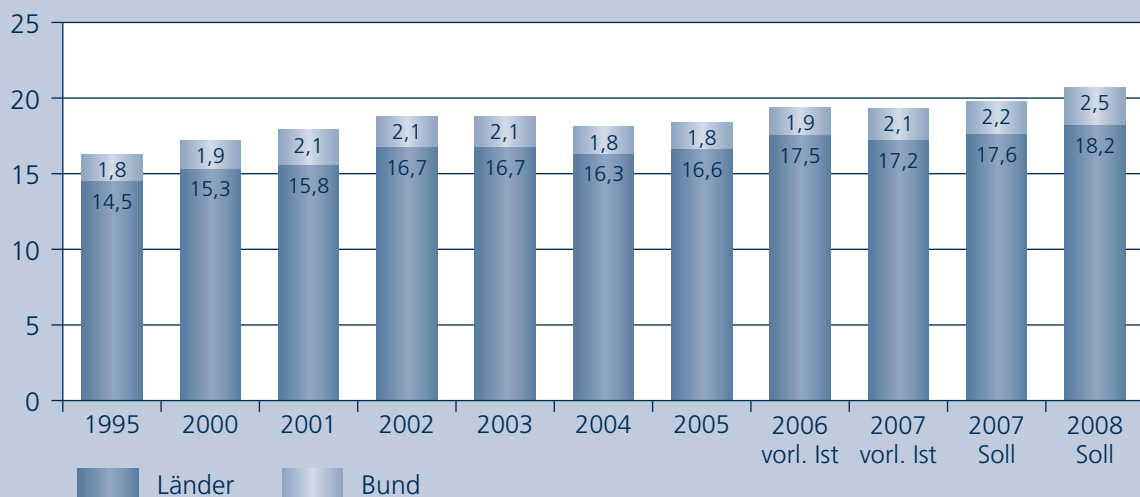
Neben oder möglicherweise noch vor allen Reformen der internen und externen Hochschulsteuerung wirkt sich die Ressourcenbasis der Hochschulen auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen aus. Die Finanzierung der Hochschulen ist entsprechend der föderalistischen Bildungsstruktur vor allem Ländersache. 90% der

insgesamt 18,4 Mrd. Euro, die die öffentliche Hand 2005 für die Hochschulen aufgewandt hat, kamen aus den Länderhaushalten. Damit gaben die öffentlichen Haushalte insgesamt rund 1,6% bzw. 0,3 Mrd. Euro mehr als im Vorjahr für Hochschulen aus. Im Vergleich zum Jahr 1995 (16,2 Mrd. Euro) wurden die Ausgaben aller öffentlichen Haushalte sogar um 13,5% erhöht (Abb. 1).

Diese auf den ersten Blick beeindruckend wirkende Steigerung relativiert sich, wenn man sie in Bezug zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) setzt. 2005 wurden in Deutschland nach Maßgabe der OECD-Statistik 5,1% des BIP für öffentliche und private Bildungseinrichtungen ausgegeben. In Relation zur wirtschaftlichen Stärke waren die Ausgaben in Deutschland damit deutlich niedriger als im OECD-Durchschnitt (5,8%). Während andere Industriestaaten ihre Bildungsausgaben in Relation zum BIP seit 1995 teils kräftig gesteigert haben, ging der BIP-Anteil in Deutschland um 0,3% zurück (vgl. Bildungsfinanzbericht 2008: 40).

Abbildung 1:

Öffentliche Hochschulausgaben in Mrd. € 1995 – 2005



Quelle: Bildungsfinanzbericht 2008, 41.

Tabelle 1:

Entwicklung Studierende/Studienanfängerinnen und -anfänger

Jahr	Studierende	Studienanfänger und -anfängerinnen	Studienanfänger -Quote
2000	1.799.338	314.956	33,5
2001	1.868.666	344.830	36,1
2002	1.939.233	358.946	37,1
2003	2.019.831	377.504	38,9
2004	1.963.598	358.870	37,1
2005	1.986.106	356.076	37,0
2006	1.979.445	344.967	35,7
2007	1.941.763	361.459	37,1
2008	2.009.776	385.508	39,3

Quelle: Statistisches Bundesamt (2008 vorläufige Schätzung).

Zur gleichen Zeit ist jedoch die Zahl der Studierenden deutlich angewachsen. Im Jahr 2007 waren gut 2,0 Mio. Personen an den deutschen Hochschulen eingeschrieben, gegenüber 1,8 Mio. noch im Jahr 2000. Das bedeutet einen Zuwachs um 10%. Mittlerweile beginnen zudem deutlich mehr als ein Drittel eines Altersjahrgangs ein Studium (Tab. 1). Die Aufgaben der Hochschulen sind also deutlich gewachsen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen hielten damit jedoch nicht Schritt.

Besonders beim Volumen der Beschäftigung zeigt sich ein schrittweiser Schwund der Ressourcenausstattung. Im Vergleich zum Jahr 1995 ist die Zahl der an Hochschulen beschäftigten Personen um 5% gestiegen. In der gleichen Zeit hat sich allerdings das Volumen von Beschäftigung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) um 4% verringert (vgl. Bildungsbericht 2008, 121). Besonders vom

Abbau betroffen ist das Personal in Verwaltung und Technik. Das Volumen der wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigten ist demgegenüber leicht angewachsen (Tab. 2).

Im Bezug auf das gesamte wissenschaftliche und künstlerische Personal haben also die Beschäftigtenzahlen mit dem Wachstum an Studierenden insgesamt betrachtet schrittgehalten. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass im gleichen Zeitraum die Umstellung auf die Bachelor-/Master-Abschlüsse erfolgt ist. In vielen Disziplinen geht dies mit einer Intensivierung der Lehranforderungen im Grundlagenbereich einher, die zu gewachsenen Arbeitsbelastungen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Lehrbereich geführt haben dürfte. Nimmt man die Betreuungsrelation im Bereich der Professorinnen und Professoren hinzu, so wird das Bild deutlicher (Tab. 3).

Tabelle 2:

Studierende bezogen auf das wissenschaftliche und künstlerische Personal (Beschäftigungsvolumen in Vollzeitäquivalenten)* 2002, 2005 und 2006 nach Art der Hochschule und Fächergruppen*****

Art der Hochschule und Fächergruppe	2002		2005		2006	
	Wiss. Personal in Vollzeit-äquivalenten (VZÄ)	Studierende pro VZÄ	Wiss. Personal in Vollzeit-äquivalenten (VZÄ)	Studierende pro VZÄ	Wiss. Personal in Vollzeit-äquivalenten (VZÄ)	Studierende pro VZÄ
Insgesamt	128.941	15	127.042	16	127.533	16
Universitäten ¹⁾	106.845	13	104.134	14	105.315	13
Universitäten (ohne Medizin) ^{1) 2)}	72.792	18	72.321	18	71.723	18
Fachhochschulen ³⁾	19.869	24 (15)	20.794	26 (16)	20.225	27 (16)
Universitäten¹⁾						
Sprach- und Kulturwissenschaften	16.877	25	16.221	25	16.230	25
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	10.604	36	10.685	34	10.640	34
Mathematik, Naturwissenschaften	20.750	13	21.079	14	20.673	14
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	1.829	11	1.666	13	1.666	13
Ingenieurwissenschaften	10.950	12	10.796	13	10.504	13
Kunst, Kunstwissenschaft	5.549	12	5.623	11	5.615	11
Medizin ²⁾	34.053	3	31.813	3	33.592	3
Fachhochschulen³⁾						
Sprach- und Kulturwissenschaften	654	17 (12)	715	19 (13)	698	21 (15)
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften	6.510	31 (20)	6.903	32 (20)	6.889	33 (21)
Mathematik, Naturwissenschaften	1.992	30 (17)	2.280	30 (17)	2.177	31 (18)
Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften	756	21 (13)	785	23 (14)	805	22 (13)
Ingenieurwissenschaften	8.351	21 (12)	8.341	23 (13)	7.871	24 (14)
Kunst, Kunstwissenschaft	932	19 (12)	910	20 (12)	860	21 (13)

* Nur Grundmittelpersonal des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals ohne Gastprofessoren, Emeriti und studentische Hilfskräfte

** Jeweils Wintersemester

*** Organisatorische Zugehörigkeit

¹⁾ Universitäten einschließlich Gesamthochschulen, Pädagogische und Theologische Hochschulen sowie Kunsthochschulen

²⁾ Humanmedizin/Gesundheitswissenschaften und Veterinärmedizin

³⁾ Ohne Verwaltungsfachhochschulen. In Klammern: Betreuungsrelationen unter Berücksichtigung des höheren Lehrdeputats der Fachhochschulprofessoren, das hier mit dem doppelten der Universitätsprofessoren angesetzt wird.

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Hochschulstatistik

Quelle: Bildungsbericht 2008, 296.

Tabelle 3:

Studierende pro Professur* 2000, 2005 und 2006 nach Fächergruppen und Art der Hochschule

Fächergruppe	Universitäten ¹⁾			Fachhochschulen ²⁾		
	2000	2005	2006	2000	2005	2006
	Studierende je Professor in Vollzeitäquivalenten					
Sprach- und Kulturwiss.	74	81	81	34	40	42
Sport	123	145	149	–	–	–
Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwiss.	115	112	109	46	52	53
Mathematik, Naturwiss.	44	50	51	34	41	42
Humanmedizin, Gesundheitswiss.	29	33	34	–	108	109
Veterinärmed.	38	44	45	–	–	–
Agrar-, Forst- und Ernährungswiss.	40	47	49	29	35	34
Ingenieurwiss.	49	57	56	25	32	32
Kunst, Kunstwiss.	26	26	25	28	31	32
Insgesamt	57	61	62	33	40	41

* Organisatorische Zugehörigkeit

¹⁾ Universitäten einschließlich Gesamthochschulen, Pädagogische und Theologische Hochschulen sowie Kunsthochschulen

²⁾ Ohne Verwaltungsfachhochschulen

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Hochschulstatistik

Quelle: Bildungsbericht 2008, 296.

Die Zahl der Professuren insgesamt ist über die vergangenen zehn Jahre weitgehend stabil geblieben (etwa 38.000, vgl. Tab. 3). Allerdings hat es eine Verschiebung gegeben zwischen Universitäten, wo im Vergleich mit 1997 1.160 Professorenstellen abgebaut wurden, und Fachhochschulen, die im gleichen Zeitraum 1.300 hinzugewannen (vgl. Bildungsbericht 2008, 122). Dessen ungeachtet zeigt sich, dass – unabhängig von der Hochschulform – die Relation von Studierenden zu Professuren schlechter geworden ist. Lediglich im rechts- und sozialwissenschaftlichen Bereich an Universitäten hat es eine gegenläufige Entwicklung gegeben. Allerdings kommen in diesen Fächern traditionell die weitaus meisten Studierenden auf eine Professur, so dass hier nur eine geringfügige Entlastung zu sehen ist.

Versucht man über die Lehre und lehrbezogenen Aufgaben (Prüfungen, Studienberatung)

hinaus die Entwicklung der materiellen Rahmenbedingungen einzuschätzen, so fehlt es vielfach an belastbaren Daten. Fest steht aber, dass es einen Zuwachs an Aufgaben z. B. in der Qualitätssicherung und Leistungsdokumentation gegeben hat (siehe Kap. 2.5). Die Ressourcen, die zur Verfügung stehen, um diesen Anstieg zu bewältigen, sind hingegen nicht im gleichen Maß mitgewachsen. Das Beispiel der Betreuungsrelation, das sich ohne große Schwierigkeiten auf die Situation in Vorlesungen und Seminaren, Prüfungs- und Verwaltungsaufwand spiegeln lässt, zeigt, dass sich daraus unmittelbare Folgen für die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigtengruppen ergeben. Was dies für eine Hochschule bedeutet, die künftig noch mehr Studierende in kürzerer Zeit zu einem Abschluss bringen soll, muss dringend reflektiert werden. Dies ist aber bisher bestenfalls in Ansätzen der Fall.

2.7 Kooperative Wissenschaft unter Konkurrenzdruck: Grundlegende Dimensionen aktueller Hochschulreformen für den Arbeitsplatz Hochschule

Es ist deutlich geworden, dass die Reformmaßnahmen sich zwar sehr unterschiedlich, aber durchweg intensiv auf die Arbeitsrealität der Hochschulbeschäftigten auswirken. Die veränderte Studienstruktur bringt neue, vielfach gewachsene Anforderungen in der Lehre, im Bereich der Prüfung, aber auch der Studienverwaltung mit sich. Im Bereich der Forschung erzeugt der ungebrochene Bedeutungszuwachs von Drittmitteln umfangreiche Veränderungen bei den Arbeitsabläufen. Das betrifft mittelfristige Planungen ebenso wie alltägliche Tätigkeiten über einzelne Beschäftigtengruppen hinaus. Insbesondere Drittmittelprojekte zeigen schließlich, dass moderne Forschungsprozesse ohne die Mitwirkung aller Beschäftigtengruppen nicht mehr denkbar sind, denn wissenschaftliche, technische und Verwaltungsabläufe sind bei deren Durchführung so ineinander verwoben, dass Grenzen zwischen diesen Bereichen verschwimmen. Leistungsparameter, die in einer solchen Situation den einen Gratifikationen bringen, während andere leer ausgehen, obwohl sie vielleicht wichtige Leistungen erbracht haben, die aber gar nicht gemessen wurden, können die Zusammenarbeit in solchen Teams nachhaltig belasten. Insbesondere die realen Beiträge der Verwaltungsbeschäftigten sind auf der Basis der formalen Arbeitsplatzbeschreibungen kaum erfassbar.

Die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sind im Einzelnen noch nicht klar abzusehen. Unternehmerische Prinzipien bestimmen nicht alleine darüber, wie eine Hochschule gelenkt wird. Andere Elemente, wie staatlicher Einfluss und kollegiale Traditionen, sind noch immer wirksam und werden voraussichtlich niemals völlig in der „unternehmerischen Hochschule“ aufgehen. Dennoch werden derzeit umfangreiche Konkurrenzmechanismen in Gang gesetzt, die sich wesentlich von dem Wettbewerb um Anerkennung und Reputation unterscheiden, der schon immer in der Wissenschaft zu finden war. Dabei ging und geht es stets auch um Ressourcen. Nun allerdings erzeugen Steuerungsinstrumente, die unmittelbar an materielle Ressourcen gekoppelt sind – wie Drittmittel und Leistungslohnkomponenten – im Verbund mit den knappen Grundmitteln eine Konkurrenz, die nur noch Gewinner und Verlierer kennt und bei der die Verliererzone häufig schon auf dem zweiten Platz beginnt. Für die kooperativen Grundlagen der wissenschaftlichen Arbeit an Hochschulen kann dies nicht ohne Konsequenzen bleiben. Das gilt umso mehr, als die Konkurrenzmechanismen zwischen Beschäftigtengruppen neue Spannungen erzeugen können, wie wir am Beispiel der Rechnungslegung und der Leistungsentlohnung beschrieben haben. Es ist fraglich, ob die Beschäftigten in diesem Klima Veränderungsprozesse als ihr eigenes Anliegen begreifen. Ohne die Bereitschaft relevanter Teile der „Belegschaft“ wird die Hochschule jedoch weder flexibler noch innovativer werden. Diese Dimensionen der Veränderung gilt es im Folgenden auf die zentralen Beschäftigtengruppen zu beziehen.

3. Arbeitsbedingungen an Universitäten und Fachhochschulen

3.1 Grundlegende Entwicklungen von Beschäftigung an Hochschulen

Im Jahr 2006 arbeiteten mehr als eine halbe Million Personen an den deutschen Hochschulen. Zum Vergleich: Der SIEMENS-Konzern hat im Jahr 2008 in Deutschland nach eigenen Angaben 133.000 Personen beschäftigt, bei der Deutschen Bahn waren es rund 237.000 Menschen. Der Volkswagen-Konzern hatte 2007 rund 329.000 Beschäftigte – weltweit. Der Arbeitsplatz Hochschule ist also schon rein quantitativ von großer Bedeutung (siehe Tab. 4 auf Seite 26).

Betrachtet man das gesamte Beschäftigungsfeld, so zeichnen sich im Verlauf der letzten Jahre Veränderungen ab, die in deutlicher Beziehung zu den Prozessen stehen, die wir im vorangegangenen Kapitel dargestellt haben. So ist im Vergleich zum Jahr 2000 die Zahl der Beschäftigten um 3% angestiegen. Die Zahl der Vollzeitstellen-äquivalente (VZÄ), also das Volumen von Beschäftigung, das dadurch repräsentiert wird, ist jedoch im gleichen Zeitraum um 3% gesunken. Dies ist auf zwei Prozesse zurückzuführen. Zum einen arbeiten inzwischen weniger Personen in Technik und Verwaltung (5,4% weniger in 2006 ggü. 2000). Noch stärker als die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich ist aber die Zahl der VZÄ geschrumpft, nämlich um 9%. Auf den ersten Blick gegenläufig ist die Entwicklung bei den wissenschaftlich Beschäftigten. Gegenüber 219.296 im Jahr 2000 arbeiteten sechs Jahre später 248.938

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an den Hochschulen, was ein Wachstum von 13,5% bedeutet. Das Beschäftigungsvolumen ist aber gleichzeitig nur um 5,5% angewachsen (2000: 150.855 VZÄ; 2006: 159.080 VZÄ). Nimmt man bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zudem die knapp 39.000 Professuren aus, die fast immer eine volle Stelle bedeuten, so wird der Trend zur Teilzeitbeschäftigung für die übrigen wissenschaftlich Beschäftigten noch deutlicher.

Mit geringen Abweichungen zwischen Universitäten und Fachhochschulen⁷ zeigen sich deutliche Trends im Beschäftigungsfeld Hochschule:

- Der Anteil des Personals in Technik und Verwaltung ist rückläufig.
- Die Zahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler unterhalb der Professur steigt, während die Zahl der Professorinnen und Professoren stagniert.
- Sowohl bei wissenschaftlichen Beschäftigten (außerhalb der Professur) als auch in Technik und Verwaltung nimmt das Beschäftigungsvolumen in Relation zur Gesamtzahl der Beschäftigten ab.

Ein Zusammenhang dieser Tendenz mit der Ressourcenentwicklung (Kap. 2.6) und den Veränderungen in der Forschungsförderung (Drittmittel, siehe Kap. 2.3) ist wohl kaum von der Hand zu weisen. In jedem Fall kann die Entwicklung der Beschäftigung ihrerseits nicht ohne Auswirkungen für die Reformprozesse bleiben. Die Umstruk-

⁷ Wir haben bereits darauf hingewiesen, dass die Zahl der Professorinnen und Professoren an den Fachhochschulen gegenüber den Universitäten relativ stark gestiegen ist. Gleiches gilt für die Zahl der sonstigen wissenschaftlichen Beschäftigten und – gegen den allgemeinen Trend – auch beim Personal in Technik und Verwaltung. Insgesamt haben die Fachhochschulen also erheblich an Personal hinzugewonnen. In der Relation betrachtet sind gleichwohl noch immer fast 90% der Hochschulbeschäftigten an den Universitäten zu finden. In Übereinstimmung mit der allgemeinen Entwicklung ist der Anteil des wissenschaftlichen Personals an Fachhochschulen deutlich gestiegen und gerade in diesem Bereich konnte auch hier die Zahl von VZÄ nicht mit dem Wachstum an Personen schritthalten. Der Beschäftigungsaufbau an den FHs relativiert sich zudem, wenn man die Entwicklung der Betreuungsrelationen in die Betrachtung mit einbezieht (vgl. Tab. 2 u. 3), die kaum günstiger ist als an den Universitäten.

Tabelle 4:

Hochschulpersonal* insgesamt 2000 bis 2006 nach Funktionen und Art der Hochschule

	Gesamtpersonal		Wissenschaftliches und künstlerisches Personal		Nichtwissenschaftliches (Verwaltungs-, technisches und sonstiges) Personal		Anteil des nicht-wissenschaftlichen Personals am	
	Personen insgesamt	Vollzeit-äquivalente	Personen insgesamt	Vollzeit-äquivalente	Personen insgesamt	Vollzeit-äquivalente	Gesamtpersonal	Gesamtpersonal (Vollzeit-äquivalente)
	Anzahl						in %	
Jahr	Insgesamt							
2000	488.660	381.703	219.296	150.855	269.364	230.848	55,1	60,5
2001	494.065	382.428	224.959	153.258	269.106	229.170	54,5	59,9
2002	501.482	387.829	231.542	158.106	269.940	229.723	53,8	59,2
2003	505.246	386.533	237.162	159.413	268.084	227.120	53,1	58,8
2004	499.181	374.302	236.375	155.706	262.806	218.596	52,6	58,4
2005	497.204	365.469	240.186	155.772	257.018	209.696	51,7	57,4
2006	503.876	369.250	248.938	159.080	254.938	210.169	50,6	56,9
	Universitäten ¹⁾							
2000	430.162	342.582	181.085	129.454	249.077	213.128	57,9	62,2
2001	434.371	342.574	185.735	131.263	248.636	211.311	57,2	61,7
2002	438.730	346.594	189.503	134.949	249.227	211.645	56,8	61,1
2003	439.857	344.605	193.034	135.773	246.823	208.831	56,1	60,6
2004	433.367	332.209	192.018	131.821	241.349	200.387	55,7	60,3
2005	431.275	323.509	195.506	131.801	235.769	191.708	54,7	59,3
2006	436.503	326.786	203.427	135.018	233.076	191.768	53,4	58,7
	Fachhochschulen ²⁾							
2000	52.700	35.145	34.498	19.299	18.202	15.846	34,5	45,1
2001	53.999	35.939	35.537	19.880	18.462	16.059	34,2	44,7
2002	56.677	37.170	38.022	20.918	18.655	16.252	32,9	43,7
2003	59.348	37.883	40.096	21.374	19.252	16.510	32,4	43,6
2004	60.060	38.120	40.617	21.690	19.443	16.430	32,4	43,1
2005	60.580	38.143	41.264	21.859	19.316	16.284	31,9	42,7
2006	62.265	38.733	42.363	22.069	19.902	16.664	32,0	43,0

* Ohne studentische Hilfskräfte

¹⁾ Universitäten einschließlich Gesamthochschulen, Pädagogische und Theologische Hochschulen sowie Kunsthochschulen²⁾ Ohne Verwaltungsfachhochschulen

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Hochschulpersonalstatistik

Quelle: Bildungsbericht 2008, 259, Auszüge.

turierung der Hochschulen selbst ist eine Arbeitsaufgabe, die nach einer kooperativen Anstrengung der Beschäftigten verlangt. Sinkt in einer Hochzeit solcher Veränderungen relativ oder gar absolut das Beschäftigungsvolumen, so muss dies in die Umsetzung einbezogen werden. Nach allen Aussagen von Expertinnen und Experten, die wir befragt haben, geschieht dies bisher nur sehr selten. Trotz der skizzierten Entwicklung sind noch immer mehr als die Hälfte aller Hochschulbeschäftigten in der Verwaltung oder in technischen Bereichen tätig. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler außerhalb der Professur folgen als zweitgrößte Gruppe. Professorinnen und Professoren machen demgegenüber weit weniger als 10% der Hochschulbeschäftigten aus. Daher sollen in der folgenden Darstellung zu den gruppenspezifischen Veränderungen des Arbeitsplatzes Hochschule die Beschäftigten in Verwaltung und Technik den Ausgangspunkt bilden. Darauf folgen das wissenschaftliche Personal und die Professorinnen und Professoren. Außerhalb dieser Gruppen gibt es eine wachsende Zahl von nebenberuflich Tätigen. Insbesondere die Situation der studentischen Beschäftigten und der Lehrbeauftragten verdient Aufmerksamkeit. Im Zusammenhang mit der Entwicklung des Stellenvolumens gewinnt der Zuwachs bei diesen nebenberuflichen Beschäftigungsverhältnissen auch für das Beschäftigungssystem Hochschule insgesamt an Bedeutung.

3.2 Wandel der Arbeitsbedingungen von nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern⁸

Bei der Gruppe der Beschäftigten in Technik und Verwaltung kamen in den letzten Jahren eine Zunahme von Teilzeitbeschäftigungen und eine deutliche Zunahme befristeter Beschäftigungsverhältnisse mit einem Personalabbau in relevantem Umfang zusammen.

Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass die Mehrzahl der Beschäftigten hohe Erwartungen an berufliche Entwicklungsperspektiven und die Leistungsangemessenheit der Bezahlung richtet, die ihnen real gebotenen Aufstiegsmöglichkeiten und die Bezahlung jedoch als nicht angemessen betrachtet.⁹ Demgegenüber zeigen die Befragungen allerdings eine hohe Zustimmung zur Einschätzung, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben und häufig Erfolgserlebnisse zu haben (Engelbracht/Hembach 2004, 2008).

Weiterhin fühlt sich ein wachsender Anteil der Beschäftigten wegen der gewachsenen Aufgaben und des hohen Arbeitsanfalls quantitativ überfordert. Diese Wahrnehmung ist besonders hoch im Bereich der technischen Verwaltung und bei den Beschäftigten in den Fachbereichen. In den Fachbereichen wird die Überforderung vielfach mit „häufig wechselnden Aufgaben“ und „unklaren Vorgaben“ begründet.

Gleichzeitig fühlt sich rund ein Drittel der Beschäftigten qualitativ unterfordert. Dabei sind allerdings deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen zu beobachten. Wäh-

8 Zur Beschäftigungssituation von technischem und administrativem Personal an Hochschulen liegt nur sehr wenig Material vor. Dabei handelt es sich insbesondere um Mitarbeiterbefragungen, die jedoch nur teilweise öffentlich zugänglich sind. Die weiteren Ausführungen stützen sich deshalb wesentlich auf die Ergebnisse der veröffentlichten Mitarbeiterbefragungen der Universität Trier in den Jahren 2004 und 2008 und die Diskussion der Ergebnisse dieser Befragungen im Rahmen von zwei Workshops mit Beschäftigten und Personalvertreterinnen und -vertretern aus Hochschulen. Die Diskussionen haben die Aussagen auf der Basis der Befragungen an der Universität Trier weitgehend bestätigt, dennoch ist der Anspruch auf die Generalisierbarkeit der Aussagen naturgemäß begrenzt.

9 Die Datenlage bei dieser Gruppe ist denkbar schlecht. Kaum einmal werden die Beschäftigungs- und Arbeitssituation der Beschäftigten in Technik und Verwaltung außerhalb von Mitarbeiterbefragungen einzelner Hochschulen erhoben. Diese Befragungen haben jedoch, wenn sie überhaupt außerhalb der Hochschulöffentlichkeit zugänglich sind, keine gemeinsame methodische Grundlage, die hochschulübergreifende Aussagen ermöglichen würde. Gleichfalls nur selten werden an einer Hochschule vergleichbare Befragungen mit gewissem zeitlichen Abstand durchgeführt, was Dynamiken sichtbar machen würde. Eine Ausnahme stellt die Universität Trier dar, die 2004 und 2008 solche auf Vergleichbarkeit ausgelegten Erhebungen durchgeführt hat. Die Trierer Ergebnisse, in Verbindung mit den Aussagen der Expertinnen und Experten, die an unseren Workshops teilgenommen haben, erlauben uns eine Einschätzung der Probleme im Beschäftigungsbereich Technik und Verwaltung vorzunehmen.

rend dieser Anteil bei den Beschäftigten in den Fachbereichen leicht höher ist als bei den Beschäftigten insgesamt, hat die Wahrnehmung einer qualitativen Unterforderung bei den Beschäftigten der technischen Verwaltung deutlich abgenommen (Engelbracht/Hembach 2004, 2008). Mit deutlich steigender Tendenz wird von den Beschäftigten in diesem Bereich eher eine qualitative Überforderung wahrgenommen, die sich durch den vermehrten Einsatz neuer Technologien in Forschung und Lehre sowie einen Ausbau der „digitalen Infrastruktur“ erklären lassen dürfte. Die differenzierten Angaben der Beschäftigten in den Bereichen Verwaltung und Technik sowie in den Fachbereichen, der Bibliothek und im Rechenzentrum im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen machen auch deutlich, dass die Gruppe des nicht-wissenschaftlichen Personals deutlich heterogener zusammengesetzt ist, als ihre Zusammenfassung zu einer Gruppe nahe legt (siehe Tab. 5). Diese Differenzierung wird bei der Bewertung der Tätigkeit der Beschäftigten in Adminis-

tration und Technik häufig nicht ausreichend beachtet.

Legt man die Ergebnisse der zur Vorbereitung dieses Memorandums durchgeführten Experten-gespräche zu Grunde, so sind zwei Tendenzen von besonderer Bedeutung: Zum einen ist es in den letzten Jahren zu einem deutlichen Abbau der Stellen im Bereich des Verwaltungspersonals, insbesondere in den Fachbereichen, gekommen; und zum anderen zeichnet sich ein deutlicher Wandel im Berufsbild des Verwaltungspersonals an den Hochschulen ab. Die veränderten Steuerungsanforderungen haben sich nach Meinung der Expertinnen und Experten in erheblichen Teilen auch auf diese Personengruppe ausgewirkt, indem beispielsweise Vorbereitungs- und Unterstützungsaufgaben in den Bereichen der Finanzbuchhaltung, der Durchführung der verschiedenen Formen der Rechenschaftslegung und der Prüfungsorganisation in teilweise erheblichem Umfang weitgehend von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Sekretariaten der Lehrstühle

Tabelle 5:

Hauptberufliches Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal nach Gruppen von 2000 bis 2007

Personalgruppe	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Verwaltungspersonal	61.508	63.133	63.992	64.292	64.225	64.929	63.645	65.520
Bibliothekspersonal	10.950	10.977	10.796	10.709	10.532	10.370	10.469	10.646
Technisches Personal	51.860	50.664	48.921	49.389	47.840	43.373	44.841	54.700
Sonstiges Personal	26.005	28.081	30.324	29.992	30.089	31.665	34.784	51.362
Pflegepersonal	62.106	62.868	63.237	61.911	59.390	57.444	56.211	57.108
Arbeiter	37.186	34.811	33.602	32.754	32.283	30.795	26.021	–
Auszubildende	14.803	14.377	15.067	15.318	14.886	14.379	14.059	14.844
Praktikanten	396	489	346	483	471	754	658	746
Sonstiges Personal für Lehre und Forschung ¹⁾	37	1	–	–	–	–	–	–
Leitungs- und Verwaltungspersonal ¹⁾	–	1	–	–	–	–	–	–
Zusammen	264.851	265.402	266.285	264.848	259.716	253.709	250.688	254.926

¹⁾ Bis 2001 noch nicht übergeleitete Personalgruppen der ehemaligen DDR.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.4.

und Institute durchgeführt werden. Hierfür fehlt es aber an entsprechenden Fortbildungsangeboten und die Entlohnung der Beschäftigten orientiert sich weiterhin am „klassischen Berufsbild der Sekretärin“.

Diesen Wandel des Tätigkeitsprofils zu einer Art von „Wissenschaftskoordination“ und des dafür notwendigen Qualifikationsanspruchs bilden die Tätigkeitsbeschreibungen und die Entgeltgruppen nur unzureichend ab. Aus der Expertengruppe, die wir befragt haben, wird in diesem Zusammenhang die Forderung an die Gewerkschaften erhoben, sich für eine neue Kategorie von Wissenschaftsassistentinnen und -assistenten einzusetzen, die auch entsprechend qualifiziert und entlohnt werden müssen.

Eine weitere Konsequenz der Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells ist weiterhin eine wachsende Unkenntnis der Beschäftigungssituation anderer Gruppen sowie der Verlust einer Gesamtperspektive über den Entwicklungsstand der Hochschule insgesamt. Bei der Einführung von hochschulweiten Vorgaben im Bereich der Organisation von Forschung und Lehre oder Datenverarbeitungsprogrammen kann das zu Problemen führen.

Besondere Bedeutung messen die Expertinnen und Experten den Auswirkungen von Dezentralisierung auf die Abhängigkeit von persönlichen Einstellungen der Vorgesetzten sowie der Kolleginnen und Kollegen (auch aus anderen Beschäftigtengruppen) und den Personenkonstellationen im unmittelbaren Arbeitsumfeld bei. Es wird sehr deutlich, dass sich die Wahrnehmung starker persönlicher Abhängigkeiten von der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bisher in besonderer Weise dieser Situation ausgesetzt war, auf die Gruppe des Verwaltungspersonals erweitert.

Dies wiegt um so schwerer, als nicht nur das administrative Personal, sondern auch die meisten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler weder für Managementaufgaben noch für den Bereich der Personalführung angemessen ausgebildet sind. Die faktische Ausweitung der Anforderungen insbesondere an Professorinnen und Professoren in Richtung auf höhere Management-

anteile ist allerdings bisher kaum zum Gegenstand weiterführender Überlegungen geworden. Im Gegenteil wird in der Arbeitsrealität eine hohe Kontinuität tradierter Leitbilder im Verhältnis von Professorinnen und Professoren und Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern konstatiert. Diese Position wurde im Rahmen der Workshops stark kritisiert; es finden sich aber auch in Mitarbeiterbefragungen deutliche Hinweise, insoweit dort das Führungsverhalten von Vorgesetzten durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fachbereichsverwaltungen deutlich schlechter bewertet wird als beispielsweise im Bereich der Zentralverwaltung oder beim technischen Personal.

3.3 Wandel der Arbeitsbedingungen von wissenschaftlich Beschäftigten unterhalb der Professur

Unterhalb der Professur existieren an den deutschen Hochschulen eine Reihe von unterschiedlichen Personalgruppen. Allerdings dominiert hier die ihrerseits wieder heterogen zusammengesetzte Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf die fast ausschließlich der Großteil des geschilderten Personalwachstums zurückzuführen war (Tab. 6). Demgegenüber nehmen sich die Gruppen der Assistentinnen und Assistenten beziehungsweise Dozentinnen und Dozenten und der Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA) eher klein aus. Die erste dieser beiden Gruppen ist in den vergangenen Jahren zudem deutlich reduziert worden, was zum Teil der Einführung der Juniorprofessur und der Umwandlung von entsprechenden Stellen in wissenschaftliche Mitarbeiterstellen geschuldet ist. LfbA sind dagegen eine kleine, aber stabile Gruppe, die qua gesetzlicher Definition dauerhaft anfallende Lehraufgaben übernehmen soll. Bei Unterschieden im Detail sind die Lehrverpflichtungen, die mit solch einer Position verbunden sind, bis zu doppelt so hoch wie die eines Universitätsprofessors. Im Unterschied zu allen anderen hier beschriebenen Gruppen haben die Stellen für LfbA daher im Normalfall keinen Qualifizierungscharakter.

Tabelle 6:

Hauptberufliches wiss. Personal von 2000 bis 2007 nach Personalgruppen

Personalgruppe	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Professorinnen und Professoren	37.794	37.661	37.861	37.965	38.443	37.865	37.694	38.020
Dozenten und Dozentinnen/ Assistentinnen und Assistenten	14.362	14.602	13.777	13.285	13.393	9.874	8.068	6.157
Wiss. u. künst. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	98.678	101.524	106.024	108.318	106.416	111.343	116.630	123.545
Lehrkräfte für besondere Aufgaben	6.382	6.602	6.681	6.506	6.537	6.655	6.831	7.231
Zusammen	157.216	160.389	164.343	166.074	164.789	165.737	169.223	174.953

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.4.

Ihre zahlenmäßige Dominanz bietet sicher auch eine Erklärung dafür, dass die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer der noch am besten erforschten Personenkreise an den Hochschulen ist.¹⁰ Mindestens ebenso bedeutsam für diese Aufmerksamkeit ist aber, dass diese Position inzwischen das Standardbeschäftigungsmodell im Qualifizierungsprozess geworden ist. Nach den Ergebnissen einer Umfrage von THESIS aus dem Jahr 2004 sind 73% aller befragten Doktorandinnen und Doktoranden als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einer Hochschule beschäftigt (duz-Special 2004, 13).¹¹ Entsprechend steht der Qualifizierungscharakter wissenschaftlicher Arbeit im

Mittelpunkt der wissenschaftlichen und politischen Aufmerksamkeit (z.B. Enders/Bornmann 2001). Auch wenn Erwerbsarbeit und Qualifizierung im deutschen Wissenschaftssystem eng miteinander verknüpft und schwer voneinander zu trennen sind, bleiben bei einer Betrachtung der Beschäftigungsformen und Beschäftigtengruppen viele (qualitative) Aspekte notwendigerweise unterbelichtet, die für den Arbeitsplatz Hochschule von großer Bedeutung sind. Dazu gehören etwa die Zusammenarbeit mit anderen Beschäftigtengruppen außer den Professorinnen und Professoren, die Wahrnehmung von Verwaltungsaufgaben, der akademischen Selbstverwaltung oder der Personalräte.¹²

10 Unter den Erhebungen und Darstellungen ist sicher der Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) als umfänglichster Report hervorzuheben.

11 Eine Überprüfung dieses aus unserer Sicht recht hohen Anteilwertes ist nicht möglich, da keine verlässlichen statistischen Angaben für die Gruppe der Doktorandinnen und Doktoranden existieren, ja letztlich sogar die Definition dieser Gruppe selbst aufgrund der vielfältigen Wege, auf denen eine Promotion erfolgen kann (u.a. haupt- und nebenberuflich oder im Rahmen eines Stipendiums; als immatrikulierte Promotionsstudentin oder als „Freelancer“), mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist.

12 Letzteres wurde jüngst in einer Studie von Grünh u. a. (2009) allerdings umfangreich erhoben.

Gesichert ist hingegen, dass drei Viertel der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Hochschulen befristet tätig sind (74,8%); von diesen arbeiteten 2005 gut zwei Fünftel in Teilzeit (46,7%). Der Hauptteil von ihnen ist auf einer halben bis Zweidrittel-Stelle beschäftigt (73,6%). Knapp drei Fünftel der befristet Beschäftigten wurden aus Haushaltsmitteln vergütet (56,3%), weitere zwei Fünftel aus Drittmitteln (43,7%). Die Drittmittelstellen weisen allerdings, auf die vergangenen 15 Jahre bezogen, deutlich höhere Steigerungsraten auf als die Haushaltsstellen (vgl. Buwin 2008: 52). Der Trend zu befristeter Beschäftigung ist also in der Wissenschaft ungebrochen. Zumindest bis zum Alter von 40 Jahren überwiegt befristete Beschäftigung bei der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Janson/Schomburg/Teichler 2006; Teichler 2008, Grünh u.a. 2009). Ähnlich verhält es sich mit der Teilzeitbeschäftigung. Erst in der Postdoc-Phase nimmt der Anteil von Vollzeitbeschäftigung deutlich zu, wobei allerdings auch hier inzwischen ein relevanter Teil (20 % laut Teichler 2008) in Teilzeit arbeitet.

Es zeigt sich deutlich, dass die Logik: „Qualifizierungsphase – Befristung und Teilzeit; Postdoc-Phase – Dauerbeschäftigung in Vollzeit“ mindestens für einen großen Teil der Disziplinen nicht mehr aufgeht. Mit dem Wachstum der Drittmittelforschung (siehe Kap. 2.3) und mit neuer Dynamik seit der Einführung der „Drittmittelregelung“ im WissZeitVG (siehe Kap. 2.4) wächst der Anteil von promovierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die weiterhin Zeit- und Teilzeitverträge besitzen. Die steigende Anzahl von Personen, die die Wissenschaft zu ihrem Beruf gemacht haben, erhöht bei einer bestenfalls stagnierenden Zahl von Stellen keinesfalls die Wahrscheinlichkeit, dass die vorherrschenden „Befristungskarrieren“ im Normalfall in eine Dauerbeschäftigung einmünden. Unbefristete Beschäftigungsverhältnisse im akademischen „Mittelbau“ jedenfalls können bei der derzeitigen Einstellungspraxis kaum noch als reale Alternative zu einer Professur gelten, denn hier zeigt die zahlenmäßige Entwicklung deutlich nach unten. Es ist geübte Praxis an vielen Hoch-

schulen, solche Positionen, wenn sie frei werden, durch Personen mit befristeten Arbeitsverträgen zu besetzen und auf diese Weise die Konkurrenz um dauerhafte Beschäftigungsoptionen an den Hochschulen weiter zu verschärfen.

Materiell und auch im Bezug auf Partizipation und Repräsentation (siehe Kap. 4) sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals in einer schwierigen Situation. Während im ersten Abschnitt einer wissenschaftlichen Karriere Befristung noch durch die besonderen Anforderungen wissenschaftlicher Arbeit (lange, gestufte Qualifizierungsphase, Arbeitsplatzwechsel sind normal) gerechtfertigt sein kann, gilt dies für spätere Phasen nicht mehr. Aus der Sicht der Betroffenen stellt sich die Befristungspraxis dann häufig als persönliches Planungsproblem dar. Für vergleichbare Gruppen außerhalb der öffentlichen Wissenschaftseinrichtungen selbstverständliche Lebensentscheidungen (z.B. Familie, Berufs- und Karriereplanung, Altersvorsorge), verlangen in der öffentlichen Wissenschaft nach einer deutlich höheren Risikobereitschaft. Das folgende Schaubild (Abb. 2) zeigt, dass Zeitverträge in der Wissenschaft in der Tat überdurchschnittlich lange der Normalfall sind.

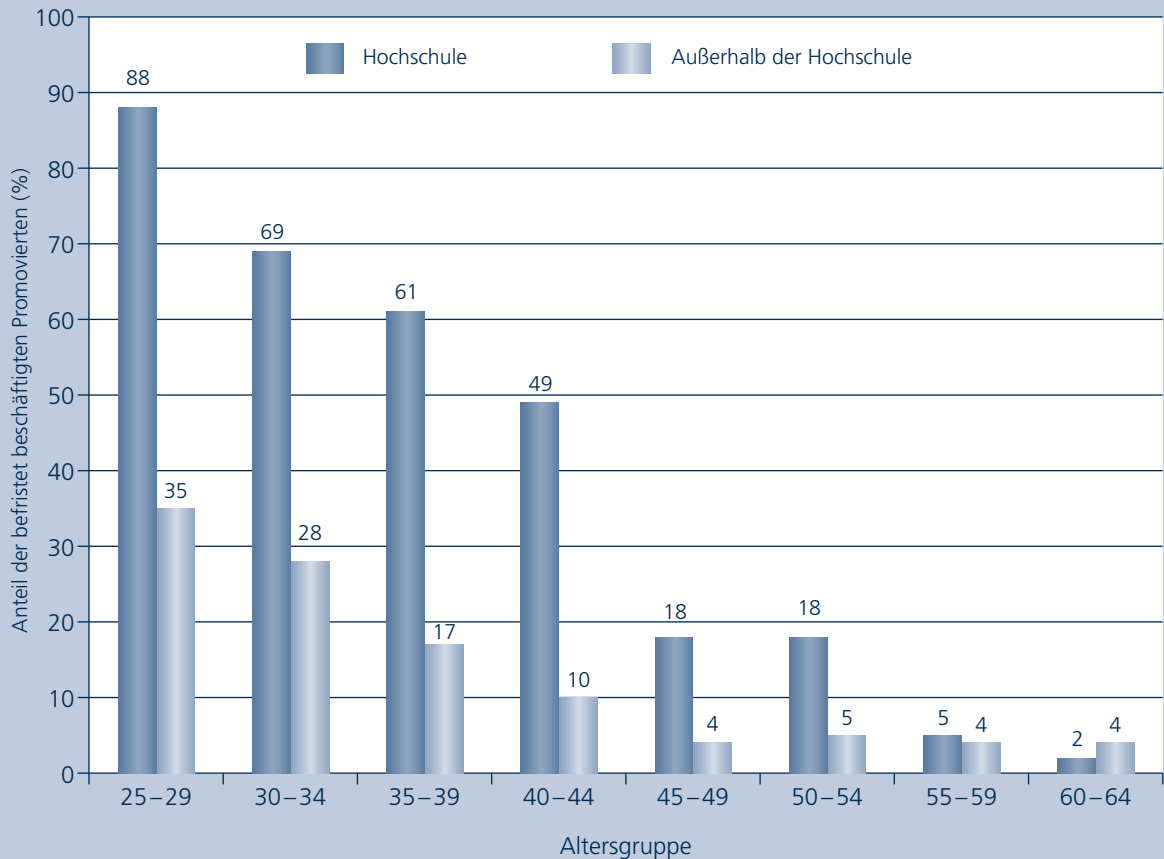
Freilich betreffen materielle und biographische Probleme wissenschaftlicher Karrieren nicht alle Disziplinen gleichermaßen.

„Bemerkenswert sind die Unterschiede der Gehälter nach Fachrichtungen: Der wissenschaftliche Nachwuchs im naturwissenschaftlich-technischen Bereich an Universitäten erhält sowohl bei den Promovierten als auch bei den Nicht-Promovierten im Durchschnitt eine um mehr als ein Viertel höhere Vergütung als im geistes- und sozialwissenschaftlichen Bereich.“ (Buwin 2008: 131)

Anders als in den Hochschulen häufig kommuniziert, sind es demnach weniger Qualifikationsaspekte, die Teilzeitbeschäftigung bedingen. Die Konkurrenz auf dem privaten Arbeitsmarkt dürfte wesentlich besser disziplinäre Unterschiede bei der Stellenbemessung erklären.

Abbildung 2:

Anteil der Promovierten mit befristetem Arbeitsvertrag in der Hochschule und außerhalb der Hochschule nach Alter in Deutschland im Jahr 2004



Quelle: Mikrozensus Deutschland 2004; eigene Berechnung; ohne Selbständige; Janson/Schomburg/Teichler 2006:88.

Wissenschaft als Beruf wird also weniger wegen, sondern trotz der materiellen Bedingungen betrieben. Es muss also andere Motive für die stetig wachsende Zahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Hochschulen geben, sich auf diese Beschäftigungsbedingungen einzulassen. In der Tat sind viele wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer konkreten Berufstätigkeit sehr zufrieden (Teichler 2008, Grünh u.a. 2008). Relative Autonomie auf der Arbeitsebene, das Gefühl professionell zu arbeiten, die sozialen und beruflichen Netze, die so wissenschaftstypisch sind, und schließlich die Sinnstiftung durch den Arbeitsinhalt sorgen für eine hohe „Duldsamkeit“ bei ihnen. Mehr noch: Ein großer Teil ist bereit, deutlich über die ver-

traglich vereinbarte Stundenzahl hinaus zu arbeiten (Tab. 7).

Die persönliche Abhängigkeit, die wissenschaftliche Karrieren in Deutschland traditionell prägt (Enders/de Weert 2004), steht zu dieser persönlichen inhaltsbezogenen Zufriedenheit nur scheinbar im Widerspruch. Die meisten Haushaltsstellen sind Professuren zugeordnet (Buwin 2008: 53). Ebenso sind die meisten Projektstellen, zumindest der nicht promovierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einer Leiterin oder einem Leiter im Professorenrang unterstellt. Dieses Vorgesetztenverhältnis verbindet sich häufig mit einer wissenschaftlichen Mentorenrolle. Die mehr oder weniger subtile Kontrolle, die mit diesem „Lehrer-Schüler-Verhältnis“ (Bourdieu 1988)

Tabelle 7:

Wöchentliche Arbeitszeit laut Arbeitsvertrag und tatsächliche Gesamtarbeitszeit der befristet beschäftigten Mitarbeiter/-innen in der Vorlesungszeit (VZ) und der vorlesungsfreien Zeit (VfZ)

	Vertraglich vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit								Gesamt	
	Volle Stelle/ ca. 40 Std.		2/3 Stelle/ ca. 30 Std.		halbe Stelle/ ca. 20 Std.		weniger ca. 10 Std.			
	HH	DM	HH	DM	HH	DM	HH	DM	HH	DM
Befristet beschäftigte Mitarbeiter/-innen	45 %	40 %	11 %	14 %	44 %	46 %	0 %	1 %	100 %	100 %
Tatsächliche wöchentliche Gesamtarbeitszeit in VZ	46 Std.	44 Std.	42 Std.	42 Std.	37 Std.	39 Std.	30 Std.	40 Std.	42 Std.	41 Std.
Tatsächliche wöchentliche Gesamtarbeitszeit in VfZ	45 Std.	43 Std.	42 Std.	42 Std.	38 Std.	39 Std.	20 Std.	40 Std.	41 Std.	41 Std.

Frage A3: Welche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit in der Hochschule gilt für Sie laut Arbeitsvertrag?

Frage C1: Nachfolgend sind einige Tätigkeitsfelder wissenschaftlicher Nachwuchskräfte aufgeführt. Bitte geben Sie jeweils für die Vorlesungszeit (linke Spalte) und für die vorlesungsfreie Zeit (rechte Spalte) an, wie viele Stunden Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit im Durchschnitt ungefähr auf die jeweilige Tätigkeit entfallen.

Quelle: Grünh u.a. 2009:27

einhergeht, sorgt zugleich für eine persönliche Bindung und somit zu einer Verinnerlichung des Spannungsverhältnisses von Abhängigkeit und Entfaltung, das umso schwerer greifbar wird. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Promovierende kaum von Habilitierenden.

LfbA hingegen sehen sich in der Situation, zwar meist (noch) unbefristet beschäftigt zu werden, allerdings auch hier oft in Teilzeit und vor allem von dem wesentlichen Motor wissenschaftlichen Aufstiegs abgeschnitten: der Anerkennung für Forschungsleistungen. Das bereits beschriebene Lehrdeputat lässt dieser Gruppe kaum eine Möglichkeit zu eigener Forschungsarbeit. Im Hinblick auf eine Karriere – und das bedeutet in der gegenwärtigen Verfassung der Hochschulen eben vor allem: auf eine Professur – kommen diese Stellen tendenziell Abstellgleisen gleich. Von dort aus ist eine Berufung kaum möglich. Für forschungsorientierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler dürfte eine solchermaßen einseitig auf die Lehre ausgerichtete Position als dauer-

hafte Alternative von geringem Interesse sein. Daran ändert auch nichts, dass einige Bundesländer neuerdings auch solche LfbA-Stellen vorsehen, die zugleich zu einer Weiterqualifikation führen sollen. Dabei wird das Deputat zwar verringert, liegt aber noch immer weit über dem, welches mit einer wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle mit Qualifikationsfunktion verbunden ist. Im Wettbewerb um knappe Professuren und Dauerbeschäftigung ist dies ein kaum auszugleichender Nachteil.

Im Ergebnis bietet das Wissenschaftssystem unterhalb der Professur durchaus Positionen, die für eine große Zahl von Personen attraktiv sind. Offenbar sind sie sogar so reizvoll, dass diese gut ausgebildeten Personen Beschäftigungsunsicherheit und biographische Probleme in Kauf nehmen, um sie auszuüben, denn die Verstetigung wissenschaftlicher Beschäftigung steht nur einem relativ kleinen Kreis offen. Mit anderen Worten, die deutschen Hochschulen kennen nur Hochschullehrerinnen und -lehrer auf der einen und

solche, die es noch werden wollen, auf der anderen Seite. Auf dem Weg zur „unternehmerischen Hochschule“ scheint sich diese Tendenz noch zu verstärken, worauf der Abbau der dauerhaften „Mittelbau“-Stellen hinweist. Es kann bezweifelt werden, dass die Hochschulen hier immer im eigenen wohlverstandenen Interesse handeln. Zum einen wird es so immer schwieriger, das Prozesswissen vorzuhalten, das komplexe Organisationen brauchen. Zum anderen ist es keine Seltenheit, dass erhebliche Investitionen, etwa in Geräte, an das Wissen und die Kompetenz eines befristet beschäftigten Spezialisten gebunden sind. Wird dessen Vertrag aber nicht verlängert, so verlässt mit ihm das Know-How zur Bedienung des Gerätes die Hochschule und es entfällt auch die Möglichkeit zur Weitergabe dieses spezifischen Wissens. Aus ihrer Warte kann das gängige Argument, befristete Beschäftigung erhöhe automatisch die wissenschaftliche Produktivität, also durchaus in Frage gestellt werden. Aber auch bezogen auf die einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler fehlt bisher ein Nachweis für diese Behauptung. Plausibler ist, dass Wissenschaft als kreative Arbeit den Druck solcher Beschäftigungsverhältnisse nur bis zu einem gewissen Grad ohne Produktivitätsverlust toleriert. Alle positiven Effekte wie Motivation und Mobilität, die sich mit Befristung prinzipiell verbinden lassen, dürften spätestens dann von den Belastungen der Unsicherheit und des permanenten bürokratischen Aufwandes überlagert werden, wenn Verträge im Monats- oder Zweimonatsrhythmus ausgegeben werden. Solche Szenarien sind jedoch nach den einhelligen Auskünften aller von uns befragten Experten bei weitem keine Ausnahmen mehr. Angesichts der im ersten Kapitel dargestellten Entwicklungen deutet aktuell wenig auf eine Veränderung dieser Situation hin.

3.4 Wandel der Arbeitsbedingungen von Professorinnen und Professoren¹³

Vor dem Hintergrund des bisher Gesagten ist zunächst festzuhalten, dass die Professur noch immer eine privilegierte Position darstellt. Dies gilt besonders im Vergleich zu anderen Beschäftigungsverhältnissen an den Hochschulen, aber auch im Allgemeinen. Noch immer ist der Grad an inhaltlicher Identifikationsmöglichkeit, an Handlungsfreiheit und materieller Sicherheit, der mit einer Professur einhergeht, fast einzigartig. Daran haben auch die beschriebenen Reformen bisher nichts Grundlegendes geändert.¹⁴ Obwohl das Reformziel einer strategiefähigen Hochschule es erforderlich macht, dass auch Professoren stärker als bisher auf gemeinsame Ziele ihrer Hochschule verpflichtet werden, sind die Hochschulleitungen im Allgemeinen sehr darauf bedacht, die Freiheiten der Professorinnen und Professoren nicht zu sehr zu beschneiden, denn diese sind die Hauptquelle des entscheidenden wissenschaftlichen Richtwertes: der Reputation. Anerkennungen werden besonders im deutschen Wissenschaftssystem noch immer maßgeblich von der Gemeinschaft der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einer Disziplin an eines ihrer Mitglieder vergeben. Infolgedessen verstehen sich deutsche Professorinnen und Professoren auch zunächst als Angehörige einer Fachgemeinschaft und erst in zweiter Linie als Mitglieder einer Hochschule. Dieses Verhältnis kann schwerlich völlig außer Kraft gesetzt werden. Zumindest sollen Drittmittelorientierung und individuelle Lohnanreize neben allem anderen auch die Bindung von Professorinnen und Professoren an ihre Hochschule erhöhen, oder, mit anderen Worten, dafür sorgen, dass sie ihre Arbeit und Reputation auch in den Dienst der Hochschule stellen.

13 Die berufliche Situation der Professorinnen und Professoren ist Gegenstand regelmäßiger Untersuchungen. Die jüngste Studie größeren Umfangs wurde von einer Forschergruppe am INCHER Kassel und am CHEPS Enschede 2007 durchgeführt. Sie ist die aktuellste in einer ganzen Reihe internationaler Befragungen von Lehrenden, die auch aber nicht nur die Professoren umfassen.

14 Die W-Besoldung (Kap. 2.4) relativiert die Autonomie aus der Sicht nicht weniger Professorinnen und Professoren. Die Wirkung der Reform beschränkt sich allerdings bislang auf die seit Einführung der neuen Besoldung neu Berufenen, und selbst bei ihnen wird nicht flächendeckend von den möglichen Instrumenten Gebrauch gemacht.

Zugleich jedoch steigen durch die Ressourcenknappheit, das Anwachsen der Lehraufgaben (siehe Kap. 2.2) und teils auch durch die neuen Leistungsmessinstrumente andere Anforderungen, die nicht unmittelbar mit dem reputations-trächtigen Kern wissenschaftlicher Arbeit zusammenhängen. Diese Gleichzeitigkeit von ambivalenten, teils gar widersprüchlichen Anforderungen führt bei vielen Professorinnen und Professoren zu Irritationen, die auf die Quintessenz gebracht werden können: „Ich will ja exzellent sein, aber Ihr lasst mich nicht.“ Die folgenden Äußerungen, die wir aus einer Umfrage des Magazins „Forschung & Lehre“ entnommen haben, sind der exemplarische Ausdruck dieser Sichtweise:

„60 % meiner Zeit nimmt die Verwaltung und Organisation des Instituts in Anspruch. Die Möglichkeit, einen Mitarbeiter mit Hochschulabschluss für diese Aufgaben einstellen zu können, würde mir den Rücken frei halten für Forschung und damit Drittmittelinwerbung und Lehre.“

„Es ist deutlich zu beobachten, dass mit jeder „Reform“ der Anteil administrativ-organisatorischer Arbeiten exponentiell anwächst.“

„In den letzten Jahren fallen, trotz der Einführung immer neuer Computerprogramme und Verwaltungssysteme, wesentlich mehr Verwaltungsaufgaben direkt auf den Professor zurück.“

„Wir müssen als Hochschullehrer zu viele Dinge tun, für die wir entweder über- oder unterqualifiziert sind.“ (Forschung & Lehre 2/08: 94–95)

Dabei ist die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von Professorinnen und Professoren in den letzten Jahren nicht wesentlich gestiegen. Aktuell wird sie mit 52 Stunden im Durchschnitt aller Disziplinen veranschlagt (Teichler 2008) und kann damit als inzwischen normale Überlast

bezeichnet werden.¹⁵ Es bleiben in dieser Lage allerdings nur noch begrenzte Zeitreserven, in denen zusätzliche Aufgaben zu bewältigen wären. Jede neue Anforderung verlangt daher nach einer zeitlichen Neugewichtung der Arbeitsaufgaben.

Traditionell verwenden Professorinnen und Professoren den größten Teil ihrer Arbeitszeit auf die Lehre. Aktuelle Daten deuten jedoch auf eine nicht unerhebliche Veränderung hin. Im Vergleich der letzten beiden großen internationalen Hochschullehrerbefragungen hat sich der Zeitanteil, den Hochschullehrerinnen und -lehrer für die Lehre aufwenden, von 43% in Vorlesungszeiten im Jahr 1992 auf noch 34% im Jahr 2007 verringert. Parallel ist der Lehraufwand des übrigen wissenschaftlichen Personals um 5% angestiegen (Teichler 2008: 144). Die gleiche Erhebung zeigt, dass sich das Interesse von Professorinnen und Professoren nochmals von der Lehre in Richtung Forschung verschoben hat. Hier wird greifbar, dass die Lehre in der Logik der aktuellen Entwicklung derjenige Aufgabenbereich ist, der am ehesten als Zeitreserve genutzt wird, ungeachtet aller Programmreden von der Exzellenz der Lehre.

Unter den Bedingungen eines schärferen, im Wesentlichen forschungsbasierten Wettbewerbs muss dieses Verhalten gegenwärtig als rational erscheinen. Die Tendenz zur Umschichtung der Lehre aus dem Bereich der Professorinnen und Professoren zu den anderen wissenschaftlichen Beschäftigtengruppen zeigt aber noch etwas Anderes: Selbst in diesem Bereich wird (nicht immer freiwillig) zusammengearbeitet. Damit ist nicht die bloße Abstimmung von Lehrinhalten gemeint. Nicht selten werden Aufgaben der Vor- und Nachbereitung, der Prüfungen, teils auch der Lehrgestaltung in Vorlesungen und Seminaren auf mehrere Personen verteilt, ohne dass in jedem Fall eine entsprechende Deputatzuordnung erfolgt. Viele Professorinnen und Professoren (aber auch andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler) sähen sich anders den Anforderungen keinesfalls gewachsen. Was sich in der Lehre

15 Durchschnittswerte verdecken natürlich individuelle Belastungen. Zweifellos gibt es Professorinnen und Professoren, die deutlich unter dem hier veranschlagten Stundensatz liegen. Das bedeutet aber auch, dass viele andere noch deutlich mehr Stunden pro Woche tätig sind.

andeutet, gilt für die Forschung erst recht. Wer sich auf die Spielregeln des Drittmittelwettbewerbs einlässt, kommt zwangsläufig in die Situation, Teams zu leiten, die in einem arbeitsteiligen Prozess forschen und Forschung verwalten. Damit tritt aber der Professor oder die Professorin als Forscherpersönlichkeit zurück und der vielbeschworene Wissenschaftsmanager oder die Wissenschaftsmanagerin in den Vordergrund. Eine solche Rolle verlangt Fähigkeiten, die nicht zur klassischen Vorbereitung auf eine Professur gehören, wie etwa Personalplanung und -entwicklung. Abgesehen von den bürokratischen Elementen der Rechenschaftslegung und Leistungsmessung hat die Klage von den überbordenden „administrativ-organisatorischen“ Aufgaben hier ihren rationalen Kern.

Eine besondere Situation ist die der Juniorprofessorinnen und -professoren. Durch diese neue Personalkategorie mit Hochschullehrerstatus sollten jüngere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler früher eine berufliche Eigenständigkeit erhalten, die ihrem Qualifikationsniveau angemessen ist. Das berechtigte Ziel der eigenständigen Förderung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bereits in einer frühen Phase der akademischen Karriere, wurde in der Praxis nur selten erreicht. Dies liegt neben der geringen Zahl der geschaffenen Juniorprofessuren vor allem an der Ausgestaltung dieser Stellen. Denn häufig ist zu beobachten, dass Juniorprofessorinnen und -professoren zwischen der Einbindung in den wissenschaftlichen Regelbetrieb, insbesondere in Lehre und Selbstverwaltung, auf der einen Seite und der Anforderung zur verstärkten akademischen Profilierung auf der anderen Seite aufgerieben werden.

Die Entwicklung der Wissenschaft zu einem kooperativen Prozess, in den alle hochschulischen Aufgabenbereiche eingebunden sind, ist nicht umkehrbar. Jeder Versuch, die „Einsamkeit und Freiheit“ des Humboldtschen Gelehrten an die Hochschulen zurückzuholen, ist in einer modernen, hochgradig spezialisierten und arbeitsteiligen Wissenschaftslandschaft zum Scheitern verurteilt. Das alte Leitbild allerdings durch kollektive Zwänge zu ersetzen, die aus Überlast und

entgrenztem Wettbewerb entstehen, hieße die produktiven Chancen von Kooperation zu verschenken.

Dagegen ist im Bezug auf die Arbeitsrealität der Professorinnen und Professoren zweierlei von herausragender Bedeutung. Es ist offensichtlich, dass neue wissenschaftliche Rollenverständnisse neben die traditionellen treten. Beschreibungsversuche wie „Wissenschaftsmanager“, „visible scientists“ (Dörre/Neis 2009) oder „Wissenschaftsunternehmer“ (Torka/Borcherding 2008) deuten solche neuen Typen von Anforderungen an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an. Solche Differenzierungen müssen innerhalb der Rollenvielfalt der Hochschule möglich sein. Dazu gehört auch, dass der forschende Professor oder die forschende Professorin klassischer Prägung nicht verdrängt werden darf.

Dies führt zum zweiten Punkt: Die Unterstellung, Professorinnen und Professoren seien einfach in Kategorien wie forschungsorientiert oder lehrorientiert einzuteilen, ist nicht komplex genug. Hinter den Klagen dieser Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler steht nämlich nicht nur die allgemeine Überlastung, sondern auch eine differenzierte Wissenschaftlerpersönlichkeit, die eben nicht nur Forscher, nicht nur Lehrer und nicht nur Administrator sein will. Vielen geht es um die Möglichkeit, mehrere solcher Rollen zu bekleiden, aber so, dass diese jeweils zur eigenen und zur Zufriedenheit der jeweiligen „Stakeholder“ ausgefüllt werden. Dies ist eben nicht möglich, wenn alles zugleich geschehen muss.

„Ich habe es ja versucht. Ich wollte ein guter Bürger, anständiger Familienmensch, teamfähiger Kollege, engagierter Lehrer, hilfsbereiter Freund und exzellenter Wissenschaftler sein; ich habe alles getan, um fit zu bleiben, für die Rente zu sorgen, Steuererklärungen und Rechenschaftsberichte abzugeben, Nachwuchswissenschaftler zu begutachten, die geforderten Fünfjahrespläne für Forschung und Lehre zu entwerfen, die Entwürfe der Kollegen zu bewerten. Ich habe mich bemüht, Zeit zu sparen, Arbeitsschritte zu verkürzen, Auf-

schub zu erbetteln, mein Tempo zu beschleunigen; ich habe seit Jahren den Urlaub ausgelassen, die Wochenenden zu Arbeitstagen gemacht, mir das Schlafen ab- und das Essen bei McDonalds angewöhnt: Es reicht einfach nicht. Meine Zeit-Schulden wachsen immer schneller, der Rückstand wird täglich größer. Ich werde jetzt Insolvenz anmelden. Temporalinsolvenz.“ (Rosa 2009)

Es gilt also nicht nur, verschiedene Rollentypen von Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern zuzulassen, sondern auch die Möglichkeit zu schaffen, temporär Schwerpunkte zu setzen. Hierzu wäre z.B. eine wesentlich differenziertere Entlastungspolitik von Nöten, als sie heute existiert. Das ist aber letztlich nur möglich, wenn Strukturen geschaffen werden, die der ohnehin kooperativen Natur wissenschaftlicher Arbeit Rechnung tragen. Solche Strukturen jedoch benötigen Ressourcen, die unter den derzeitigen Bedingungen nur sehr eingeschränkt zur Verfügung stehen. Die Frage nach Professionalisierung und neuen Strukturen auf den unteren Organisationsebenen der Hochschulen ist damit zugleich eine Frage nach der Ressourcenausstattung.

3.5 Wandel der Arbeitsbedingungen von studentischen Beschäftigten

Für die Gruppe der studentischen Beschäftigten an den Hochschulen liegen nur wenige empirische Daten vor. Dabei handelt es sich um eine Studie zur Universität Marburg, die im Jahr 2004 durchgeführt wurde, und um eine Befragung an den Hochschulen in Berlin aus dem Jahr 2006 (GEW 2004; ver.di/GEW 2006). Da bei beiden Befragungen der gleiche Fragebogen eingesetzt wurde, erlauben die Befragungen trotz der schwachen empirischen Basis einen Vergleich der Beschäftigungssituation an einer Hochschule ohne tarifvertragliche Regelungen (Marburg) und in einem Bundesland mit entsprechenden Regelungen (Berlin). Dieser Vergleich ist angesichts der aus den unterschiedlichen Rahmenbedingungen re-

sultierenden Unterschiede in den Beschäftigungsbedingungen von besonderem Interesse. Hierbei kann die Situation an der Universität Marburg exemplarisch für die Situation der studentischen Beschäftigten in den anderen Bundesländern stehen, in denen die Beschäftigungsverhältnisse durch Rundschreiben der Finanzministerien auf Basis von Vereinbarungen in der Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL) geregelt werden. Dies trifft auf alle Bundesländer außer Berlin zu.

Der Vergleich der Beschäftigungssituation in Berlin und Marburg macht deutlich, dass die studentischen Beschäftigten unabhängig vom Ort mit ähnlichen Aufgaben und Tätigkeiten betraut sind. Dabei überwiegt die Mitarbeit in Forschung (43,7 in Berlin bzw. 40% in Marburg) und Lehre (33,5 bzw. 37%). An beiden Orten führen auch ähnliche Motive zur Aufnahme einer Tätigkeit als studentische Beschäftigte. Von zentraler Bedeutung sind hierbei „extrinsische Motive“ wie „Geld verdienen“ (90,2 bzw. 90,3%) und die „vermittelten Fertigkeiten“ (74,9 bzw. 81,2%). Demgegenüber sind „intrinsische“ Motive wie die „Möglichkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten“ deutlich weniger relevant (50,8 bzw. 56,5%). Gemeinsam ist den Befragungen auch eine insgesamt hohe Zufriedenheit mit der Tätigkeit (84 bzw. 77%).

Deutliche Unterschiede sind allerdings bei der Bewertung der konkreten Arbeitsbedingungen zu beobachten. Dies bezieht sich sowohl auf die Zufriedenheit mit der Beschäftigungsdauer (79 bzw. 67%) als auch mit der Bezahlung (79 bzw. 63%). Dies wird exemplarisch deutlich in der Zustimmungsrate zu der Aussage „Die Vergütung ist eher ein Taschengeld“. Hier liegt die Zustimmung in Berlin nur bei 8% – gegenüber 22% in Marburg. Damit korrespondiert ein Stundenlohn von 10,98 € in Berlin (Stand 2006) gegenüber 8,02 € in Marburg (Stand 2004). Weiterhin geben nur 8% der Befragten in Berlin an, einen Arbeitsvertrag mit einer Dauer von bis zu sechs Monaten zu haben. Demgegenüber liegt der entsprechende Wert in Marburg bei 77,3%. Erhebliche Unterschiede bestehen auch bei der monatlichen Regelarbeitszeit. Während diese in Berlin für 69,1% der Befragten bei 40 Monats-

stunden liegt, sind in Marburg 33,1% der Befragten weniger als 20 Stunden pro Monat beschäftigt (GEW 2004; ver.di/GEW 2006).

Die Unterschiede bei der Bewertung der Arbeitsbedingungen korrespondieren mit den rechtlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen. So ist die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse in Berlin objektiv besser (höhere Bezahlung, Regelbeschäftigungszeit von 40 Monatsstunden, Regelvertragslaufzeit von vier Semestern, eigener Personalrat für studentische Beschäftigte). Deshalb ist es wenig verwunderlich, dass die Zufriedenheit in Berlin deutlich höher ausfällt. Ebenfalls bestehen deutliche Unterschiede in den Rekrutierungswegen. Während die Relevanz von Stellenausschreibungen (mit Beteiligung der Personalvertretung) in Berlin erheblich höher ist (55 bzw. 21%), besteht in Marburg ein Übergewicht „persönlicher Auslese“ (23 bzw. 50%) (GEW 2004; ver.di/GEW 2006). Für die Gruppe der studentischen Beschäftigten kann also bilanziert werden, dass nach dem in Berlin praktizierten Beschäftigungsmodell insgesamt bessere Arbeitsbedingungen bestehen und die Zufriedenheit höher ist. Dies liegt vermutlich in der Existenz eines eigenen Tarifvertrags für studentische Beschäftigte seit Anfang der 1980er Jahre begründet.

3.6 Die Beschäftigungsbedingungen von Lehrbeauftragten

Außer den studentischen und wissenschaftlichen Hilfskräften gibt es noch eine weitere große Gruppe von Personen, die nebenberuflich an der Hochschule tätig sind: die Lehrbeauftragten. Aus verschiedenen Gründen ist es sinnvoll, auf diese Gruppe gesondert einzugehen. Zum Ersten zeigt die Statistik, dass ihre Zahl in den letzten Jahren deutlich angewachsen ist (vgl. Tab. 8); und zum Zweiten deutet vieles darauf hin, dass es sich hier um eine Gruppe handelt, bei der Idealbild und Beschäftigungsrealität deutlich auseinanderfallen.

Dem Anspruch nach ist der Lehrauftrag eine Möglichkeit für die Hochschulen, ihr Lehrangebot um zusätzliche Aspekte zu ergänzen, die sie anders nicht bereitstellen können. Die Idealfigur des Lehrbeauftragten sind daher beruflich abgesicherte Praktikerinnen oder Praktiker, die an der Hochschule um der akademischen Ehren Willen lehren. Daher ist für diese Personen auch kein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis vorgesehen, sondern ein Auftrag, welcher von der Hochschule einseitig erteilt und mit einer Aufwandsentschädigung statt eines Gehalts entlohnt wird. Mit dieser pro Unterrichtsstunde

Tabelle 8:

Nebenberufliches wissenschaftliches Personal nach Gruppen 2000 bis 2007

Personalgruppe	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gastprofessoren, Emeriti	1.974	2.029	1.690	1.450	1.406	1.178	1.416	1.235
Lehrbeauftragte	46.760	47.886	50.857	54.207	53.356	56.756	60.321	65.013
Wissenschaftliche Hilfskräfte	13.346	14.655	14.652	15.431	16.827	16.515	17.978	18.863
Zusammen	62.080	64.570	67.199	71.088	71.589	74.449	79.715	85.111

Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, Reihe 4.4

gewährten Summe, die zwischen 15 und 35 Euro liegen kann, werden in den meisten Bundesländern alle Verpflichtungen der Hochschulen abgegolten. Vor- und Nachbereitungszeit sowie Prüfungen und Beratung können nicht gesondert geltend gemacht werden.

So wenig über diese Gruppe an gesicherten Daten zur Verfügung steht, so deutlich ist doch das Bild, das wir gewinnen können. Die Mehrzahl der Lehrbeauftragten, so legen die Erhebungen und Expertenmeinungen nahe, trägt zwar in ganz erheblichem Umfang die Hochschullehre, lebt materiell und institutionell jedoch in äußerst prekären Verhältnissen.¹⁶

Entgegen der Modellvorstellung sind Lehraufträge für einen erheblichen Teil dieser Gruppe die Haupterwerbsquelle. Monatliche Einkommen von unter 1000 Euro sind, das zeigt eine Berliner Studie (Clemens/Schlosser 2006), eher die Regel als die Ausnahme. Dies lässt sich nicht mit der Idee berufstätiger Praktikerinnen und Praktiker vereinbaren. Auch der Platz der Lehraufträge im

Curriculum der Hochschulen unterscheidet sich deutlich von der Erwartung. Fast drei Viertel der Beauftragten in Berlin unterrichteten im Wahlpflicht- oder Pflichtbereich und sind damit an der Grundlast des Studienangebots beteiligt.

Die Situation der Lehrbeauftragten kann nur als prekär gedeutet werden. Ihr Einkommen liegt nach allen Daten, die uns zur Verfügung stehen, häufig im Niedriglohnbereich. Trotz ihrer Rolle im Kernbereich der Lehre haben sie kaum individuelle Planungssicherheit und keinerlei Beteiligungsrechte an hochschulischen Angelegenheiten. Durch eine solche Praxis wird jedoch ein relevanter Teil der grundständigen Lehre an den Hochschulen abgedeckt. Hochschulen sind in vielen Regionen die größten Betriebe und setzen damit Standards für Beschäftigungsverhältnisse. Das Beispiel der Lehrauftragspraxis sollte in diesem Zusammenhang keine Schule machen. Zudem ist kaum denkbar, dass diese Umstände sich nicht mittelfristig negativ auf die Qualität der Lehre auswirken.

16 Leider gibt es kaum empirische Daten zu dieser Gruppe. Einzig in Berlin wurde bisher versucht, die berufliche und soziale Lage der Lehrbeauftragten zu erheben (Clemens/Schlosser 2006).

4. Partizipationsmöglichkeiten an Hochschulen

Zur Frage nach dem Arbeitsplatz Hochschule gehören auch immer die Partizipationsbedingungen bzw. -möglichkeiten und die Partizipationspraxis der Beschäftigten. Die Hochschulen stellen hier in mehrfacher Hinsicht einen Sonderfall dar. So weisen sie im klassischen deutschen Modell einen Doppelcharakter auf. Sie sind zum einen öffentliche Einrichtungen, die staatlicher Aufsicht und Steuerung unterliegen. Zum anderen haben sie aber traditionell eine korporative Verfassung, indem die Beschäftigten und die Studierenden immer auch als Mitglieder der Körperschaft Hochschule verstanden wurden.

Diesem Charakter entspricht eine Doppelstruktur der Beschäftigtenbeteiligung, die jedoch in der Summe für einen Großteil der Belegschaft weniger substantielle Mitbestimmungsrechte brachte, als es in der Privatwirtschaft der Fall war. In der Gruppenuniversität, die sich nach der Bildungsreformphase in Westdeutschland Ende der 1960er und zu Anfang der 1970er Jahre verfestigte, waren alle sogenannten Statusgruppen (Professorinnen und Professoren, wissenschaftliches Personal, Personal aus Technik und Verwaltung sowie Studierende) in den zentralen Gremien der Hochschulen (Senat, Konzil) und der Fachbereiche/Fakultäten vertreten. Hier konnten sie Einfluss auf zentrale Fragen der Hochschulentwicklung nehmen. Real verblieb allerdings die entscheidende Machtposition bei den Professorinnen und Professoren, die nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) zur Wissenschaftsfreiheit von 1973 über eine ausschlaggebende Mehrheit in den Gremien der Gruppenhochschule verfügen mussten, wenn Angelegenheiten von grundlegender Bedeutung für Forschung und Lehre entschieden wurden. Somit verfügen die anderen Statusgruppen auch in der „Gruppenhochschule“ nur über abgestufte Beteiligungsrechte.

Neben den Vertreterinnen und Vertretern der Beschäftigten in der akademischen Selbstverwaltung besaßen und besitzen die Hochschulen als Teil des öffentlichen Dienstes stets auch einen Personalrat. In manchen Bundesländern können es auch mehrere sein, wenn eine Differenzierung nach Beschäftigtengruppen erfolgt. Auf der Basis der jeweiligen Landespersonalvertretungsgesetze nimmt der Personalrat den Schutz der Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Beamtinnen und Beamten in der Hochschule wahr. Aus ähnlichen Gründen wie die nicht-professoralen Mitglieder in Senat, Fachbereichs- und Fakultätsräten müssen aber auch die Personalräte einige Einschränkungen bei der Verfolgung dieses Zieles hinnehmen (siehe Kap. 4.2). Weder an der akademischen Selbstverwaltung noch an den Personalräten geht die aktuelle Entwicklung spurlos vorbei, sodass ein genauerer Blick auf die Reformauswirkungen in diesem Bereich dringend geboten ist.

4.1 Die akademische Selbstverwaltung: Zum Verhältnis zwischen Leitung und Gremien

Während in der Gruppenhochschule die Gremien und in ihnen die Gruppe der Professoren eine zentrale Stellung einnahmen, definieren die Landeshochschulgesetze inzwischen vielfach Rektorat oder Präsidium als zentrales Organ der Hochschule. Den Gremien bleiben in unterschiedlichen Ausprägungen Mitsprache- oder Stimmrechte. Zusätzliche Unabhängigkeit neben der Einbindung externer Expertise sollen der Hochschulleitung in vielen Bundesländern Hochschulräte oder Kuratorien bringen, die in der Regel mehrheitlich mit externen Mitgliedern besetzt sind, bei denen Vertreterinnen und Vertreter aus

der Wissenschaft und von Unternehmen dominieren. Vertreterinnen und Vertreter der ‚Arbeitnehmerseite‘ sind in den Hochschulräten dagegen kaum zu finden (Bogumil u.a. 2007). Sie verfügen vielfach über weitgehende Rechte, etwa bei der Wahl oder Abwahl der Hochschulleitung. Übten früher die internen Gremien den meisten Einfluss auf Entscheidungen der Hochschule aus, so tun dies heute die Hochschulleitungen. Kodifizierter Ausdruck dieses Wandels ist die in vielen Hochschulgesetzen umgekehrte Zuständigkeitsvermutung. Zuvor waren die zentralen Gremien immer dann entscheidungskompetent, wenn das Gesetz nichts anderes vorsah. Nun sind es die Hochschulleitungen, die im Falle gesetzlich ungeklärter Entscheidungsspielräume zum Zuge kommen. Die Aushandlung der Zielvereinbarungen mit den zuständigen Ministerien sowie mit den Fachbereichen fällt der Hochschulleitung ebenso zu wie die Verteilung von Ressourcen.

Diese Konzentration von Entscheidungsmacht folgt einer doppelten Zielstellung: Sie soll die Hochschulen strategiefähiger machen und ihre internen Entscheidungsabläufe rationalisieren (vgl. Pinkwart 2007). Den diffusen und von Zufälligkeiten abhängigen Entscheidungsprozessen der Gremien, die von Organisationsforscherinnen und -forschern vielfach als „garbage-can-decisionmaking“ (Cohen/March/Olsen 1972) beschrieben wurden, soll ein strategisches Top-Down-Modell klarer Verantwortlichkeiten gegenübergestellt werden. Entsprechend sollen auf der mittleren Organisationsebene die Dekaninnen und Dekane gegenüber den Fachbereichs- oder Fakultätsräten eine ähnlich starke Stellung einnehmen.

Unabhängig von der Realitätstauglichkeit solcher Modelle bedeutet die Reduzierung der Entscheidungskompetenzen der Gremien eine Neubestimmung des Einflusses der verschiedenen Beschäftigtengruppen. Während die Professorinnen und Professoren als Statusgruppe mit der sinkenden Bedeutung der Gruppenhochschule zumindest an formaler Macht verlieren, können einzelne Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Reputation und entsprechender Drittmittelbilanz in diesem neuen System eher besser

Einfluss nehmen als zu früheren Zeiten, als die korporative Macht der Gremien individuelle Absprachen zwischen Leitungsorganen und einzelnen Professorinnen und Professoren erschwerte. Für die anderen Gruppen der Hochschulmitglieder waren die Gremien schon immer eher ein Ort der Diskussion oder Information. Ihr Einfluss auf die Entscheidungen war im alten Modell gering und so bleibt es auch im neuen. Wie weit die Umschichtung von Steuerungsmacht von den internen Gremien zur Hochschulleitung und zum Hochschulrat tatsächlich reicht, ist von einer Reihe von Faktoren abhängig. Dazu gehören neben dem formalrechtlichen Aspekt auch die Orientierung des jeweiligen Rektorats oder Präsidiums und der steuerungsmächtigen Akteure vor Ort im Hinblick auf die Einbindung der verschiedenen Gruppen in Entscheidungsprozesse. Es bleibt aber festzuhalten, dass die Artikulation von Beschäftigteninteressen in den aktuellen Reformkonzepten offensichtlich keine wesentliche Rolle spielt.

4.2 Partizipationsmöglichkeiten der Personalräte

Die Kompetenzen der Personalräte werden in den Personalvertretungsgesetzen (PersVG) auf Länderebene geregelt. Die Regelungen unterscheiden sich im Detail, aber grundsätzlich sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst, verglichen mit denen, die das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) für Betriebsräte in der Privatwirtschaft vorsieht, stark eingeschränkt. Daran hat auch der Trend zur Stärkung der Hochschulautonomie nichts geändert: Mit der Ausweitung der Entscheidungskompetenz von Hochschulleitungen ist nicht in gleicher Weise eine Ausweitung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Personalräte einhergegangen. Alle PersVG billigen den Personalräten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte in personellen und sozialen Angelegenheiten zu. Die gesetzlich festgelegten Hauptaufgaben der Personalräte bestehen jedoch in der Wahrnehmung der Schutzrechte der Beschäftigten. Entsprechend werden ihnen im Bereich des Arbeitsschutzes und der in-

dividuellen Vertragsangelegenheiten die stärksten Mitbestimmungsrechte zugebilligt. Auch in diesem Bereich sind die Interessenvertreterinnen und -vertreter an Hochschulen selbst gegenüber ihren Amtskolleginnen und -kollegen in anderen Teilen des öffentlichen Dienstes nochmals schlechter gestellt. Dies betrifft z.B. das Ausklammern bestimmter Beschäftigtengruppen aus dem Zuständigkeitsbereich der Personalvertretung. Während die Professorinnen und Professoren grundsätzlich ausgenommen sind, kommen je nach Bundesland noch weite Teile des „Mittelbaus“ hinzu (Tab. 9). Selbst für diejenigen, die übrig bleiben, ist der Personalrat noch nicht in jedem Fall zuständig. Einige Länder schreiben vor, dass die Interessenvertretung erst auf Antrag der Beschäftigten ihre Mitwirkungsrechte wahrnimmt. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen nach Einschätzung der Personalräte aber gar nichts von dieser Regelung.

Hier hervorzuheben ist in dieser Hinsicht Sachsen-Anhalt, welches sämtliche Drittmittelbeschäftigte von der Mitbestimmung ausschließt.

Berücksichtigt man das besondere Profil wissenschaftlicher Erwerbsarbeit (siehe Kap. 3.2 und 3.3), so wird schnell deutlich, dass die beschränkte Zuständigkeit die grundsätzliche Ferne der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gegenüber kollektiver Interessenvertretung noch unterstützt. Hinzu kommt, dass in den meisten Bundesländern für den sogenannten „Mittelbau“ die Beteiligungsrechte des Personalrats abgeschwächt werden. Für diese Gruppe sprechen die PersVG oft von Mitwirkung, wo bei anderen Gruppen von Mitbestimmung die Rede ist.

Während die hauptberuflich beschäftigten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler prinzipiell von den Personalräten vertreten werden können, ist das bei der wachsenden Zahl der Lehrbeauftragten gänzlich ausgeschlossen. Diese Personen, die angesichts ihrer schwierigen Arbeitsbedingungen (siehe Kap. 3.6) einen erhöhten Bedarf an Beratung und Vertretung haben dürften, stehen jedoch nicht in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis, unterliegen damit nicht dem PersVG und kom-

Tabelle 9:

Gruppenvertretung und beschränkte Vertretungsrechte der Personalräte im Ländervergleich

	Vorhanden	Nicht vorhanden
Eigenständiger Personalrat für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler	BB, HH, MV, NW, SL, SH	BW, BE, BY, HB, HE, NI, RP, SN, ST, TH
Repräsentation von stud./wiss. Hilfskräften	BW, BY, BE(eigener PR), ST, SH	BB, HE, HH, MV, NI, NW, RP, SN, TH
Vertretung von wiss. Mitarb. nur auf Antrag	BB, BW, MV, NW, RP, SL, SN, TH	BE, BY, HB, HE, HH, NI, SH, ST

BB= Brandenburg, BW= Baden-Württemberg, BE= Berlin, BY= Bayern, HB= Bremen, HE= Hessen, HH= Hamburg, MV= Mecklenburg-Vorpommern, NI= Niedersachsen, NW= Nordrhein-Westfalen, RP= Rheinland-Pfalz, SH= Schleswig-Holstein, SL= Saarland, SN=Sachsen, ST= Sachsen-Anhalt, TH= Thüringen¹⁷

17 Diese Übersicht basiert auf einer Zusammenstellung von Eva Zeppenfeld, Universität Duisburg-Essen, die an eine unveröffentlichte Dokumentation von Claudia Kleinwächter vom GEW-Hauptvorstand anknüpft (vgl. auch Kleinwächter 2008).

men für die Personalratsarbeit somit nicht in Betracht. Wachsen Gruppen wie die der befristet Beschäftigten, der wissenschaftlichen und studentischen Hilfskräfte oder die der Lehrbeauftragten an, während Dauerbeschäftigung abgebaut wird, und werden zunehmend Personengruppen aus dem Wirkungsbereich des PersVG ausgenommen, so bedeutet das auch eine schleichende Erosion der Organisationsfähigkeit der Personalräte. Diese Entwicklung wird in den aktuellen Reformprozessen bislang nicht abgebremst, sondern sogar verstärkt.

Die Hochschulleitungen beziehen die Personalräte häufig spät und nur sehr eingeschränkt in Entwicklungsprozesse ein. Die Gründe dafür sind vielschichtig, von zentraler Bedeutung ist hierbei jedoch, dass die PersVG eine Beteiligung erst am Ende von Entscheidungsprozessen vorschreiben. Neben den schon beschriebenen Mitbestimmungshürden leistet dem möglicherweise auch das Selbstbild der Personalräte Vorschub. Bei vorangegangenen Studien zum Gestaltungsanspruch von Personalräten haben wir eine stark auf die Kernaufgaben beschränkte Interpretation von Vertretungsarbeit gefunden (Dörre/Neis 2009).

Die ohnehin schon beschränkten Einflussmöglichkeiten geraten durch die Hochschulreformen zusätzlich unter Druck. Der sogenannte „Mittelbau“ hat einen hohen Anteil der gewachsenen Hochschulaufgaben zu bewältigen und tut dies – je nach Fächergruppe – unter zunehmend schlechten Beschäftigungsbedingungen (siehe Kap. 3.2). Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, insbesondere die Sekretariate, sehen sich mit erheblich veränderten Arbeitsanforderungen konfrontiert, die sie teils als quantitative Überforderung, teils als qualitative Unterforderung erleben (siehe Kap. 3.1). Wenn in diesen Prozessen beispielsweise durch die Änderung der Rechtsform von Hochschuleinrichtungen Tarifbindungen erodieren oder institutionelle Interventionsmöglichkeiten (z.B. das Stufenverfahren) ihre Gültigkeit verlieren, stellen sich den Personalvertretungen neue Herausforderungen, denen sie aber nur noch eingeschränkt mit den traditionellen Instrumenten begegnen können.

4.3 Fazit: Erhebliche Herausforderungen für die Beschäftigtenpartizipation

Sowohl im Bereich der akademischen Selbstverwaltung als auch bei den Personalräten ist eine schwierige Gemengelage von neuen Gestaltungsherausforderungen und stagnierenden oder gar erodierenden Partizipationsmöglichkeiten festzuhalten. Diese Entwicklung ist nicht nur aus der Perspektive der Beschäftigten mit Sorge zu betrachten. Eine neue Perspektive für die Beschäftigtenpartizipation muss auch im Interesse der Hochschulen liegen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleben sich ohnehin eher als Objekte denn als Subjekte der aktuellen Umgestaltungsprozesse des Arbeitsplatzes Hochschule. Die Bereitschaft, sich auf solche Veränderungen einzulassen, ist jedoch massiv davon abhängig, ob sich die Mitglieder einer Organisation noch mit ihr identifizieren können, mit anderen Worten, ob auch die innere Legitimation der Hochschule intakt ist. Die Befunde, insbesondere aus dem Bereich des technischen und Verwaltungspersonals, deuten darauf hin, dass hier erhebliche Probleme für die Hochschulen entstehen können. Eine Belegschaft mit geringen Mitbestimmungsmöglichkeiten ist also nur auf den ersten Blick eine attraktive Perspektive für den Arbeitgeber. Vor diesem Hintergrund ist es eine wichtige Aufgabe, die Frage der Partizipation wesentlich stärker in die Reform des Arbeitsplatzes Hochschule einzubeziehen. Eine auf Flexibilität und strategische Steuerung ausgerichtete „Dienstleistungshochschule“ ist nur durch ein hohes Maß an Engagement der Beschäftigten zu erreichen.

Ansatzpunkte für eine den Gegebenheiten moderner Hochschulen angepasste Partizipationspolitik liegen ganz wesentlich in der Integration weiterer Teile der haupt- und nebenberuflich Beschäftigten in den Zuständigkeitsbereich der Personalvertretung. Dazu gehört neben rechtlichen Voraussetzungen auch die Bereitschaft der Vertreterinnen und Vertreter, sich auf neue Gruppen (z.B. befristet Beschäftigte, Lehrbeauftragte) einzulassen. Wichtig ist weiterhin eine Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse von Beginn an.

5. Die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung an den Hochschulen – einige Handlungsempfehlungen

Fassen wir noch einmal zusammen: Unter der Bezeichnung „unternehmerische Hochschule“ finden seit geraumer Zeit Veränderungen (nicht nur) der deutschen Wissenschaftslandschaft statt, die man ohne zu übertreiben als gravierend bezeichnen kann. Zwar bezeichnet das Label „unternehmerisch“ in der Realität eine höchst komplexe, keineswegs kohärente und mitunter geradezu widersprüchliche Gemengelage von Einzelmaßnahmen und sehr kleinteiligen Veränderungen; und es ist auch noch unklar, ob die Reformen jemals jenes Stadium erreichen, das in der amerikanischen Debatte als „academic capitalism“ bezeichnet wird. Doch schon jetzt ist unübersehbar, dass sich mit der Transformation der Hochschulen zugleich die Beschäftigungsverhältnisse, die Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder erheblich verändern – und das, vorsichtig gesprochen, nicht immer zum Besseren. Wer allerdings auf ein Scheitern der Reformen setzt und im Stillen auf eine Rückkehr zu alten Verhältnissen hofft, leistet sich einen doppelten Selbstbetrug. Denn erstens waren die alten Verhältnisse, zumal unter Beschäftigungsgesichtspunkten, alles andere als optimal und zweitens ist die Hoffnung auf eine Wiederkehr der alten Alma Mater trügerisch, weil sich die gesellschaftlichen Anforderungen an das Wissenschaftssystem im Allgemeinen und an die Hochschulen im Besonderen irreversibel verändert haben. Die bisher von uns geäußerte Kritik gegenüber dem Modell und den Instrumenten der „unternehmerischen Hochschule“ würde es eigentlich erforderlich machen, im Folgenden ein umfassendes Alternativkonzept zu entwickeln. Dies ist aber im gesetzten Rahmen dieses Memorandums nicht zu leisten. Deshalb müssen wir uns darauf beschränken, einige Vorschläge zu machen, wie den aus unserer Sicht problematischsten Ent-

wicklungen am Arbeitsplatz Hochschule sinnvoll begegnet werden kann.

Wer den Veränderungsprozess politisch beeinflussen und gestalten will, ist gut beraten, wenn er sich den zwieschlächtigen Charakter der „unternehmerischen Hochschule“ vergegenwärtigt. In ökonomistisch, ja geradezu betriebswirtschaftlich verzerrter Form sucht dieses Projekt einer säkularen Entwicklung zu entsprechen, die der Wissenschaftshistoriker John Desmond Bernal (1978/1954) einst als Tendenz zur Vergesellschaftung der Wissenschaften beschrieben hat. Manches was Bernal seinerzeit prognostizierte, etwa die Herausbildung einer „Wissenschaft von der Wissenschaft“, ist inzwischen zumindest in Ansätzen Realität. Anderes, wie etwa Bernals programmatische Äußerung, es sei „ein Anliegen des Wissenschaftlers, zumindest während eines Teils seiner Zeit, sein Spezialgebiet zu verlassen und mit allen gleichgesinnten Menschen der verschiedensten Schichten ... zusammenzuarbeiten, um zu erreichen, dass eine Gesellschaftsordnung errichtet wird, welche die Wissenschaft zweckentsprechend verwendet“ (Bernal 1978: 1197), scheint auf den ersten Blick utopisch, ja geradezu naiv. Bei näherem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass die „unternehmerische Universität“ einen – freilich ins enge Korsett ökonomischer Effizienz-kalküle gezwängten – Versuch enthält, die latente Vergesellschaftung der Produktion und Anwendung wissenschaftlichen Wissens in eine organisatorische Form zu bringen, die dem heutigen Niveau der Produktivkraftentwicklung entspricht. Führt man sich dies vor Augen, so wird man im aktuellen Transformationsprozess auf Vieles stoßen, was sich als Ansatzpunkt für gestalterische Politik eignet. Das gilt insbesondere für den wissenschaftlichen Arbeitsprozess selbst, der, obgleich stets auf die kreativen Fähigkeiten einzel-

ner Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angewiesen, mehr und mehr zu einem kollektiven Unterfangen wird, in das alle Beschäftigtengruppen der Hochschule eingebunden sind. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne jeglichen Ehrgeiz, eine weitere Blaupause für effizienten Organisationswandel zu liefern, wollen wir abschließend auf einige dieser Ansatzpunkte hinweisen. Unsere zentrale Botschaft lautet: Universitäten und Fachhochschulen, die ihre wissenschaftliche Leistungsfähigkeit steigern wollen, sind zwingend darauf angewiesen, die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten – der Professorinnen und Professoren, der wissenschaftlichen wie nicht akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – positiv zu gestalten. Die Arbeitsbedingungen müssen offensiv und mit dem Anspruch der Nachhaltigkeit zum Thema gemacht werden. Denn das „Unternehmen Hochschule“ basiert auf Arbeit, auf der Arbeit aller ihrer Mitglieder, auch wenn dies den Beschäftigten selbst häufig gar nicht bewusst ist. Eine solche Sicht unterstreicht im Übrigen die Notwendigkeit einer tarifvertraglichen Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen aller Beschäftigtengruppen an der Hochschule unter Berücksichtigung wissenschaftsspezifischer Besonderheiten. Konzepte hierfür liegen seit geraumer Zeit vor (vgl. ver.di 2004). Darüber hinaus schlagen wir folgende Weichenstellungen für eine neue Hochschul- und Wissenschaftspolitik vor:

5.1 Die Unterfinanzierung des Wissenschaftssystems überwinden

Nach wie vor ist die chronische Unterfinanzierung von Universitäten und Fachhochschulen ein zentrales Problem des deutschen Wissenschaftssystems. Negative Wirkungen des Neuen Steuerungsmodells erklären sich auch daraus, dass ein Wettbewerb zwischen Hochschulen bei gedeckelten Budgets zwangsläufig Gewinner und Verlierer erzeugt. Was den einen gegeben wird, muss den anderen – jedenfalls tendenziell – genommen werden. Auf die Dauer könnte dies ungewollt Lock-in-Effekte erzeugen. Das heißt, die Konzentration und Zentralisation von Geldern

bei den Siegern des Wettbewerbs könnten die Verlierer in eine Abwärtsspirale (schlechtere Arbeits- und Studienbedingungen, weniger attraktivere Standorte, geringere Forschungsleistungen sowie sinkende Studierendenzahlen) zwingen. Mögliche Breiteneffekte von Exzellenz- und Förderprogrammen würden so verspielt. Dem muss entschlossen entgegengesteuert werden. Da als Folge der Bewältigung der globalen Finanz- und Überakkumulationskrise in Zukunft drastische Sparprogramme der öffentlichen Hand drohen, müssen schon jetzt Sicherungsmechanismen geschaffen werden, die – wie es die protestierenden Studierenden gefordert haben – einen „Schutzschirm“ für das Bildungssystem ermöglichen. Im Einzelnen empfehlen wir:

- Die Schaffung von 4.000 neuen Professuren. Ein entsprechendes Programm, wie es mit Abwandlungen auch die Hochschulrektorenkonferenz gefordert hat, würde für den wissenschaftlichen Nachwuchs neue Karriereoptionen schaffen, den Überhang an qualifizierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern abbauen, den brain drain ins Ausland, den es in manchen Fächern gibt, reduzieren und vor allem die Rahmenbedingungen in der Forschung und insbesondere auch in der Lehre entscheidend verbessern.
- Zwei Drittel der neu geschaffenen Professuren müssen zwingend von Frauen besetzt werden, um deren Unterrepräsentanz im Wissenschaftssystem allmählich zu verringern. Sind die Hochschulen nicht in der Lage, geeignete Frauen zu berufen, sollen die Stellen vorläufig unbesetzt bleiben. Auf diese Weise würde auch für Fächergruppen mit einem geringen Frauenanteil, wie den Ingenieurwissenschaften, Anreize geschaffen, Frauen stärker zu qualifizieren und auch in höherem Maße zu beschäftigen.
- Zur Finanzierung zusätzlicher Bildungsausgaben muss über einen „Bildungssoli“ nachgedacht werden, der – zumindest teilweise – an die Stelle des alten Solidaritätszuschlags treten könnte, aber zweckgerichtet zur Förderung des Bildungs- und Wissenschaftssystems im gesamten Land einzusetzen wäre. Dieser „Bildungs-Soli“ würde an den von Bund und Län-

dem getragenen Hochschulpakt 2020 und das Modell des „Vorteilsausgleichs“, das der Berliner Wissenschaftssenator Jürgen Zöllner wieder verstärkt in die Diskussion gebracht hat, anknüpfen. Dieses Modell sieht auch vor, dass sich die „Heimatländer“ an den Studienkosten beteiligen, wenn Studierende in einem anderen Bundesland ausgebildet werden.

5.2 Die Attraktivität der ostdeutschen Hochschulen stärken

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll und notwendig, die ostdeutschen Universitäten und Fachhochschulen zusätzlich zu fördern. Statt unter Hinweis auf den demografischen Wandel immer wieder die Option zur Schließung ganzer Einrichtungen in die Debatte zu bringen, muss zunächst dafür gesorgt werden, dass ein Teil der steigenden Nachfrage nach Studienplätzen in den alten Ländern durch die ostdeutschen Hochschulen aufgefangen wird. Das ist nur möglich, wenn die Studien-, Arbeits- und Lehrbedingungen insgesamt verbessert werden. Wir empfehlen:

- Eine Teilfinanzierung der Hochschulausgaben muss, wie es teilweise schon jetzt Praxis ist, durch Umlagen aus den von den Leistungen der (ostdeutschen) Hochschulen profitierenden (westdeutschen) Ländern im Sinne eines „Vorteilsausgleichs“ finanziert werden. Der „Bildungssoli“ könnte für eine solche Umlage genutzt werden und den Hochschulpakt auf eine dauerhafte Basis stellen.
- Einen „Experimentierraum Ost“, der die Erprobung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation an den Hochschulen ermöglicht. Dieser Experimentierraum sollte durch Bundesmittel für geeignete Projekte gefördert werden. Nicht nur, aber insbesondere in diesem Experimentierraum sollten hierbei bewusst solche Projekte gefördert werden, die die großen gesellschaftlichen Zukunftsaufgaben (Energiewende, Hunger- und Ernährungskrise, globale Ungleichheiten etc.) interdisziplinär und mit einem über das Technokratische hinausgehenden Innovationsverständnis bearbeiten.

5.3 Die Hochschulen für Berufstätige öffnen

Soll lebensbegleitendes Lernen nicht zur Phrase verkommen, ist eine Öffnung des Hochschulsystems für Studienwillige aus der beruflichen Praxis zwingend nötig. Diese alte Forderung von Gewerkschaften und Studierendenbewegungen ist von brennender Aktualität. Öffnung für Berufstätige bedeutet, dass die bestehenden Möglichkeiten zur Öffnung des Hochschulzugangs besser genutzt und gegebenenfalls erweitert werden. Ziel muss es sein, ein dichtes und flexibles System an Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen, das Berufstätigen neue Optionen eröffnet oder ihnen eine „Weiterbildungspause“ im Berufsleben ermöglicht. In Ansätzen sind solche Studienprogramme an vielen Hochschulen längst Realität. Um solche Ansätze auszubauen, empfehlen wir:

- Eine spezielle öffentliche Förderung von Wissenschafts-Praxis-Verbänden, die sich die Kreation weiterführender Studiengänge zum Ziel setzen.
- Eine angemessene Grundfinanzierung von „Zentren für Lebenslanges Lernen“ an jeder Hochschule, die die Weiterbildungsangebote und das Studienangebot für Menschen ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung sowie auf diese Zielgruppe ausgerichtete Beratungsangebote koordinieren und die Trägerinnen und Träger der Angebote bei der curricularen Entwicklung und der operativen Durchführung unterstützen.
- Ein flexibles Finanzierungssystem, das sich neben ausreichenden öffentlichen Mitteln auch auf Beiträge der profitierenden Unternehmen sowie der Nutzerinnen und Nutzer stützt, sofern das weiterbildende Studium nicht ein grundständiges Studium im Rahmen einer individuellen Weiterbildungsstrategie darstellt.
- Eine großzügige Einbeziehung von finanzschwachen älteren Studienwilligen in eine entsprechende BAföG-Regelung.

5.4 Neuen Tätigkeitszuschnitten Rechnung tragen, neue Berufsbilder und Karrierepfade schaffen

Ein entscheidender Punkt ist, dass sich – durch die Reformen beeinflusst, vor allem aber wegen neuer gesellschaftlicher Anforderungen – die Tätigkeitszuschnitte auf allen Ebenen des Wissenschaftssystems gravierend verändert haben. Ein forschungs- und drittmittelstarker Lehrstuhl (wir benutzen diese im Alltag der Universitäten noch immer gebräuchliche Bezeichnung, obwohl ihr im Grunde die Rechtsgrundlage fehlt) ist heute in manchen Fällen faktisch mit einem mittelständischen Betrieb vergleichbar, der sich innerhalb eines großen Unternehmens befindet. Damit verändern sich Aufgaben und Tätigkeitszuschnitte nicht nur der Professorinnen und Professoren, sondern auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Hochschullehrer oder eine Hochschullehrerin soll nicht nur in Forschung und Lehre exzellent sein, er/sie soll Forschungsgelder einwerben und verwalten, Projekte managen, in Öffentlichkeit, Presse, Funk und Fernsehen präsent sein, Doktorandinnen und Doktoranden zum Ziel führen, Fachkongresse besuchen, internationale Netzwerke pflegen, in den Hochschulgremien den Wandel managen etc. pp. Eine Sekretärin ist in einem solchen Kontext viel mehr als eine Bürokräft. Sie rechnet Projekte ab, redigiert Texte, managt Termine, hält Kontakte zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist in die Organisation von Konferenzen und Workshops einbezogen, muss sich mit EDV-Problemen befassen und vieles andere mehr. Und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem wissenschaftlichen Nachwuchs zugerechnet werden, tanzen, sofern sie nicht als Doktorandinnen oder Doktoranden in einer Graduiertenschule angebunden sind, auf vielen, häufig auf zu vielen Hochzeiten. Hinzu kommt, dass im Rahmen der Studienreform neue Anforderungen an die Organisation, Bewerbung und Realisierung von Bachelor- und Masterstudiengängen entstanden sind. Was in außeruniversitären Forschungseinrichtungen längst üblich ist, wird an den Universitäten und Fachhochschulen dringend und in größerem Maßstab benötigt – die Beschäftigung spezieller Wissen-

schaftskordinatorinnen und -koordinatoren. Wir empfehlen:

- Den gezielten Einsatz von übergreifenden Strategien des Personalmanagements und der Personalentwicklung, die die gesamte Hochschule umfassen und alle Beschäftigtengruppen einschließen.
- Eine genaue, wissenschaftlich gestützte Erfassung der Veränderung von Tätigkeitszuschnitten auf allen Ebenen des Hochschulsystems – angefangen bei der Sekretärin bis hin zum Professor und zur Professorin.
- Die offensive Entwicklung neuer Berufsbilder mit entsprechenden Qualifizierungs- und Berufswegen sowie angemessener Bezahlung. Der Wissenschaftskordinator oder die Wissenschaftskordinatorin sind hierfür ein gutes Beispiel.
- Die Öffnung neuer Berufswege auch für Bewerbungen aus der Gruppe des sogenannten nicht-wissenschaftlichen Personals. Ihnen müssen spezielle Weiterbildungsprogramme und Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden.
- Die Unterstützung eines professionellen Personalmanagements in den Arbeitsbereichen und an den Lehrstühlen. Personalgespräche und Zielvereinbarungen sollten als Instrumente einer soliden Personalplanung obligatorisch werden. Ziel solcher Vereinbarungen muss es jedoch sein, wechselseitig verbindliche Vereinbarungen zu schaffen. Die einseitige Stärkung von Abhängigkeits- und Autoritätsverhältnissen, etwa durch die Gewährung von „Nasenprämien“ durch die jeweiligen Vorgesetzten, ist dysfunktional.

5.5 Regulierte Flexibilität ermöglichen

Sicher bieten die Hochschulen noch immer genügend Möglichkeiten, Nischen zu nutzen, um die Arbeitsbelastung in Grenzen zu halten. Wir gehen aber davon aus, dass dies zunehmend Handlungsstrategien von Minderheiten sind, die den „Kampf um Anerkennung“ im Wissenschaftssystem im Grunde aufgegeben haben. Deutlich relevanter ist eine völlig anders gelagerte Problematik. Sie betrifft gerade die Gruppen der besonders aktiven Professorinnen und Professoren so-

wie deren akademische wie nichtakademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Großteil der besonders aktiven Beschäftigten vermag – gerade weil sie ihre Arbeit besonders gut machen möchten – den ständig wachsenden Berg an Aufgaben nicht oder zumindest nicht mehr in allen Bereichen gut zu bewältigen. Die im Text angesprochene „Temporalinsolvenz“ von Professorinnen und Professoren sowie – so muss man ergänzen – ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist längst kein Einzelfall mehr. Dort muss und kann gegengesteuert werden, indem es Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht wird, Belastungen zu reduzieren und Aufgaben abzugeben, um zumindest zeitweilig bestimmte Schwerpunktsetzungen bei den eigenen Tätigkeiten vornehmen zu können. Wir empfehlen:

- Eine Politik regulierter Flexibilität, die aktive Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie ihren Mitarbeiterstab belohnt statt bestraft. Hierzu sollte auch die Möglichkeit gehören, zeitlich begrenzt und abhängig von den jeweiligen Arbeitsschwerpunkten das Lehrdeputat anzupassen. Auf Beschluss des jeweiligen Fakultäts- oder Fachbereichsrates könnten so zeitweilige „Umverteilungen“ der Zeit für Lehre und Forschung zwischen Angehörigen der gleichen Beschäftigtengruppe, also zwischen Professorinnen und Professoren sowie zwischen wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgen. Hierzu gehört auch, dass außergewöhnliche Anstrengungen in der Lehre und bei der Nachwuchsbetreuung ebenfalls honoriert werden – etwa mit zusätzlichen Freisemestern.
- Regulierte Flexibilität muss auch für die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich sein; z.B. durch garantierte Qualifizierungszeiten, die durch außergewöhnliche Aktivitäten und Belastungen erworben werden können.
- Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler müssen in Planungsvereinbarungen mit der Hochschule auf fünf Jahre Phasen festlegen können, in denen sie Schwerpunkte bilden dürfen. Dazu kann neben den klassischen Aufgaben der Hochschulen z.B. auch der Wissenschaftstransfer gehören.
- Um regulierte Flexibilitäten auf allen Beschäftigungsebenen realisieren zu können, benötigen Universitäten und Fachhochschulen einen flexiblen Stellenpool, der genutzt werden kann, um Lücken im Lehrangebot auf qualitativ hohem Niveau zu schließen. Ein solcher Stellenpool könnte auch genutzt werden, um die Aufstiegschancen des wissenschaftlichen Nachwuchses zu verbessern.

5.6 Gute Arbeit zum Leistungsparameter der Hochschulen machen

Wissenschaft und Forschung samt den dahinter stehenden Leistungen müssen zunehmend als kollektiver Arbeitsprozess begriffen werden. Fakt ist, dass die Arbeitsbedingungen gerade für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler oftmals von größerer Bedeutung sind als die – keinesfalls zu vernachlässigende – monetäre Vergütung. Die Bedeutung der Arbeitsbedingungen für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Hochschulen und den Erfolg von Reformen muss Eingang in die politische Debatte finden. Die Güte der Arbeitsbedingungen ist ein Parameter, der Erhebliches über die Leistungsfähigkeit von Hochschulen aussagt. Entsprechende Kriterien müssen daher auch bei den Leistungsbilanzen von Hochschulen Berücksichtigung finden. Daher empfehlen wir:

- Einen Bottom-up-Prozess zur Entwicklung von Kriterien für gute Arbeit an Universitäten und Fachhochschulen. In die Erhebung und Definition dieser Kriterien sollen die Interessenvertretungen unmittelbar einbezogen werden.
- Aufbau eines Index „Gute Arbeit“ speziell für Hochschulen, der die Arbeitsbedingungen für wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Beschäftigte transparent macht. Aufnahme eines entsprechenden Indikators in die einschlägigen Ratings und Rankings.
- Pilotprojekte zur Gesundheitsprävention und zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen, die die vorhandenen gesetzlichen Mittel ausschöpfen. Vorreiter für eine partizipative betriebliche Gesundheitspolitik könnten hierbei die Hochschulen einer „Modellregion Ostdeutschland“ werden.

5.7 Mitarbeiterpartizipation stärken

In der aktuellen Situation nimmt sich die Mehrzahl der Beschäftigten nicht als Mitgestalter, sondern als Objekt von Hochschulreformen wahr. In einer Situation, in der ohnehin immer größere Aufgaben zu bewältigen sind (z.B. Anwachsen der Studierendenzahl), schmälert das die Bereitschaft, sich auf solche arbeitsintensiven und (in Bezug auf die eigene Position) möglicherweise risikoträchtigen Prozesse einzulassen. Teil des Problems ist, dass die Rechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung nicht im Gleichschritt mit den Reformen weiterentwickelt worden sind. Die Hochschulleitungen müssen die Beschäftigten aber früh und nachhaltig in die Gestaltung von Veränderungsprozessen einbeziehen. Dabei genügt es nicht, Senate und Fachbereichsräte um Stellungnahmen zu bitten und sich dabei stillschweigend die Effektivitätsdefizite dieser Gremien zu Nutze zu machen, die ja immer wieder als Begründung für die Reform der internen Steuerung herangezogen werden. So wird der Schein erweckt, als besäßen die Beschäftigten einer Hochschule in Selbstverwaltung und Personalvertretung ausreichende Partizipationschancen, die zudem nicht einmal konsequent genutzt würden. Real sind ihre Rechte z.B. im Vergleich zur Belegschaft eines Industrieunternehmens deutlich begrenzt. Wird der Weg zur „unternehmerischen Hochschule“ und zur „Professur als Betrieb“ weiter beschritten, muss das auch Konsequenzen für die Interessenvertretung haben. Wir empfehlen daher:

- Die Ausweitung der Kompetenzen der Personalvertretung an Hochschulen angelehnt an die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes. Eine vorrangige Änderung dabei muss sein, dass Personalräte grundsätzlich auch wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vertreten und es dafür keiner einzel-fallabhängigen Verwaltungsakte mehr bedarf.
- Die Interessenvertretung muss näher an die Kerne wissenschaftlicher Arbeit in den einzelnen Disziplinen heran. Die Stärkung der Entscheidungskompetenzen auf Fakultätsebene macht das unerlässlich. Daher sollte es die Möglichkeit geben, auf der Ebene von Fakultäten oder auch größeren Instituten neue For-

men der Partizipation zu installieren. Diese Personen oder Gremien könnten an der Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und der Arbeit des Personalrats mitwirken.

- An großen Lehrstühlen bzw. in großen Arbeitsbereichen sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Sprecherinnen oder Sprecher zu wählen. Deren Aufgabe wäre es, in Zusammenarbeit mit dem Personalrat die Personalgespräche mitzugestalten, die Aushandlung von Zielvereinbarungen zu begleiten, Gleichstellungsmaßnahmen zu forcieren und für eine transparente Personalplanung zu sorgen.
- Eine verkürzte Amtsperiode von befristet Beschäftigten im Personalrat. Neben vielen anderen Elementen hält auch die vierjährige Amtszeit von Personalräten befristet Beschäftigte von der Personalratsarbeit ab. Für diese Gruppe muss es eine verkürzte Amtszeit von zwei Jahren geben.
- Das Engagement der befristet Beschäftigten in der Interessenvertretung muss mit zusätzlicher Beschäftigungszeit kompensiert werden. Für ein halbes Jahr Personalratsarbeit sollte die Hochschule eine automatische Vertragsverlängerung um einen Monat vorsehen. Die Hochschulen müssen dafür eigene Budgets bilden. Diese Kompensation muss gesetzlich geregelt werden und für alle befristet Beschäftigten gelten, auch für jene in der Drittmittel-Forschung.
- Wichtiges Ziel ist eine neue Kultur der Partizipation an den Hochschulen, eine Kultur, in der neben den verfassten Organen der Mitbestimmung die Beschäftigten selbst als Expertinnen und Experten für ihre eigenen Arbeitsbedingungen ernst genommen werden. Ebenso muss unabhängig von gesetzlichen Regelungen der Personalrat möglichst früh an Diskussionsprozessen mit weitreichenden Folgen für den Arbeitsplatz Hochschule beteiligt werden. Informelle Beteiligung des Personalrats und direkte Partizipation der Beschäftigten liegen im Interesse aller Hochschulakteure, denn über Erfolg oder Misserfolg von Veränderungsprozessen wird letztendlich auf der konkreten Arbeitsebene entschieden.

5.8 Pluralität und Heterogenität in Forschung und Lehre fördern

Die Selbstdefinitionen und Arbeitsweisen, das Wissenschafts- und Rollenverständnis von Professorinnen und Professoren hat sich – zumindest in intakten Hochschulen – stets durch große Pluralität ausgezeichnet. In der Hochschule hatten einsame Gelehrte ebenso Platz wie vernetzte Forscherinnen und Forscher, Wissenschaftspolitikerinnen und -politiker oder Hochschullehrerinnen und -lehrer. Die „unternehmerische Hochschule“ setzt starke Anreize in Richtung Drittmittel und Forschungsexzellenz. Insbesondere die Quantifizierung von Leistungen durch Indikatoren kann hier einen Optimierungsdruck erzeugen, der wissenschaftliche Arbeit in die Richtung der durch die Indikatoren jeweils abgebildeten Leistungserwartungen kanalisiert. Das könnte zu einer „Verarmung“ der Wissenschaftslandschaft und zur Einebnung von Pluralität führen. Daher müssen unterschiedliche Wissenschafts- und Rollenverständnisse nicht nur toleriert, sondern gefördert werden. Innovativ sind – das belegen einschlägige Forschungen (Florida 2002) – vor allem solche geografischen und institutionellen Räume, die neben Talenten und technologischer Kompetenz auch über eine von Toleranz geprägte Kultur verfügen. Diese Erkenntnis muss sich in der Berufungspolitik von Universitäten und Fachhochschulen ebenso niederschlagen wie in Förderphilosophien, Curricula, Veröffentlichungen und Qualifizierungsarbeiten. Was eigentlich selbstverständlich ist, muss in manchen Disziplinen erst wieder eingeklagt werden. Unsere Empfehlungen lauten: Mut zum Experiment, zur Äußerung abweichender, kritischer, ja, anstößiger Gedanken sollte – die Einhaltung unverzichtbarer Qualitätsstandards vorausgesetzt – von Hochschulen und Forschungsförderungseinrichtungen belohnt werden. Zur Verdeutlichung: Ein Ökonom wie Sraffa, der in seinem Leben vielleicht 100 bedeutende Seiten produziert hat, die dann aber zu einem Glanzpunkt der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte wurden, hätte heute Schwierigkeiten, überhaupt berufen zu werden. Um solchen Gefahren zu begegnen, benötigen wir auch den Mut zur „Nische“, zum Un-

gewöhnlichen, also nicht nur „duldende“, sondern „ermöglichende“ Toleranz.

- Ein wichtiger Bestandteil dieser Empfehlung ist die systematische Stärkung der Geistes- und Sozialwissenschaften, deren Forschungsergebnisse sich häufig einer unmittelbaren gesellschaftlichen und ökonomischen „Nutzbarkeit“ entziehen. Dies könnte ebenfalls zunächst im „Experimentierraum Ostdeutschland“ geschehen.
- Gleiches gilt für die Grundlagenforschung. Alle Hochschulen müssen angemessen ausgestattet sein, um die an sie gerichteten Anforderungen im Bereiche der Grundlagenforschung auf eine angemessene Weise erfüllen zu können.
- Weiterhin müssen im Rahmen von Steuerungs- und Qualitätssicherungssystemen die ökonomischen und die wissenschaftlichen Bewertungskriterien zu einem angemessenen Ausgleich geführt werden, der sowohl die Ziele der Rechenschaftslegung und des effizienten Mitteleinsatzes als auch wissenschaftsimmanente Qualitäts- und Reputationskriterien angemessen berücksichtigt. Entscheidend ist, dass entsprechende Kriterien nicht über die Köpfe der Hochschulangehörigen hinweg formuliert und praktiziert werden. Die beste Zielvereinbarung kann ihren Zweck nicht erfüllen und bleibt wirkungslos, wenn sie nicht von denen ausgehandelt und mitdefiniert wird, die Vereinbarungen zu Realität werden lassen sollen.

In der Summe laufen unsere Vorschläge auf eine Alternative zum Leitbild der „unternehmerischen Hochschule“ hinaus. Wir plädieren dafür, entsprechende Konzepte aus ihrer einseitigen betriebswirtschaftlich-effizienzorientierten Verengung herauszuholen. Die Antwort auf die „unternehmerische Universität“ ist das Konzept einer demokratischen Hochschule, die dem kollektiven Charakter wissenschaftlicher Arbeitsprozesse besser Rechnung trägt und die den institutionellen Rahmen für eine bessere Verzahnung von Wissenschaftseinrichtungen und demokratisch legitimierten gesellschaftlichen Interessen schafft. Wenn das vorliegende Memorandum dazu beiträgt, eine Diskussion über ein solches Leitbild auszulösen, hat es seinen Zweck erfüllt.

Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2008): *Bildung in Deutschland*, Bielefeld.
- Banscherus, Ulf (2007): Die deutsche Studienreformediskussion und der Bologna-Prozess. Über die These einer Konvergenz der Studiensysteme in Europa und ihre Auswirkungen auf die Bildungspolitik in Deutschland, in: Wende, Wara; Bollenbeck, Georg (Hrsg.): *Der Bologna-Prozess und die Veränderung der Hochschullandschaft*, Heidelberg, 71–88.
- Bensel, Norbert; Weiler, Hans N.; Wagner, Gert G. (Hrsg.) (2003): *Hochschulen, Studienreform und Arbeitsmärkte. Voraussetzungen erfolgreicher Beschäftigungs- und Hochschulpolitik*, Bielefeld.
- Bernal, John Desmond (1978/1954): *Sozialgeschichte der Wissenschaften*. Bd. 4: *Die Gesellschaftswissenschaften in der Geschichte*, Reinbeck b. Hamburg.
- Bogumil, Jörg; Gerber, Sascha; Grohs, Stephan; Heinze, Rolf G. (2009): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument, in: Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G. (Hrsg.): *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*, Berlin.
- Böhlke, Effi; Laborier, Pascale; Knie, Andreas; Simon, Dagmar (2009): *Exzellenz durch Steuerung? Neue Herausforderungen für das deutsche und das französische Wissenschaftssystem*. WZB Discussion Paper SP III 2009–602, Berlin.
- Bourdieu, P. (1988): *Homo Academicus*, Frankfurt/Main.
- BMBF (Hrsg.) (2008): *Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses*, Bonn/Berlin.
- Bultmann, Torsten; Weitkamp, Rolf (1999): *Hochschule in der Ökonomie. Zwischen Humboldt und Standort Deutschland*, Marburg.
- Clemens, Wolfgang; Schlosser, Irmtraud (2006): *Arbeits- und Lebenssituation von Lehrbeauftragten – Ergebnisse einer Umfrage*; Berlin.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A Garage Can Model of Organisational Choice, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 (1), 1–25.
- DFG (Hrsg.) (2006): *Förder-Ranking 2006. Institutionen – Regionen – Netzwerke*. DFG-Bewilligungen und weitere Basisdaten öffentlich geförderter Forschung.
- Dörre, Klaus; Neis, Matthias (2009): *Sichtbare Forscher, unsichtbare Entrepreneurs. Die unternehmerische Universität in regionalen Innovationsprozessen*. Berlin [im Erscheinen].
- Donoghue, Frank (2008): *The Last Professors. The Corporate University and the Fate of the Humanities*, Fordham.
- Enders, Jürgen; Bornmann, Lutz (2001): *Karriere mit Dokortitel? Ausbildung, Berufsverlauf und Berufserfolg von Promovierten*, Frankfurt/Main.
- Enders, Jürgen; Weert, Egbert de (2004): *The International Attractiveness of the Academic Workplace in Europe*. Frankfurt/Main (Materialien und Dokumente Hochschule und Forschung, 107).
- Enders, Jürgen u.a. (2006a): *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Vol. 1.
- Enders, Jürgen u.a. (2006b): *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Vol. 2.
- Enders, Jürgen u.a. (2006c): *The extent and impact of higher education governance reform across Europe*. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Vol. 3.

- Enders, Jürgen u.a. (2006d): The extent and impact of higher education governance reform across Europe. Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Vol. 4.
- Engelbracht, Petra; Hembach, Klaus (2004): Auswertung der Befragung des nicht-wissenschaftlichen Personals der Universität Trier 2004 [Mitarbeiterbefragung an der Universität Trier 2004], verfügbar unter: <http://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/Befragung-Gesamtauswertung.pdf> (15.05.2009).
- Engelbracht, Petra; Hembach, Klaus (2008): Zusammenfassung der Ergebnisse der Gesamtauswertung 2008 [Mitarbeiterbefragung an der Universität Trier 2008], verfügbar unter: http://www.uni-trier.de/fileadmin/organisation/SSK/POE/mitarbeiterbefragung2008/Zusammenfassung_GesAusw.pdf (15.05.2009).
- Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York.
- Gerstlberger, Wolfgang; Siegl, Michael (2009): Öffentliche Dienstleistungen: unverzichtbarer Baustein der Daseinsvorsorge! – Zwei Jahrzehnte Privatisierung: Bilanz und Ausblick, Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Bonn.
- GEW (Hrsg.) (2004): „Man muss es sich leisten können...“. Studentische Hilfskräfte: Wer sie sind, wie sie arbeiten, was sie wollen. Eine empirische Studie.
- Grühn, Dieter u.a. (2009): Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen – Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen, Studie im Auftrag der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di, Berlin.
- Hilbert, Josef; Evans, Michaela (2009): Mehr Gesundheit wagen! – Gesundheits- und Pflegedienste innovativ gestalten, Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen der Friedrich-Ebert-Stiftung und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, WISO Diskurs, Bonn.
- Hornbostel, Stefan; Simon, Dagmar; Heise, Saskia (Hrsg.) (2008): Exzellente Wissenschaft: Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen, iFQ-Working Paper No. 4, Oktober 2008.
- Janson, Kerstin; Schomburg, Harald; Teichler, Ulrich (2006): Wissenschaftliche Wege zur Professur oder ins Abseits? Strukturinformationen zu Arbeitsmarkt und Beschäftigung an Hochschulen in Deutschland und den USA, Kassel.
- Kleinwächter, Claudia (2008): Wer lehrt, ist Hochschullehrer? Der akademische Mittelbau wartet seit 1968 auf Verbesserungen, in: BdWi; fzs; GEW (Hrsg.): Hochschule und Demokratie. Debattenbeiträge zu 40 Jahren StudentInnenbewegung, Hochschulreform und außerparlamentarischer Opposition, 56–62.
- Münch, Richard (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von Pisa, McKinsey & Co, Frankfurt/Main.
- OECD (2008) (Hrsg.): Tertiary Education for the Knowledge Society, Volume 1. Special Features: Governance, Funding, Quality, Paris.
- o.V. (2004): Zur Situation Promovierender in Deutschland – Ergebnisse der bundesweiten THESIS-Doktorandenbefragung 2004. DUZ-Spezial, Beilage zur DUZ – das unabhängige Hochschulmagazin, Dezember 2004.
- Pellert, Ada (1999): *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen*, Wien.
- Pinkwart, Andreas (2007): Rede bei der Tagung „Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen“ am 31. Januar 2007 in Düsseldorf. http://www.innovation.nrw.de/Ministerium/MinisterPinkwart/RedenMinister/rede_2007_01_311.pdf (Stand: 28.7.2008).
- Reinalda, Bob; Kulesza, Ewa (2005): *The Bologna Process. Harmonizing Europe's Higher Education*, Opladen.
- Rhoades, Gary; Slaughter, Sheila (2004): *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*, Baltimore, MD.

- Rosa, Hartmut (2009): Ich bin pleite, in: *Akrützel* 5/09 (<http://www2.uni-jena.de/akruetzel/?p=309>, Stand: 28.6.2009).
- Schimank, Uwe (2008): Ökonomisierung der Hochschulen – eine Makro-Meso-Mikro-Perspektive, in: Rehberg, Karl-Siegberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*, Frankfurt/Main, 622–635.
- Schimank, Uwe (2009): Humboldt: Falscher Mann am falschen Ort, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 17. April 2009.
- Slaughter, Sheila; Leslie, Larry L. (1997): *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*, Baltimore, MD.
- Statistisches Bundesamt (2008): *Bildungsfinanzbericht*, Wiesbaden.
- Steinfeld, Thomas (2009): Unternehmen Universität, In: *Süddeutsche Zeitung*, 07.04.2009.
- Steinheimer, Karl-Heinrich (2007): Berufliche Realität und Perspektiven in Hochschulen und Forschungseinrichtungen, in: ver.di (Hrsg.): *Beschäftigungsbedingungen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Erwartungen und Realität*, 33–42.
- Teichler, Ulrich (2008): Academic Staff in Germany: per aspera ad astra?, in: *Research Institute for Higher Education. Hiroshima University (Hrsg.): The Changing Academic Profession in International Comparative and Quantitative Perspectives*, Hiroshima, 131–152.
- Torka, Marc; Borchering, Anke (2008): Wissenschaftsunternehmer als Beruf? Berufs- und professionssoziologische Überlegungen vor dem Hintergrund aktueller (Ent-)Differenzierungsphänomene der Wissenschaft. *WZB Discussion Paper SP III 2008–601*, Berlin.
- Turner, George (2000): *Hochschule zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Zur Geschichte der Hochschulreform im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts*, Berlin.
- ver.di (2004): *Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Wissenschaftsbereich. Zur Diskussion über einen Tarifvertrag Wissenschaft*, Berlin.
- ver.di; GEW (2006) (Hrsg.): *Die Situation studentischer Beschäftigter an Berliner Hochschulen. Ergebnisse einer Umfrage im Jahr 2006*.
- Walter, Thomas (2006): *Der Bologna-Prozess. Ein Wendepunkt europäischer Hochschulpolitik?*, Wiesbaden.
- Wolter, Andrä (2007): From the Academic Republic to the Managerial University – The Implementation of New Governance Structures in German Higher Education, in: *University of Tsukuba, Research Center for University Studies (ed.), The 3rd International Workshop on Reforms on Higher Education in Six Countries. Tokyo, University Studies* 35, 111–132.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1: Öffentliche Hochschulausgaben in Mrd. € 1995–2005	20
Abb. 2: Anteil der Promovierten mit befristetem Arbeitsvertrag in der Hochschule und außerhalb der Hochschule nach Alter in Deutschland im Jahr 2004 (in %) [aus: Janson/Schomburg/Teichler 2006: 88]	32

Tabellen

Tab. 1: Entwicklung Studierende/Studienanfängerinnen und -anfänger	21
Tab. 2: Studierende bezogen auf das wissenschaftliche und künstlerische Personal (Beschäftigungsvolumen in Vollzeitäquivalenten) 2002, 2005 und 2006 nach Art der Hochschule und Fächergruppen	22
Tab. 3: Studierende pro Professur 2000, 2005 und 2006 nach Fächergruppen und Art der Hochschule	23
Tab. 4: Hochschulpersonal insgesamt 2000 bis 2006 nach Funktionen und Art der Hochschule	26
Tab. 5: Hauptberufliches Verwaltungs-, technisches und sonstiges Personal nach Gruppen von 2000 bis 2007	28
Tab. 6: Hauptberufliches wiss. Personal von 2000 bis 2007 nach Personalgruppen	30
Tab. 7: Wöchentliche Arbeitszeit laut Arbeitsvertrag und tatsächliche Gesamtarbeitszeit der befristet beschäftigten Mitarbeiter/-innen in der Vorlesungszeit (VZ) und der vorlesungsfreien Zeit (VfZ) [aus: Grünh u.a. 2009: 27]	33
Tab. 8: Nebenberufliches wissenschaftliches Personal nach Gruppen 2000–2007	38
Tab. 9: Gruppenvertretung und beschränkte Vertretungsrechte der Personalräte im Ländervergleich	42

Anhang

Themenfelder und Mitwirkende an den Expertengesprächen

Expertengespräch I

Arbeiten in der „Dienstleistungshochschule“

Analyse der Auswirkungen der Hochschulreform auf die Beschäftigten

15. Januar 2009, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin

Hochschule im Wandel –

Auswirkungen auf die Arbeit an Hochschulen

Prof. Dr. Klaus Dörre

Friedrich-Schiller-Universität, Jena

Prof. Dr. André Wolter

Technische Universität, Dresden

Expertenkommentare

Edelgard Bulmahn, MdB

Bundesministerin a.D.

Prof. Dr. Rolf Dobischat

Präsident des Deutschen Studentenwerks

Petra Gerstenkorn

Mitglied des Bundesvorstandes ver.di

Hans-Jürgen Immerthal

Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven,

Hauptpersonalrat, Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Niedersachsen

Moderation: **Dr. Tanjev Schultz**, Süddeutsche Zeitung

Expertengespräch II

Wie soll gutes Arbeiten in der „Dienstleistungshochschule“ gestaltet werden?

Erste Vorschläge zur Diskussion gestellt

26. März 2009, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin

Vorschläge zur Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten an Hochschulen

Prof. Dr. Klaus Dörre

Friedrich-Schiller-Universität, Jena

Matthias Neis

Friedrich-Schiller-Universität, Jena

Ulf Banscherus

Technische Universität, Dresden

Expertenkommentare

Klaus Böhme

Vorsitzender des Bundesfachbereichsvorstands Bildung, Wissenschaft und Forschung in ver.di

Edelgard Bulmahn, MdB

Bundesministerin a.D.

Dr. Johannes Hippe

Personalrat, Georg-August-Universität, Göttingen

Moderation: **Dr. Tanjev Schultz**, Süddeutsche Zeitung

Informationen zu den Autoren

Ulf Banscherus

Diplom-Politologe und Doktorand im Promotionskolleg „Lebenslanges Lernen“ der Hans-Böckler-Stiftung an der TU Dresden; Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sächsischen Kompetenzzentrum für Bildungs- und Hochschulplanung der TU Dresden

Dr. Klaus Dörre

Professor für Arbeits-, Industrie und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Matthias Neis

Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung, Projektkoordinator der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt (KOWA) Thüringen in Jena

Dr. André Wolter

Professor für Organisation und Verwaltung im Bildungswesen im Institut für Allgemeine Erziehungswissenschaft der TU Dresden; Direktor des Sächsischen Kompetenzzentrums für Bildungs- und Hochschulplanung der TU Dresden



Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Mehr Gesundheit wagen!
Gesundheits- und Pflegedienste innovativ gestalten**
WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Öffentliche Dienstleistungen:
Unverzichtbarer Baustein der Daseinsvorsorge!
Zwei Jahrzehnte Privatisierung: Bilanz und Ausblick**
WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Unter Ausschluss der Öffentlichkeit?
Die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie
in nationales Recht: eine Herausforderung für
Politik und Gewerkschaften**
WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Zwei Jahrzehnte Privatisierung in deutschen
Kommunen: Herausforderungen und Argumente
für den Erhalt der Stadtwerke**
WISO direkt

Arbeitskreis Dienstleistungen

**Dienstleistungsaktivitäten der Europäischen
Kommission jenseits der Dienstleistungsrichtlinie**
WISO Diskurs

Projekt Zukunft 2020

**Zukunft 2020 – ein Modell für ein soziales
Deutschland**
WISO Diskurs

Projekt Zukunft 2020

**Eine soziale Zukunft für Deutschland – Strategische
Optionen für mehr Wohlstand für alle**
WISO Diskurs

Projekt Zukunft 2020

Eine Wachstumsstrategie für Deutschland
WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Soziale Polarisierung in Deutschland – ein Mythos?
WISO direkt

Wirtschaftspolitik

**Geld- oder Finanzsektorpolitik: Wer trägt
die Hauptschuld an der Finanzkrise?**
WISO direkt

Arbeitskreis Mittelstand

**Mittelstandsförderung auf dem Prüfstand –
Erfolgskriterien gesucht**
WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

**Ethik – ein neuer Luxusartikel? Verantwortlicher
Konsum in Politik und Gesellschaft**
WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

**Eckpfeiler einer zukünftigen nachhaltigen
Verkehrspolitik**
WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

**Kurzfristige Auswirkungen der Finanzmarktkrise auf
die sozialen Sicherungssysteme und mittelfristiger
Handlungsbedarf**
WISO Diskurs

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

**Politische Gestaltung des kommunalen
Übergangsmanagements an der Passage
von der Schule in die Arbeitswelt**
WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

**Einwanderungsgesellschaft Deutschland –
Wege zu einer sozialen und gerechten Zukunft**
WISO Diskurs

Frauen- und Geschlechterpolitik

**Gender in der Pflege
Herausforderungen für die Politik**
WISO Diskurs

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

www.fes.de/wiso