

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 355, Oktober 2024

„... wir halten die Uni am Laufen!“

**Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung in
wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen**

Ulf Banscherus

unter Mitarbeit von Alena Baumgärtner und Helene Tobias

Auf einen Blick

Das Working Paper untersucht unterschiedliche Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Die Auswertungen basieren auf den Daten des DGB-Hochschulreports und auf vertiefenden Interviews und Freitextantworten aus zwei weiteren Studien. Betrachtet werden unter anderem die Themenbereiche Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Einkommen und erlebte Wertschätzung. Hinzu kommen weitere Aspekte wie Interaktion und Führung, Personalentwicklung und die Digitalisierung administrativer Prozesse.

© 2024 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„... wir halten die Uni am Laufen!“ von Ulf Banscheraus, unter Mitarbeit von Alena Baumgärtner und Helene Tobias, ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung.....	9
2. Datengrundlagen	12
2.1 DGB-Hochschulreport.....	12
2.2 Interviews einer Fallstudie.....	13
2.3 Freitextantworten	13
3. Branchenvergleich	15
3.1 Organisationale Gerechtigkeit als analytisches Modell.....	16
3.2 Befunde zur Arbeitssituation an Hochschulen	18
3.3 Zwischenfazit	29
4. Geschlechterunterschiede	32
4.1 Forschung zu Geschlechterunterschieden in der Arbeitswelt	32
4.2 Empirische Befunde zur Arbeit an Hochschulen	36
4.3 Zwischenfazit	48
5. Anerkennung und Wertschätzung.....	51
5.1 Anerkennung und Wertschätzung – grundlegende Ansätze	53
5.2 Interviews mit Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen	56
5.3 Zwischenfazit	67
6. Ansprüche der Beschäftigten.....	68
6.1 Einschätzungen der Beschäftigten zu ihrer beruflichen Situation	68
6.2 Zwischenfazit	75
7. Digitalisierung administrativer Prozesse	77
7.1 Digitalisierung als Change-Management-Prozess.....	78
7.2 Befunde zur Digitalisierung der Verwaltung an einer Universität.....	85
7.3 Zwischenfazit	91

8. Interaktion und Führung	94
8.1 Forschungsstand: Führung an Hochschulen.....	94
8.2 Befunde aus qualitativen Interviews mit Beschäftigten.....	99
8.3 Zwischenfazit.....	108
9. Personalentwicklung	111
9.1 Personalentwicklung im betrieblichen Kontext.....	111
9.2 Weiterbildung und Personalentwicklung an Hochschulen.....	115
9.3 Bewertungen der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen	118
9.4 Zwischenfazit.....	125
10. Arbeit und Beschäftigung in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen: Eine Quintessenz in zehn Punkten...	128
Literatur.....	134
Autorinnen und Autoren	151

Abbildungen

Abbildung 1: Durchschnittliche reale und vereinbarte Arbeitszeit nach Geschlecht.....	37
Abbildung 2: Ausgewählte Gründe für Teilzeitarbeit nach Geschlecht.....	42
Abbildung 3: Beschäftigte nach ausgewählten Entgeltgruppen und Geschlecht	43

Tabellen

Tabelle 1: Beschäftigungsbedingungen 2019	22
Tabelle 2: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation 2019	23
Tabelle 3: Interaktion und Führung 2019	25
Tabelle 4: Arbeitssituation 2019	27
Tabelle 5: Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten 2019	29
Tabelle 6: Anteil Teilzeitbeschäftigte nach Stellenprofilgruppen, Bildungsgrad, Erziehungsverantwortung und Geschlecht	39
Tabelle 7: Anteil Teilzeitbeschäftigte nach Altersgruppen und Geschlecht	41
Tabelle 8: Unbereinigter Gender Pay Gap nach Branchen 2019	45
Tabelle 9: Gender Leadership Gap an Hochschulen	47
Tabelle 10: Ergebnisse der logistischen Regression: Wahrscheinlichkeit einer Leitungstätigkeit in einem Team mit mehr als zehn Personen	48
Tabelle 11: Bestehende Weiterbildungsmöglichkeiten.....	120
Tabelle 12: Bestehende Weiterentwicklungsmöglichkeiten.....	122
Tabelle 13: Bestehende Aufstiegsmöglichkeiten	124

Zusammenfassung

Die Arbeits- und Beschäftigungssituation der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Hochschulen findet in Hochschulpolitik und -entwicklung, aber auch in der Hochschulforschung wenig Beachtung. Dies ist überraschend, da die Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen den organisatorischen Rahmen für Forschung und Lehre entscheidend mitgestalten und sich zugleich die fachlichen Anforderungen in der Vergangenheit deutlich erhöht haben.

Untersucht wurden daher verschiedene Aspekte der beruflichen Situation dieser Beschäftigtengruppe, wobei verschiedene Perspektiven eingenommen sowie unterschiedliche methodische Zugänge und Datenquellen verwendet wurden. Die Befunde zeigen, dass unter den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen insgesamt eine kritische Grundhaltung hinsichtlich der Bewertung ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation dominiert.

Ein Teil der Beschäftigten fühlt sich in ihrer Arbeit und als Personen nicht anerkannt und wahrgenommen. Sie haben den Eindruck, dass ihre Leistungen meist nur bei Fehlern auffallen und ihnen sonst Desinteresse entgegengebracht wird. Im Gegensatz dazu berichtet ein anderer Teil der Befragten von einer positiven Arbeitsumgebung geprägt von Vertrauen und Respekt, wobei insgesamt die negativen Erfahrungen überwiegen.

Die Hochschulexpansion der letzten beiden Jahrzehnte hat aus Sicht der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen zu einer starken Verdichtung der Arbeit und hohen individuellen Belastungen geführt. Bis zu einem Drittel gibt an, stark oder sehr stark belastet zu sein. Hauptursachen für die Belastung sind häufige Störungen, Multitasking und unklare Informationen über die zu erledigenden Aufgaben, während Zeit- und Leistungsdruck sowie Mehrarbeit weniger entscheidend sind.

Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen gehört dem einfachen oder mittleren Dienst an oder ist den entsprechenden tariflichen Entgeltgruppen zugeordnet. Insbesondere in dieser Gruppe herrscht eine weitverbreitete Unzufriedenheit mit dem Einkommen. Zudem gibt es Hinweise auf eine systematische Unterbewertung weiblicher Arbeit, insbesondere im Vergleich zwischen Tätigkeiten in Hochschulsekretariaten und Bibliotheken einerseits und in Technik und IT andererseits.

Die Weiterbildungsangebote für Beschäftigte in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen werden vielfach als zu allgemein wahrgenommen und als zu wenig spezifisch kritisiert, besonders in den Bereichen Technik und IT. Trotz hoher Teilnahmequoten an den Weiterbildungen liegt die Zufriedenheit insgesamt nur im Mittelfeld, und es herrscht

große Unzufriedenheit mit den begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten, vor allem den weitgehend fehlenden internen Karrierewegen.

Die Ergebnisse der durchgeführten Analysen zeigen, dass etwa die Hälfte der Beschäftigten ihre Arbeit als gesellschaftlich wenig bedeutsam einschätzt, und über ein Viertel sieht ihre Leistungen kaum als relevant für ihre Hochschule an. Ein gutes Fünftel identifiziert sich kaum oder gar nicht mit ihrer Arbeit. Dies sind im Branchenvergleich hohe Werte, weshalb Hochschulen – gerade als Einrichtungen der Forschung und der Bildung – ein starkes Interesse an der Verbesserung dieser Situation haben sollten.

Etwa jeder vierte Arbeitsvertrag in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist befristet, gleichzeitig ist der Anteil teilzeitbeschäftigter Mitarbeiter*innen hoch, besonders bei Frauen. Befristete Verträge bringen Unsicherheit mit sich, während Teilzeitarbeit oft zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben passt, aber teilweise auch ungewollt ist.

Die Arbeitszeitautonomie wird von den meisten Beschäftigten als hoch eingeschätzt, wenngleich sie manchmal durch restriktive Vorgesetzte oder fehlende Möglichkeiten eingeschränkt wird. Mobiles Arbeiten ist besonders im Wissenschaftsmanagement verbreitet, ungleiche Freiheitsgrade zwischen den verschiedenen Stellenprofilen bei Flexibilität und Arbeitsgestaltung können jedoch als illegitim empfunden werden und die Personalbindung beeinträchtigen.

Die Ablauforganisation an Hochschulen wird von Mitarbeitenden in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen oft als schwerfällig und bürokratisch empfunden, mitunter sogar als dysfunktional. Die Ursachen hierfür sind nach Einschätzung der Befragten unter anderem die unterschiedlichen Einstellungen und Motivationen der zuständigen Mitarbeiter*innen, eine unterschiedlich stark ausgeprägte Funktionalität interner Prozesse sowie übergreifende gesetzliche Regelungen, die Veränderungen erschweren.

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen kann ebenfalls Herausforderungen mit sich bringen, sei es durch Probleme im Change-Management oder eine unzureichende Passung zwischen Technologie und Verwaltungsaufgaben.

Die Interaktion der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen mit Vorgesetzten und Kolleg*innen variiert stark. Während die meisten Unterstützung und Wertschätzung aus dem Kollegenkreis erfahren, fehlt es oft an Motivation und angemessener Rückmeldung seitens der Vorgesetzten. Besonders problematisch empfinden viele Beschäftigte das Verhalten einiger akademischer Führungskräfte, die administrative Prozesse oft nicht verstehen und Entscheidungen eigenmächtig treffen wollen. Zu-

dem ist der Anteil weiblicher Führungskräfte vor allem auf höheren Hierarchieebenen gering

Ein beträchtlicher Teil der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen ist schließlich älter als 50 Jahre, was den bereits bestehenden Fachkräftemangel perspektivisch weiter verschärfen könnte. Die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte wird zusätzlich durch den großen Anteil an Quereinsteiger*innen erschwert, was verstärkte Anstrengungen seitens der Hochschulen bei der Einarbeitung und Qualifizierung erfordert.

Insgesamt stehen die Hochschulen vor der Herausforderung, ihre Attraktivität als Arbeitgeberinnen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen deutlich zu verbessern. Ohne entsprechende Aktivitäten dürfte es kaum gelingen, künftig hinreichend viele qualifizierte Mitarbeiter*innen für die vielfältigen Aufgaben in der zentralen und dezentralen Verwaltung, in Bibliotheken und Rechenzentren, in Werkstätten und Laboren, im Hochschulsekretariaten und im Wissenschaftsmanagement zu gewinnen.

Ohne diese Unterstützungsleistungen können aber auch die wissenschaftlichen Kernaufgaben in Forschung und Lehre, Weiterbildung und Transfer sowie in weiteren Bereichen nicht im gesellschaftlich erforderlichen Umfang und in der gewünschten Qualität erbracht werden.

1. Einleitung

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes waren an den Hochschulen in Deutschland im Jahr 2022 fast 200.000 Personen in den Bereichen Verwaltung, Bibliotheken und Technik sowie in sonstigen Servicebereichen tätig. Die Mitarbeiter*innen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Hochschulen sind also schon rein zahlenmäßig eine nicht zu vernachlässigende Beschäftigtengruppe.

Zu den wissenschaftsunterstützenden Bereichen gehören beispielsweise die zentralen und dezentralen Verwaltungseinheiten, die Sekretariate der Fachgebiete, die Rechenzentren, die Haus- und Medientechnik, die Labore und Werkstätten sowie die Bibliotheken. Hinzu kommen die Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement und weiteren neuen Hochschulprofessionen. Nicht berücksichtigt werden die Professor*innen, die wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeiter*innen sowie das Pflege- und Funktionspersonal der Universitätskliniken (Banscherus et al. 2017).

Im Unterschied zum wissenschaftlichen Personal, insbesondere zu wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen (z. B. Konsortium BuWiN 2021) und Promovierenden (z. B. Gottwald/Azeroual/Wegner 2022), liegen allerdings nur wenige Untersuchungen zu dieser Beschäftigtengruppe vor. Diese beziehen sich zudem in der Regel auf spezifische Stellenprofile, vor allem Beschäftigte im Wissenschaftsmanagement und weiteren neuen Hochschulprofessionen (z. B. Krempkow et al. 2023), teilweise auch Hochschulsekretär*innen (z. B. Wittich 2023), oder behandeln begrenzte Fragestellungen wie psychische Belastungen und das betriebliche Gesundheitsmanagement (z. B. Radtke/Burian 2021; Burian/Gieselmann/Neldner 2019).

Thematisch breiter angelegt sind vor allem drei Studien. Eine hochschul- und länderübergreifende Untersuchung (Banscherus et al. 2017) analysierte mittels eines Mixed-Methods-Designs die Arbeits- und Beschäftigungssituation von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen an 21 Hochschulen in zwölf Bundesländern.

Der DGB-Hochschulreport verglich mittels einer vergleichend angelegte Befragung von wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen an 55 Hochschulen in acht Bundesländern (Hobler/Reuyß 2020) deren Situation. In einer Studie an der Technischen Universität Berlin wurden Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen online befragt und ergänzend vertiefende qualitative Interviews geführt (Banscherus/Golubchikova/Tobias 2022).

Die geringe Aufmerksamkeit, die den wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen seitens der maßgeblichen Akteur*innen in Hochschul-

politik, Hochschulentwicklung und Hochschulforschung zuteilwird, ist gleich in mehrfacher Hinsicht überraschend. Sie setzen den organisatorischen Rahmen, in dem Forschung und Lehre, Weiterbildung und Transfer erst möglich werden; zum Beispiel indem sie Einstellungs- und Immatrikulationsanträge bearbeiten, für eine ordnungsgemäße Mittelbewirtschaftung sorgen oder Medien und technische Geräte beschaffen.

Auch haben sich die fachlichen Anforderungen in Technik, Verwaltung und weiteren Servicebereichen im Zeitverlauf deutlich erhöht, nicht unmaßgeblich beeinflusst durch die Digitalisierung administrativer Prozesse, beispielsweise der Prüfungsverwaltung oder der Lehrplanung (Banscherus et al. 2017; Möller/Gilch/Würmseer 2022).

Nicht zuletzt hat der Fachkräftemangel auch die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen erfasst. Die Berichte über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter*innen nehmen zu, nicht nur für Positionen in IT und Technik, sondern immer stärker auch in Bezug auf die Kernbereiche der Zentralverwaltung (Weidner 2022). Die Relevanz von Erkenntnissen zur beruflichen Lage von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen wird im Kontext der Hochschulentwicklung also größer, dieses Themenfeld stellt in der Forschung allerdings insgesamt eine Leerstelle dar.

Vor diesem Hintergrund werden in diesem Working Paper unterschiedliche Aspekte, die für die Arbeits- und Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen von besonderer Relevanz sind, vertiefend untersucht. Hierbei stellt jede der gewählten Perspektiven einen eigenständigen thematischen Zugang dar, sodass die einzelnen Kapitel jeweils inhaltlich für sich stehen. Thematische Überschneidungen sind bei der gewählten Vorgehensweise nicht vollständig zu vermeiden. Außerdem wird der spezifische Forschungsstand in den entsprechenden Abschnitten jeweils gesondert dargestellt.

Zudem wurde für jede der vertiefenden Analyseperspektiven ein eigenständiger methodischer Zugang gewählt. Gemeinsam sind hierbei jedoch die grundlegenden Datenquellen, wobei es sich

- um den Datensatz des DGB-Hochschulreports (vgl. Abschnitt 2.1),
- um die vertiefenden Interviews aus der Fallstudie an einer Universität (vgl. Abschnitt 2.2) und
- um die Antworten auf die offenen Abschlussfragen bei drei Befragungen von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen (vgl. Abschnitt 2.3) handelt.

Bei den vertiefenden analytischen Perspektiven, die in der Gesamtschau einen Beitrag zu einem besseren Verständnis der Arbeits- und Beschäfti-

gungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen leisten, handelt es sich

- um einen Branchenvergleich, bei dem die Einschätzungen von Hochschulbeschäftigten in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen zu zentralen Aspekten wie Arbeitszeit und Arbeitsorganisation oder Interaktion und Führung mit den Angaben von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung und allen Beschäftigten in Deutschland kontrastiert werden (vgl. Kapitel 3),
- um eine differenzierte Betrachtung bestehender geschlechtsspezifischer Ungleichheiten hinsichtlich der Aspekte Arbeitszeit, Einkommen und Führungsverantwortung (vgl. Kapitel 4) sowie
- um die Bewertung der Digitalisierung administrativer Prozesse an einer Universität aus Beschäftigtensicht (vgl. Kapitel 7).

Hinzu kommen Einschätzungen der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen zu

- erlebter Anerkennung und sozialer Wertschätzung an den Hochschulen (vgl. Kapitel 5),
- zu bestehenden Interaktionsmustern und der Führungskultur (vgl. Kapitel 8) sowie
- zu Ansprüchen und Bewertungen hinsichtlich ihrer beruflichen Situation, die die Beschäftigten selbst im Rahmen von Freitextantworten abgegeben haben (vgl. Kapitel 6).

Den abschließenden analytischen Zugang bilden die Anforderungen und der aktuelle Status quo im Bereich Personalentwicklung, einem der Kernelemente eines modernen Personalmanagements (vgl. Kapitel 9).

2. Datengrundlagen

Für die Umsetzung der zuvor genannten analytischen Perspektiven konnten drei unterschiedliche Datenquellen genutzt werden, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden. Die Auswahl der Datengrundlage erfolgte für jede Perspektive jeweils abgestimmt auf die Fragestellungen, die in den einzelnen Kapiteln gesondert behandelt werden.

In der Zusammenschau entstehen so teilweise neue Aspekte, die einen differenzierteren Zugang zu einzelnen Themen erlauben, teilweise werden aber auch neue Ergebnisse präsentiert, die über die Befunde der eingangs genannten Untersuchungen hinausgehen. Das vorliegende Working Paper kann in seiner Gesamtheit insofern durchaus als eine Variante der Triangulation betrachtet werden, bei der bereits vorhandene Untersuchungsergebnisse anhand neuer Daten überprüft und – zumindest im vorliegenden Fall – auch validiert werden können.

2.1 DGB-Hochschulreport

Eine wichtige Datenquelle für die vorliegende Untersuchung ist der DGB-Hochschulreport, für den zwischen September und November 2019 rund 11.000 Hochschulbeschäftigte, darunter Angehörige des wissenschaftlichen Personals und wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter*innen, von 55 Hochschulen in acht Bundesländern im Rahmen einer Online-Erhebung befragt wurden (Hobler/Reuyß 2020).

Die Stichprobe der Sekundaranalyse besteht aus den Angaben von 3.796 Beschäftigten in den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken, Technik und Wissenschaftsmanagement, die an Hochschulen in sieben Bundesländern tätig waren. Hierbei handelte es sich um die Länder Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin.

Gemäß den Daten der amtlichen Hochschulpersonalstatistik erfolgte eine Gewichtung für die Dimensionen Region, Personalgruppe, Laufbahngruppe und Geschlecht. Der Umfang und die Zusammensetzung der Stellenprofilgruppe Wissenschaftsmanagement wurde auf Basis früherer Untersuchungen geschätzt (Banscherus et al. 2017). Im Unterschied zum Hochschulreport (Hobler/Reuyß 2020) erfolgt die Darstellung der Befunde in der vorliegenden Studie nicht in Form eines zusammenfassenden Indexwertes, sondern differenziert nach einzelnen thematischen Kategorien.

2.2 Interviews einer Fallstudie

Über das Videotelefonie-Tool WebEx wurden zwischen Dezember 2020 und April 2021 insgesamt 40 qualitative Leitfadeninterviews (Helfferich 2019) mit wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen aus der zentralen und dezentralen Verwaltung, aus dem Wissenschaftsmanagement, aus IT, Werkstätten und Laboren sowie aus den Hochschulsekretariaten einer Universität geführt. Neben 32 aktuellen Beschäftigten, die unterschiedliche Stellungen in der Aufbauorganisation innehatten und überwiegend keine Leitungstätigkeit ausübten, wurden auch acht Ehemalige befragt, die die Universität maximal zwei Jahre vor dem Befragungszeitraum verlassen hatten.

Inhaltliche Schwerpunkte der Interviews waren zum einen das Themenfeld Arbeitsaufgaben und fachliche Anforderungen sowie zum anderen das Themenfeld Zusammenarbeit und Führung. Die aktuellen Beschäftigten wurden mittels einer Rundmail an den zentralen Verteiler rekrutiert, die Ehemaligen über verschiedene Kanäle nach dem Schneeballprinzip. Die Interviews wurden unter Verwendung der Software AmberScript transkribiert und anschließend mithilfe der Datenanalysesoftware MAXQDA ausgewertet, wobei die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse eingesetzt wurde (Kuckartz 2018).

2.3 Freitextantworten

Die Datenbasis für die durchgeführten Analysen von Freitextantworten bildeten drei Untersuchungen zur Arbeits- und Beschäftigungssituation in wissenschaftsunterstützenden Bereichen. Im Rahmen der ersten Befragung, die von November 2014 bis Februar 2015 an 21 Hochschulen in zwölf Bundesländern durchgeführt wurde, wurden 2.511 Fragebögen vollständig ausgefüllt, von denen 370 (entsprechend 15 Prozent aller Fragebögen) auch Antworten auf die offene Abschlussfrage enthielten (Banscheraus et al. 2017).

Im Datensatz der zweiten Untersuchung, des DGB-Hochschulreports (vgl. Abschnitt 2.1), enthielten 2.171 (57 Prozent) ausgefüllte Fragebögen auch Freitextantworten. Die dritte Befragung hat im Februar 2020 an der Technischen Universität Berlin stattgefunden. Teilgenommen haben 832 Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen, von denen 661 (80 Prozent) die offene Abschlussfrage beantwortet haben. Im Rahmen der Analyse wurden die unterschiedlichen Zeiträume und Untersuchungskontexte berücksichtigt. Es wurden jedoch keine Hinweise auf daraus resultierende Verzerrungen identifiziert.

Insgesamt wurden also 3.202 Freitextantworten zur Arbeits- und Beschäftigungssituation der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen im Rahmen einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, bei der konsequent eine induktive Kategorienbildung vorgenommen wurde (Kuckartz/Rädiker 2022). Der Umfang der Antworten reichte von einzelnen Worten bis zu mehreren Absätzen, die ungefähr einer halben gedruckten Seite entsprechen, wobei den Befragten im Eingabefeld eine begrenzte Zeichenzahl zur Verfügung stand.

3. Branchenvergleich

Generell wird die Wahrnehmung der individuellen Arbeits- und Beschäftigungssituation von Erwerbstätigen nicht nur von den konkreten Tätigkeiten beeinflusst, sondern auch von den betrieblichen Rahmenbedingungen (z. B. Schaper 2014). Zum Beispiel beeinflussen das Arbeitsvolumen, die fachlichen Anforderungen und die Funktionalität der Ablauforganisation das Belastungserleben der Beschäftigten, haben das Agieren von Führungskräften und die Interaktion im Kreis der Kolleg*innen einen relevanten Einfluss auf die Bindung von Mitarbeiter*innen an einen Betrieb, wirkt sich die Organisationskultur auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen und somit indirekt auch auf krankheitsbedingte Fehlzeiten aus.

Nicht zu unterschätzen ist auch die Bedeutung von angemessenen Gehältern und den bestehenden Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung auf die Leistungsbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter*innen sowie der Belegschaft insgesamt (Fischbach 2020; Waltersbacher/Schröder/Klein 2020).

Mit dem Konzept der organisationalen Gerechtigkeit bietet die Arbeitspsychologie ein mehrdimensionales Modell zur Erklärung der Ansprüche und Erwartungen von Beschäftigten an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation (Colquitt 2008, 2001), das auch Einzug in den Theoriekanon der Personalwirtschaft gehalten hat (z. B. Stock-Homburg/Groß 2019). Hierbei wird zwischen der distributiven Gerechtigkeit, der prozeduralen Gerechtigkeit, der interpersonalen Gerechtigkeit sowie der informationellen Gerechtigkeit unterschieden. Die einzelnen Dimensionen werden weiter unten ausführlich beschrieben.

Das analytische Modell der organisationalen Gerechtigkeit wird in diesem Kapitel als Heuristik für eine Sekundäranalyse der Daten des DGB-Hochschulreports genutzt. Ergänzend werden die Ergebnisse des DGB-Index 'Gute Arbeit zur Situation der Beschäftigten in Deutschland insgesamt sowie im Sektor der öffentlichen Verwaltung herangezogen, um die Befunde zur spezifischen Situation im Hochschulbereich einordnen und somit besser verstehen zu können (DGB-Index 2019; Schmucker 2020; Holler/Krüger/Mußmann 2014).

Die empirischen Fragestellungen gehen an einigen Stellen über den analytischen Rahmen des Konzepts der organisationalen Gerechtigkeit hinaus, worauf an den betreffenden Stellen gesondert hingewiesen wird. Dies gilt neben den körperlichen Anforderungen vor allem für die sinnstiftende Funktion der Arbeit, der insbesondere in der sozialtheoretischen Diskussion eine große Bedeutung zugeschrieben wird (z. B. Honneth 2008; Rosa 2019a).

3.1 Organisationale Gerechtigkeit als analytisches Modell

Dem Modell der organisationalen Gerechtigkeit zufolge wirkt sich das Arbeitsumfeld, beispielsweise die Vergütungsstruktur, interne Karrierewege, die Führungskultur oder die Verfahren zur Verteilung von Aufgaben, auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistungen sowie die gesundheitliche Situation der Beschäftigten aus (Waltersbacher/Schröder/Klein 2020; Fischbach 2020).

Entscheidend ist hierbei, ob die betreffenden Aspekte seitens der Mitarbeiter*innen als fair und angemessen betrachtet werden, ob sie also mit den Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten und den damit verbundenen Erwartungen übereinstimmen (Dänzer 2016). In der Literatur werden vier Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit unterschieden, die im Folgenden beschrieben werden (Colquitt 2008, 2001; Stock-Homburg/Groß 2019).

3.1.1 Distributive Gerechtigkeit

Dem in der Gesellschaft vorherrschenden Verständnis zufolge ist distributive Gerechtigkeit dann gegeben, wenn der Aufwand, den eine Person erbringt, in einem angemessenen Verhältnis zum Ertrag steht, den diese im Gegenzug erhält. Hierbei ist weniger die absolute Höhe entscheidend, wenngleich dieser Aspekt keineswegs irrelevant ist, sondern vielmehr die Relation zu den Erträgen von Personen, deren Tätigkeit als vergleichbar betrachtet wird (Hinsch 2016a; Colquitt 2001, 2008). Wird das Tauschverhältnis strukturell als unausgeglichen bewertet, liegt eine Gratifikationskrise vor, die sich negativ auf die Motivation und in der Folge auf die erbrachten Leistungen auswirken kann (Siegrist/Dragano 2020).

Distributive Gerechtigkeit ist also ein wichtiger Maßstab für die Bewertung des eigenen Einkommens im Vergleich zu den Kolleg*innen im Betrieb sowie in vergleichbaren Branchen, wobei insbesondere als unbegründet betrachtete Ungleichbehandlungen als illegitim gelten (Dänzer 2016; Dütsch et al. 2014). Dies gilt überwiegend auch dann, wenn Beschäftigte im Ergebnis selbst gegenüber anderen bevorteilt werden (Waltersbacher/Schröder/Klein 2020).

Die Norm der distributiven Gerechtigkeit bezieht sich im Arbeitskontext nicht nur auf das erzielte Einkommen, sondern auch auf andere Aspekte wie die Möglichkeit zur beruflichen Weiterentwicklung oder die verfügbaren Ressourcen im direkten Arbeitsumfeld (Fischbach 2020). Sie behält

auch in einer sich wandelnden Arbeitswelt ihre Bedeutung, wie Untersuchungen zu Crowdworker*innen zeigen (Pfeiffer et al. 2019).

3.1.2 Prozedurale Gerechtigkeit

Die Dimension der prozeduralen Gerechtigkeit bezieht sich in erster Linie auf den Modus der betrieblichen Entscheidungsfindung auf allen Hierarchieebenen. Dieser gilt dann als fair, wenn er als nicht willkürlich, also im Wesentlichen einzelfallunabhängig, konsistent und faktenbasiert, sowie für alle Beteiligten gleichermaßen verbindlich betrachtet wird (Hinsch 2016b; Dänzer 2016; Colquitt 2001, 2008). Dies betrifft unter anderem die Kriterien, nach denen Aufgaben verteilt werden, oder die Art des Umgangs mit Konflikten.

Hinzu kommt die Sicherung der Beteiligung der von einer Entscheidung (potenziell) Betroffenen, mindestens im Sinne der Möglichkeit, den individuellen Bedürfnissen in angemessener Weise Gehör zu verschaffen (Waltersbacher/Schröder/Klein 2020). Ist Verfahrensgerechtigkeit gegeben, zum Beispiel weil Vertrauen in die Strategie der Unternehmensleitung besteht und die Mitgestaltungsrechte des Betriebsrats gesichert sind, können auch Ergebnisse mit negativen Konsequenzen für die Beschäftigten – beispielsweise Gehaltseinbußen infolge einer schwierigen Situation des Unternehmens – als legitim betrachtet werden (Lengfeld/Krause 2006).

Ein transparenter und berechenbarer Entscheidungsmodus kann zudem dazu beitragen, Sorgen und Ängste der Beschäftigten zu reduzieren; beispielsweise im Rahmen organisationaler Veränderungsprozesse (Reiss et al. 2019).

3.1.3 Interpersonale Gerechtigkeit

Im Zentrum des berufsbezogenen Verständnisses der interpersonalen Gerechtigkeit steht die Interaktion im Betrieb, insbesondere seitens der Führungskräfte. Relevante Aspekte sind hier vor allem ein höflicher, ehrlicher und respektvoller Umgang sowie die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter*innen (Colquitt 2001; Dütsch et al. 2014).

Anknüpfend an ethische Grundsätze, die bis in die Antike zurückreichen, geht es im Kern darum, „niemandem ein Unrecht zuzufügen und jedem das zukommen zu lassen, was einem zusteht“ (Pinzani 2016: S. 155). Hierzu gehört auch, dass den Beschäftigten Anerkennung und Wertschätzung entgegengebracht wird; ein Faktor, der die Bindung der

Mitarbeiter*innen und ihre Bereitschaft, sich für die betrieblichen Ziele zu engagieren, in besonderer Weise beeinflusst (Waltersbacher/Schröder/Klein 2020).

3.1.4 Informationelle Gerechtigkeit

Die Dimension der informationellen Gerechtigkeit bezieht sich schließlich auf den Zugang zu arbeitsplatzrelevanten Informationen, insbesondere über anstehende Veränderungen oder strategische Ziele des Leitungspersonals. Die Anforderung ist hier, dass entsprechende Aspekte nachvollziehbar begründet und transparent kommuniziert werden (Colquitt 2001).

Besteht diesbezüglich ein Defizit, kann dies bei den Mitarbeiter*innen folgenreiche stressinduzierte Belastungen auslösen (BAuA 2020). Hinzu kommt die Art und Weise, in der die Informationen vermittelt werden. Beispielsweise stellt sich hier die Frage, ob die Weitergabe der Informationen rechtzeitig erfolgt, die Darstellung des Sachverhalts für die Informationsempfänger*innen anschaulich ist und die individuellen Vorkenntnisse sowie die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden (Colquitt 2001).

3.2 Befunde zur Arbeitssituation an Hochschulen

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse des DGB-Hochschulreports denen des DGB-Index Gute Arbeit gegenübergestellt. Im Fokus dieses Kapitels steht die Arbeits- und Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen (im Weiteren abgekürzt mit „H“). Der Vergleich mit den in der öffentlichen Verwaltung (kurz „V“) tätigen Personen und den Beschäftigten in Deutschland insgesamt (kurz „I“) dient einem besseren Verständnis der aktuellen Lage der Hochschulbeschäftigten, sodass die Darstellung der Vergleichsdaten im Rahmen dieses Kapitels eher in einer cursorischen Weise erfolgt.

Ein Vergleich der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen mit den Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung wird aus einer analytischen Perspektive deshalb als besonders hilfreich betrachtet, weil die beiden Beschäftigungssegmente hinsichtlich mehrerer Aspekte eine hohe Überschneidung aufweisen.

So ist zumindest bei den Beschäftigten an staatlichen Hochschulen, an denen die Befragung im Rahmen des DGB-Hochschulreports im Wesent-

lichen stattgefunden hat, bei den auszuführenden Tätigkeiten, den tariflichen und beamtenrechtlichen Rahmenbedingungen des Beschäftigungsverhältnisses sowie der Ausbildung der Beschäftigten und der damit verbundenen beruflichen Sozialisation eine sehr große Ähnlichkeit zum Kernbereich der öffentlichen Verwaltung festzustellen (Banscherus 2021, 2023).

Nicht zuletzt steht zumindest ein Teil der Hochschulmitarbeiter*innen in einem direkten Beschäftigungsverhältnis mit dem betreffenden Bundesland. Dieser Teil der Stichprobe bildet also formal ein Teilsegment der Branche der öffentlichen Verwaltung ab, wobei die Hochschulen allerdings über weitgehende Selbstverwaltungsrechte verfügen, auf die an dieser Stelle nicht vertieft eingegangen werden kann. Bei einem anderen Teil der untersuchten Beschäftigten übernehmen die Hochschulen selbst die Arbeitgeberfunktion (Dohmen/Krempkow 2015; Banscherus et al. 2017).

Der Jahresbericht zum DGB-Index fasst die 42 Fragen des Kernfragebogens zu elf Kategorien zusammen (DGB-Index 2019). Die Angaben zu den einzelnen Items bestehen jeweils aus der Zusammenfassung von zwei der vier möglichen Antwortkategorien, wobei diese nicht einheitlich erfolgt. Es werden also je nach Kategorie unterschiedliche Antwortmöglichkeiten berichtet, was die semantische Darstellung teilweise erschwert.

Die Darstellung in diesem Bericht folgt aus Gründen der Vergleichbarkeit dennoch der des Jahresberichtes, wobei die elf Index-Kategorien weiter zu den fünf Schwerpunktthemen Beschäftigungsbedingungen (Abschnitt 3.1), Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (Abschnitt 3.2), Interaktion und Führung (Abschnitt 3.3), Arbeitssituation (Abschnitt 3.4) sowie Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten (Abschnitt 3.5) zusammengefasst wurden.

Im Interesse einer möglichst umfassenden Betrachtung der Arbeits- und Beschäftigungssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen werden punktuell auch Befunde dargestellt, die über die vier Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit hinaus gehen. Dies betrifft zum einen den Aspekt der körperlichen Anforderungen und zum anderen die Frage nach dem Sinngehalt der Arbeit. Aufgrund von Unterschieden in der Datensatzstruktur sind über die Darstellung der deskriptiven Befunde und ihrer Interpretation hinaus keine weitergehenden Auswertungen möglich.

3.2.1 Beschäftigungsbedingungen

Im Vergleich mit allen Beschäftigten in Deutschland und den Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung zeigt sich, dass Mitarbeiter*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ihr Einkommen deutlich häufiger als unangemessen betrachten (vgl. Tabelle 1). Sie geben nicht nur deutlich häufiger an, dass die Höhe ihres Einkommens nicht angemessen sei (H: 56 %; V: 29 %; I: 46 %), sondern betrachten ihr Einkommen auch häufiger als nicht oder gerade so ausreichend zur Deckung des Lebensunterhalts (H: 44 %; V: 19 %; I: 40 %). Hinzu kommt die häufigere Erwartung, dass die spätere Rente nicht oder nur gerade so ausreichend sein wird (H: 83 %; V: 53 %; I: 79 %).

Die verbreitete Unzufriedenheit mit dem verfügbaren Einkommen sowie der Absicherung im Alter ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass an Hochschulen aus Sicht der Beschäftigten zumindest in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen – insbesondere im Vergleich mit den Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung – die distributive Gerechtigkeit als nicht gewährleistet betrachtet werden muss. Dies dürfte dadurch verstärkt werden, dass innerhalb einer Hochschule zwei strukturell unterschiedliche Gehaltsniveaus bestehen.

So wird das wissenschaftliche Personal in aller Regel in Entgeltgruppen eingruppiert, die dem höheren Dienst der Beamtenlaufbahn entsprechen (E 13 bis E 15) oder – bei den meisten Professor*innen – deutlich darüber liegen. Gleiches gilt im Wesentlichen für die in den letzten beiden Jahrzehnten entstandene Gruppe der Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement und weiteren neuen Hochschulprofessionen. Demgegenüber ist die große Mehrheit der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen in Entgeltgruppen eingruppiert, die dem mittleren Dienst (E 5 bis E 9k bzw. E 9a) bzw. dem gehobenen Dienst (E 9 bzw. E 9b bis E 12) entsprechen (Banscherus et al. 2017; Banscherus/Golubchikova/Tobias 2022).

In Bezug auf betriebliche Sozialleistungen sind die Unterschiede weniger stark ausgeprägt, hier sind die Bewertungen allerdings branchenübergreifend überwiegend negativ: Mehr als der Hälfte der Beschäftigten stehen ihrer eigenen Einschätzung zufolge keine oder zumindest keine ausreichenden Angebote der betrieblichen Altersvorsorge (H: 51 %; V: 56 %; I: 65 %) oder der betrieblichen Gesundheitsförderung (H: 52 %; V: 49 %; I: 74 %) zur Verfügung. Noch höher ist der Anteil der Beschäftigten, denen keine sonstigen betrieblichen Sozialleistungen wie Angebote zur Kinderbetreuung oder Fahrtkostenzuschüsse (H: 75 %; V: 67 %; I: 73 %) zur Verfügung stehen.

Der Eindruck einer aus Beschäftigtensicht nicht bestehenden distributiven Gerechtigkeit wird unterstützt durch die Befunde zur Beschäftigungssicherheit, die seitens der Hochschulbeschäftigten ebenfalls als vergleichsweise kritisch eingeschätzt wird. So geben Mitarbeiter*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen insbesondere im Vergleich zum Personal der öffentlichen Verwaltung deutlich häufiger an, dass sie sich Sorgen um ihre berufliche Zukunft machen (H: 25 %; V: 10 %; I: 16 %), fürchten, ihren Arbeitsplatz verlieren zu können (H: 12 %; V: 4 %; I: 9 %), oder besorgt darüber sind, dass dieser perspektivisch überflüssig wird (H: 12 %; V: 7 %; I: 11 %).

Zwar wird die Beschäftigungssicherheit branchenübergreifend nur von einer Minderheit der Beschäftigten als unzureichend bewertet, die für die Hochschulbeschäftigten ermittelten Werte deuten insgesamt jedoch auf eine pessimistischere Haltung dieser Beschäftigtengruppe hinsichtlich dieses Aspekts hin – insbesondere im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung. Dies korrespondiert mit dem Befund, dass der Anteil befristeter Beschäftigung den Angaben der amtlichen Hochschulpersonalstatistik zufolge in wissenschaftsunterstützenden Bereichen höher ist als in vergleichbaren Beschäftigungssektoren wie dem öffentlichen Dienst oder dem Dienstleistungsbereich insgesamt (Banscherus et al. 2017).

Tabelle 1: Beschäftigungsbedingungen 2019

	Hoch- schulen	Öffentli- che Ver- waltung	Insgesamt
Betriebliche Sozialleistungen (Antworten: gar nicht / in geringem Maß)			
betriebliche Altersvorsorge	51 %	56 %	65 %
betriebliche Gesundheitsförderung	52 %	49 %	74 %
sonstige betriebliche Sozialleistungen	75 %	67 %	73 %
Beschäftigungssicherheit (Antworten: sehr häufig / oft)			
Sorgen um berufliche Zukunft	25 %	10 %	16 %
Sorgen um Arbeitsplatzverlust	12 %	4 %	9 %
Sorgen, dass Arbeitsplatz überflüssig wird	12 %	7 %	11 %
Einkommen und Rente (Antworten: gar nicht / in geringem Maß bzw. reicht nicht/gerade aus bzw. wird nicht/gerade reichen)			
Einkommen angemessen	56 %	29 %	46 %
Einkommenshöhe	44 %	19 %	40 %
spätere Rentenhöhe	83 %	53 %	79 %

Quellen: DGB-Index Gute Arbeit, Jahresbericht 2019;
DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

3.2.2 Arbeitszeit und Arbeitsorganisation

Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen arbeiten deutlich seltener am Wochenende (vergleiche Tabelle 2; H: 6 %; V: 12 %; I: 27 %) sowie in den Abend- (H: 13 %; V: 21 %; I: 26 %) und Nachtstunden (H: 1 %; V: 4 %; I: 8 %) als die Beschäftigten insgesamt, sowie auch seltener als die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung. Von ihnen wird zudem seltener erwartet, dass sie ständig erreichbar sind (H: 9 %; V: 12 %; I: 24 %). Unbezahlte Arbeit leistet branchenübergreifend nur eine Minderheit der Beschäftigten, so auch in den administrativen und technischen Bereichen der Hochschulen (H: 11 %; V: 5 %; I: 14 %).

Die Befunde zur Arbeitszeit und zur Präsenz der Erwerbsarbeit in der Freizeit korrespondieren mit der Einschätzung der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen, dass sie seltener keinen oder al-

lenfalls einen geringen Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung haben (H: 27 %; V: 37 %; I: 49 %), und auch seltener angeben, ihre Arbeit nicht oder nur in geringem Maße selbstständig planen und einteilen zu können (H: 18 %; V: 24 %; I: 33 %).

Wenngleich die Beschäftigten branchenübergreifend überwiegend keinen oder nur einen geringen Einfluss auf die ihnen zugewiesene Arbeitsmenge haben (H: 70 %; V: 70 %; I: 65 %), deuten die Befunde zu bestehenden Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Arbeitszeit sowie der Arbeitsorganisation dennoch darauf hin, dass in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen zumindest hinsichtlich dieser Aspekte die prozedurale Gerechtigkeit in höherem Maße realisiert ist als in der öffentlichen Verwaltung sowie in der Gesamtheit aller Branchen.

Tabelle 2: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation 2019

	Hochschulen	Öffentliche Verwaltung	Insgesamt
Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten (Antworten: gar nicht / in geringem Maß)			
Einfluss auf die Arbeitsmenge	70 %	70 %	65 %
Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung	27 %	37 %	49 %
Arbeit selbstständig planen/einteilen	18 %	24 %	33 %
Arbeitszeitlage (Antworten: sehr häufig/oft)			
Wochenendarbeit	6 %	12 %	27 %
abends arbeiten (18 bis 23 Uhr)	13 %	21 %	26 %
nachts arbeiten (23 bis 6 Uhr)	1 %	4 %	8 %
ständig erreichbar sein	9 %	12 %	24 %
unbezahlte Arbeit leisten	11 %	5 %	14 %

Quellen: DGB-Index Gute Arbeit, Jahresbericht 2019;
DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

3.2.3 Interaktion und Führung

Schwach ausgeprägt scheint in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen den Angaben der Beschäftigten zufolge hingegen die interpersonale Gerechtigkeit zu sein. Führungsqualität und Betriebskultur sowie die sozialen und emotionalen Anforderungen werden durch-

weg kritischer bewertet als in der öffentlichen Verwaltung sowie in der Gesamtheit aller Branchen.

Dies gilt für die Wertschätzung durch Vorgesetzte (vgl. Tabelle 3; H: 36 %; V: 23 %; I: 31 %) genauso wie für die Unterstützung durch Kolleg*innen (H: 21 %; V: 7 %; I: 13 %). Beides erfahren die Mitarbeiter*innen der Hochschulen häufiger gar nicht oder nur in geringem Maße als die Beschäftigten in anderen Branchen. An den Hochschulen fehlen – zumindest in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen – auch häufiger ein offenes Meinungsklima (H: 49 %; V: 37 %; I: 42 %) sowie die aktive Förderung der Kollegialität (H: 56 %; V: 33 %; I: 34 %) seitens des Betriebs.

Weitere Aspekte, die auf ein vergleichsweise geringes Maß an interpersonaler Gerechtigkeit in den administrativen und technischen Bereichen der Hochschulen hindeuten, sind die Befunde, dass die Mitarbeiter*innen hier nach eigener Einschätzung etwas häufiger als in anderen Branchen herablassend bzw. respektlos behandelt werden (H: 15 %; V: 8 %; I: 11 %) und auch häufiger dazu gezwungen sind, ihre Gefühle zu verbergen (H: 37 %; V: 33 %; I: 29 %). Konflikte mit Kund*innen bzw. Klient*innen treten hingegen an den Hochschulen nicht häufiger auf als im Durchschnitt aller Branchen und seltener als in der öffentlichen Verwaltung (H: 13 %; V: 21 %; I: 13 %).

Tabelle 3: Interaktion und Führung 2019

	Hoch- schulen	Öffentli- che Ver- waltung	Insge- samt
Führungsqualität und Betriebskultur (Antworten: gar nicht / in geringem Maß)			
Wertschätzung durch Vorgesetzte	36 %	23 %	31 %
Hilfe/Unterstützung von Kolleg*innen	21 %	7 %	13 %
offenes Meinungsklima	49 %	37 %	42 %
rechtzeitige Information	58 %	28 %	36 %
Vorgesetzte planen gut	58 %	32 %	38 %
Betrieb fördert Kollegialität	56 %	33 %	34 %
soziale und emotionale Anforderungen (Antworten: sehr häufig / oft)			
herablassend/respektlos behandelt	15 %	8 %	11 %
Gefühle verbergen	37 %	33 %	29 %
Konflikte mit Kund*innen/Klient*innen*	13 %	21 %	13 %

*Anmerkung: * Beim DGB-Hochschulreport wurde die Frage in leicht modifizierter Form gestellt. Der genau Wortlaut war folgender: „Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit zu Konflikten oder Streitigkeiten mit Kund*innen, Klient*innen, Patient*innen, Studierenden oder ähnlichen Personengruppen?“*

Quellen: DGB-Index Gute Arbeit, Jahresbericht 2019; DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

Dass Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen im Vergleich erheblich häufiger angeben, dass ihre Vorgesetzten die Arbeit nicht gut planen (vgl. Tabelle 3; H: 58 %; V: 32 %; I: 38 %), kann als ein Indiz dafür betrachtet werden, dass die Ablauforganisation an den Hochschulen überwiegend nicht optimal ausgestaltet ist. Dies korrespondiert mit häufigen Störungen beziehungsweise Unterbrechungen (vgl. Tabelle 4; H: 71 %; V: 59 %; I: 51 %) und könnte als ein Hinweis auf Einschränkungen bei der prozeduralen Gerechtigkeit gewertet werden.

Dieser Eindruck relativiert sich allerdings dahingehend, dass wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter*innen nicht häufiger widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt sind (vgl. Tabelle 4; H: 32 %; V: 31 %; I: 32 %) oder aufgrund einer zu hohen Arbeitsbelastung Abstriche bei der Qualität der erbrachten Leistungen machen müssen (H: 26 %; V: 24 %; I: 23 %) als Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung sowie in den Beschäftigungsbereichen insgesamt.

Hochschulbeschäftigte sind zudem weniger häufig gehetzt oder unter Zeitdruck (H: 41 %; V: 47 %; I: 53 %). Zudem geben die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ähnlich selten wie die Erwerbstätigen anderer Branchen an, nicht oder nur in geringem Maße die Möglichkeit zu haben, eigene Ideen in den Arbeitskontext einbringen zu können (vgl. Tabelle 5; H: 36 %; V: 37 %; I: 31 %).

3.2.4 Arbeitssituation

Informationsdefizite bestehen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen nach Ansicht der Beschäftigten im Branchenvergleich häufiger. Dies gilt zum einen für die Einschätzung, dass ihnen häufig die notwendigen Informationen fehlen, um ihre Arbeit gut erledigen zu können (vgl. Tabelle 4; H: 46 %; V: 29 %; I: 32 %). Hinzu kommt zum anderen, dass Hochschulbeschäftigte häufiger angeben, nicht rechtzeitig über anstehende größere Veränderungen informiert zu werden (vgl. Tabelle 3; H: 58 %; V: 28 %; I: 36 %).

Hinsichtlich der informationellen Gerechtigkeit scheint in den administrativen und technischen Bereichen der Hochschulen also ein Defizit zu bestehen; darauf deuten zumindest die deutlich negativeren Einschätzungen im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung, aber auch zur branchenübergreifenden Gesamtsituation hin.

Tabelle 4: Arbeitssituation 2019

	Hoch- schulen	Öffentli- che Ver- waltung	Insgesamt
Widersprüchliche Anforderungen und Arbeitsintensität (Antworten: sehr häufig / oft)			
gehetzt sein / unter Zeitdruck stehen	41 %	47 %	53 %
gestört/unterbrochen werden	71 %	59 %	51 %
widersprüchliche Anforderungen	32 %	31 %	32 %
fehlende Informationen	46 %	29 %	32 %
Qualitätsabstriche machen müssen	26 %	24 %	23 %
Körperliche Anforderungen (Antworten: sehr häufig / oft)			
ungünstige Körperhaltung	34 %	38 %	52 %
widrige Umgebungsbedingungen	24 %	30 %	30 %
körperlich schwer arbeiten	8 %	11 %	29 %
Lärm / lauten Geräuschen ausgesetzt	31 %	20 %	41 %

Quellen: DGB-Index Gute Arbeit, Jahresbericht 2019;
DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

Nicht erfasst vom Konzept der organisationalen Gerechtigkeit werden körperliche Anforderungen im Arbeitskontext. Diese sind allerdings Bestandteil des DGB-Index' Gute Arbeit und werden deshalb in diesem Kapitel ebenfalls dargestellt. In Bezug auf diesen Aspekt sind Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen deutlich seltener belastet als die Beschäftigten insgesamt, tendenziell auch etwas seltener als die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung.

So geben Hochschulbeschäftigte im Vergleich seltener an, dass sie häufig eine ungünstige Körperhaltung einnehmen müssen (H: 34 %; V: 38 %; I: 52 %), widrigen Umgebungsbedingungen wie Nässe, Hitze oder Zugluft ausgesetzt sind (H: 24 %; V: 30 %; I: 30 %) oder körperlich schwer arbeiten müssen (H: 8 %; V: 11 %; I: 29 %). Auch Lärm bzw. lauten Geräuschen sind sie weniger häufig ausgesetzt als die Beschäftigten insgesamt, jedoch in stärkerem Maße als das Personal der öffentlichen Verwaltung (H: 31 %; V: 20 %; I: 41 %).

3.2.5 Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten

Ebenfalls nicht vom Konzept der organisationalen Gerechtigkeit abgedeckt, ist die Index-Kategorie des Sinngehaltes der Arbeit, die als zentraler Aspekt der Erfahrung von Anerkennung und Resonanz im beruflichen Kontext gilt (Honneth 2008; Rosa 2019a). Bei diesem Aspekt ist im Branchenvergleich ebenfalls eine deutlich kritischere Haltung der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen festzustellen (vgl. Tabelle 5). So geben diese auffällig häufiger an, mit ihrer Arbeit keinen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten (H: 49 %; V: 18 %; I: 32 %).

Gleiches gilt bei der Bewertung der Relevanz der Arbeit für den Betrieb insgesamt. Auch hier geben die Hochschulmitarbeiter*innen häufiger an, dass dies nicht der Fall sei (H: 28 %; V: 8 %; I: 10 %). Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass sie ebenfalls häufiger als die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sowie in allen Branchen angeben, sich gar nicht oder nur in geringem Maße mit ihrer Arbeit zu identifizieren (H: 21 %; V: 7 %; I: 13 %).

Wie bei allen Befunden auch, gilt es gerade bei den beiden letztgenannten Aspekten die Relationen zu beachten. Zwar gibt mehr als ein Fünftel der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an, sich gar nicht oder nur in geringem Maße mit der Arbeit zu identifizieren und zweifelt ein relevanter Teil der Befragten daran, mit der eigenen Tätigkeit einen wichtigen Beitrag für den Betrieb oder die Gesellschaft zu leisten. Die heißt jedoch nicht, dass es an den Hochschulen nicht auch andere Stimmen gibt, also Beschäftigte, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben und dieser eine überindividuelle Relevanz zuschreiben (Banscheraus/Golubchikova/Tobias 2022).

Dennoch ist diesbezüglich festzuhalten, dass die Zustimmung zu den Fragen dieser Kategorie in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Hochschulen vergleichsweise schwach ausgeprägt ist.

Tabelle 5: Motivation und Entwicklungsmöglichkeiten 2019

	Hoch- schulen	Öffentli- che Ver- waltung	Insge- samt
Sinngehalt der Arbeit (Antworten: gar nicht / in geringem Maß)			
wichtigen Beitrag für Gesellschaft leisten	49 %	18 %	32 %
wichtigen Beitrag für Betrieb leisten	28 %	8 %	10 %
mit der Arbeit identifizieren	21 %	7 %	13 %
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (Antworten: gar nicht / in geringem Maß)			
weiterqualifizieren können	45 %	18 %	42 %
eigene Ideen einbringen können	36 %	37 %	31 %
Wissen und Können entwickeln können	46 %	20 %	33 %
Aufstiegschancen	93 %	60 %	68 %

Quellen: DGB-Index Gute Arbeit, Jahresbericht 2019;
DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

Ein Aspekt der distributiven Gerechtigkeit ist auch die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung durch Weiterbildungsangebote und bestehende Karrierewege. In dieser Hinsicht sind die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen aus Beschäftigtensicht ebenfalls kritisch zu bewerten (vgl. Tabelle 5).

Die Mitarbeiter*innen in Technik und Verwaltung sehen – insbesondere im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung – deutlich häufiger keine oder geringe Chancen zur Weiterqualifikation (H: 45 %; V: 18 %; I: 42 %). Gleiches gilt für die Bewertung der Möglichkeiten zur Entwicklung von Wissen und Können am Arbeitsplatz. Auch diese sehen die Hochschulbeschäftigten häufig nicht als gegeben (H: 46 %; V: 20 %; I: 33 %). Besonders häufig wird im Hochschulkontext ein Fehlen von Aufstiegschancen konstatiert (H: 93 %; V: 60 %; I: 68 %).

3.3 Zwischenfazit

Bei der Interpretation der Arbeits- und Beschäftigungssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen auf Basis einer Sekundäranalyse der Daten des DGB-Hochschulreports

hat sich das analytische Modell der organisationalen Gerechtigkeit als hilfreiche Heuristik erwiesen. So ist die unter den Hochschulmitarbeiter*innen verbreitete Unzufriedenheit mit der Höhe des Einkommens sowie den bestehenden Aufstiegs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein deutlicher Hinweis auf eine aus Sicht der Beschäftigten nicht gewährleistete distributive Gerechtigkeit.

Der wahrgenommene Mangel an Wertschätzung kann in Verbindung mit der Notwendigkeit zum Verbergen der eigenen Gefühle im beruflichen Alltag, der sich die Mitarbeiter*innen in Technik und Verwaltung im Branchenvergleich häufiger ausgesetzt sehen, als Hinweis auf eine nicht eingelöste Erwartung hinsichtlich der interpersonalen Gerechtigkeit betrachtet werden. Gleiches gilt für das seitens der Beschäftigten artikulierte Informationsdefizit – sowohl in Bezug auf die unmittelbaren Tätigkeiten als auch in strategischer Hinsicht –, das als Indiz für ein Defizit im Bereich der informationellen Gerechtigkeit gelten muss.

Der derzeitige Stand der prozeduralen Gerechtigkeit erweist sich in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen schließlich als ambivalent. Hier haben die Mitarbeiter*innen einerseits einen vergleichsweise hohen Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung und die Arbeitsorganisation, dem steht andererseits jedoch eine hohe Unzufriedenheit mit der Arbeitsplanung durch die Vorgesetzten gegenüber. Zudem gibt mit mehr als einem Drittel der Beschäftigten eine relevante Minderheit an, allenfalls selten die Möglichkeit zu haben, im beruflichen Kontext eigene Ideen einbringen zu können.

Insgesamt zeigt die Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungssituation durch die Mitarbeiter*innen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, dass hier die Gerechtigkeitserwartungen wie sie im Modell der organisationalen Gerechtigkeit zum Ausdruck kommen, nicht erfüllt werden. Dieser Befund korreliert mit den im Vergleich zur Gesamtheit aller Branchen sowie dem Sektor der öffentlichen Verwaltung schwächer ausgeprägten Ergebnissen hinsichtlich des Sinngehalts der Arbeit und des Grades, in dem sich die Beschäftigten mit ihrer Arbeit identifizieren.

So muss es gerade an Einrichtungen der Bildung und der Forschung bedenklich stimmen, wenn eine relevante Minderheit der Beschäftigten der eigenen Tätigkeit allenfalls eine geringe gesellschaftliche Relevanz zuschreibt und sich nicht oder nur in geringem Maße mit seinen Aufgaben identifiziert. Der Eindruck einer eingeschränkten Motivation bei einem größeren Teil des wissenschaftsunterstützenden Personals wird dadurch weiter unterstützt, dass mehr als ein Viertel der Beschäftigten angibt, die eigene Arbeit habe nur eine geringe Relevanz für den Betrieb, also die Hochschule insgesamt.

An den Hochschulen sind also erhebliche Anstrengungen notwendig, um die aus Beschäftigtensicht unbefriedigende Situation hinsichtlich der Entlohnung und verfügbarer beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten sowie zentraler Aspekte der Ablauforganisation und der Organisationskultur zu verbessern und auf diese Weise die Motivation und vermittelt darüber auch zu einer Steigerung des Wohlbefindens und des Leistungsniveaus beizutragen.

4. Geschlechterunterschiede

Die Forschung zu Geschlechterunterschieden bei Beschäftigten an Hochschulen bezieht sich bislang im Wesentlichen auf den wissenschaftlichen Bereich. Wenig Beachtung finden hingegen die Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, wobei insbesondere die zentralen und dezentralen Verwaltungsbereiche, die Bibliotheken und Sekretariate, mit einem Anteil von mehr als zwei Dritteln weiblicher Beschäftigter als „frauendominiertes Beschäftigungsfeld“ gelten (Hendrix 2021, S. 32; Banscherus et al. 2017). Ein Grund für die geringe Wahrnehmung dürfte sein, dass der hohe Anteil weiblicher Beschäftigter als Beleg dafür betrachtet wird, dass in diesen Bereichen gleichstellungspolitisch kein Handlungsbedarf besteht.

Allerdings ist der Frauenanteil in einem Beschäftigungssegment allein für die Analyse geschlechtsspezifischer Unterschiede wenig aussagekräftig, da auch innerhalb von Branchen erhebliche geschlechtsspezifische Segregationsmuster festzustellen sind, die sich vor allem auf die Aspekte Teilzeitarbeit (Gender Time Gap), Verdienst/Eingruppierung (Gender Pay Gap) sowie die Besetzung von Leitungspositionen (Gender Leadership Gap) beziehen (Granato 2017; Althaber/Leuze 2020; Achatz 2021).

Inwieweit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen Geschlechterunterschiede hinsichtlich dieser Aspekte zu beobachten sind, soll in diesem Kapitel durch eine Sekundäranalyse des Datensatzes des DGB-Hochschulreports in den Blick genommen werden. Auf dieser Basis sind detailliertere Aussagen zur den bestehenden Geschlechterungleichheiten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen möglich, als dies aufgrund einer begrenzten Datenlage bisher der Fall gewesen ist (Kortendiek et al. 2021; Hendrix 2021), wobei die Analysemöglichkeiten allerdings auch hier aufgrund der Anlage der Untersuchung begrenzt bleiben.

4.1 Forschung zu Geschlechterunterschieden in der Arbeitswelt

Die Situation erwerbstätiger Frauen in Deutschland ist Gegenstand zahlreicher Untersuchungen, die häufig international vergleichend angelegt sind. So wurde beispielsweise wiederholt festgestellt, dass die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland – bei allerdings im Zeitverlauf ansteigender Tendenz – nicht nur geringer ist als die von Männern, sondern auch von Frauen in anderen (insbesondere europäischen) Ländern. Der vergleichsweise geringe Anteil erwerbstätiger Frauen in Deutschland wird

zum Teil auf tradierte gesellschaftliche Normen zurückgeführt; unter anderem ist hier die Vorstellung, dass die Berufstätigkeit von Müttern negative Folgen für die Kinder habe, besonders stark verbreitet (Albrecht/Rude 2022).

Zudem ist der Arbeitsmarkt in Deutschland stark geschlechtersegregiert, ist die Trennung von „typischen Frauenberufen“ (Anteil weiblicher Beschäftigter über 70 Prozent) und „typischen Männerberufen“ (Anteil männlicher Beschäftigter über 70 Prozent) vergleichsweise strikt, wobei die Weichen hierfür frühzeitig gestellt werden, da bereits bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen deutliche Unterschiede bei der Wahl der Schulform sowie des Ausbildungsberufs bzw. des Studienfachs festzustellen sind (Achatz 2021).

Überwiegend von Männern ausgeübte Berufe sind beispielsweise Datenverarbeitungsfachleute, Techniker*innen und Ingenieur*innen, während beispielsweise bei Pflegekräften, Erzieher*innen oder Sozialarbeiter*innen der Frauenanteil überwiegt. Bei „Büroberufen“ handelt es sich – unabhängig vom formalen Bildungsgrad – um „Mischberufe“, allerdings mit einem hohen Frauenanteil (Wrohlich/Zucco 2017).

Weitere Merkmale der Erwerbssituation von Frauen in Deutschland sind ein hoher Anteil von Teilzeitbeschäftigungen, ein im Vergleich zu Männern geringerer Verdienst sowie die seltenere Übernahme von Führungspositionen (Albrecht/Rude 2022).

4.1.1 Gender Time Gap – Unterschiede beim Arbeitsvolumen

Im Jahr 2018 war fast die Hälfte der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen in Teilzeit tätig, während dies nur auf ein gutes Zehntel der abhängig beschäftigten Männer zutraf (Althaber/Leuze 2020; Wanger 2020). Während Frauen und Männer zu Beginn der Erwerbsphase gleichermaßen ganz überwiegend in Vollzeit beschäftigt sind, bietet sich nach der Geburt des ersten Kindes ein fundamental anderes Bild: Es sind fast ausschließlich Mütter, die ihre Arbeit zunächst unterbrechen und im Anschluss an eine Familienzeit wieder berufstätig werden; allerdings überwiegend erst, wenn die Kinder das Grundschulalter erreicht haben und dann zumeist im Rahmen einer Teilzeittätigkeit (Wanger 2020; Böhne/Zeh/Link 2015).

Im weiteren Verlauf der Erwerbsbiografie ist eine Rückkehr zu einer Vollzeitbeschäftigung selten, vielmehr arbeiten auch die Mütter von älteren Kindern ganz überwiegend in Teilzeit (Althaber/Leuze 2020; Behrens/Kreimer/Mucke 2018). Atypische Beschäftigung tritt also überwiegend bei Frauen auf, insbesondere dann, wenn sie mit Kindern in einem

Paarhaushalt leben (Böhnke/Zeh/Link 2015). Bei Männern hingegen hat die Elternschaft allenfalls geringfügige Auswirkungen auf Erwerbstätigkeit und Arbeitszeit (Wanger 2020).

Die Kombination aus einer Vollzeitbeschäftigung des Vaters und einer Teilzeittätigkeit der Mutter, auch als „Zuverdienstmodell“ bezeichnet, ist in Deutschland deutlich weiter verbreitet als in anderen europäischen Ländern. Dabei ist Teilzeitarbeit in Berufen mit einem hohen Frauenanteil besonders stark verbreitet (OECD 2016; Behrens/Kreimer/Mucke 2018; Althaber/Leuze 2020).

In Deutschland liegt die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit von männlichen Beschäftigten seit den 80er Jahren bei 41 bis 44 Wochenstunden, und somit höher als die gewünschte Arbeitszeit, die bei 37 bis 40 Stunden pro Woche liegt. Bei den weiblichen Beschäftigten beträgt die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit aufgrund des hohen Teilzeitanteils 31 bis 34 Wochenstunden und übersteigt somit ebenfalls die erwünschte Arbeitszeit von rund 30 Stunden pro Woche (Blömer et al. 2021).

Während ein Großteil der Frauen die Betreuung von Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen als Grund für ihre Teilzeitbeschäftigung angibt, trifft dies nur auf eine deutliche Minderheit der in Teilzeit tätigen Männer zu. Diese geben hingegen deutlich häufiger an, keine Vollzeittätigkeit finden zu können oder an einem Aus- oder Weiterbildungsangebot teilzunehmen (Behrens/Kreimer/Mucke 2018; Wanger 2020).

Verschiedene Studien führen die deutliche Dominanz familiärer Motive bei weiblichen Teilzeitbeschäftigten teilweise auf das in Deutschland nach wie vor unzureichende Angebot an Betreuungseinrichtungen, insbesondere für Kleinkinder, zurück. Hinzu kommen aber auch gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen wie die bestehenden steuerlichen Regelungen für Verheiratete sowie nicht zuletzt das Fortdauern eines tradierten Familienmodells im allgemeinen Normen- und Wertgefüge, das in erster Linie den Frauen die Verantwortung für Haushalt und Kinder zuschreibt und dies mit der Erwartung einer entsprechenden Zeiteinteilung verbindet (Behrens/Kreimer/Mucke 2018; Althaber/Leuze 2020).

4.1.2 Gender Pay Gap – Unterschiede bei der Eingruppierung

Im Jahr 2022 lag der Durchschnittsverdienst pro Stunde bei Frauen branchenübergreifend 18 % unterhalb des für männliche Beschäftigte ermittelten Wertes (Statistisches Bundesamt 2023), wobei der Abstand im Zeitverlauf leicht rückläufig ist (Schrenker/Wrohlich 2022). Dabei sind allerdings deutliche Unterschiede zwischen den Branchen festzustellen: In

Berufen, in denen überwiegend Frauen tätig sind, sind die Medianlöhne tendenziell geringer als in Berufen, in denen die Beschäftigten überwiegend männlich sind. Berufe mit einem eher ausgeglichenen Geschlechterverhältnis liegen im Mittelfeld. Zudem sind die Verdienstunterschiede in der Privatwirtschaft deutlich stärker ausgeprägt als im öffentlichen Sektor (Wrohlich/Zucco 2017; Boll/Langemann 2018).

Ein Erklärungsansatz hierfür ist die „Devaluationshypothese“, die von einer systematischen Abwertung von Berufen ausgeht, die typischerweise von Frauen ausgeübt werden. Trotz vergleichbarer Arbeitsanforderungen und -belastungen werde diesen ein geringerer Status auf dem Arbeitsmarkt zugeschrieben als Berufen, in denen überwiegend Männer tätig sind, was auch eine geringere Entlohnung zur Folge habe. Ursache hierfür sei eine strukturelle Ungleichbehandlung der geschlechtlich unterschiedlich konnotierten Tätigkeiten im Rahmen von Regelsystemen für die Festlegung von Verdienststrukturen (Lillemeier 2018; Klammer et al. 2022).

Ein Beispiel hierfür ist aus Sicht von Kritiker*innen das Stellenbewertungsverfahren für Tarifbeschäftigte im öffentlichen Dienst, da die Entgeltordnung zum einen soziale und kommunikative Kompetenzen, die für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben unverzichtbar seien, komplett unberücksichtigt lässt und zum anderen für die Bewertung der fachlichen Kompetenzen unbestimmte Begriffe verwendet, bei deren Interpretation es in der Praxis zu einer „mittelbare[n] Diskriminierung frauendominierter Tätigkeitsfelder in der Entgeltstruktur“ komme (Hendrix 2021, S. 34; Kortendiek et al. 2021; Westerheide 2020).

Insgesamt seien die im öffentlichen Dienst praktizierten summarischen Methoden der Stellenbewertung – insbesondere im Vergleich zu den vor allem beim beamteten Personal eingesetzten analytischen Methoden – zu wenig aussagekräftig, um die Anforderungen, die mit einer bestimmten Position verbunden sind, verlässlich abbilden und auf dieser Basis eine angemessene Entlohnung festlegen zu können (Hendrix 2021; Reichard 2019).

4.1.3 Gender Leadership Gap – Unterscheide bei Führungspositionen

Die empirische Arbeitsmarktforschung zeigt zudem, dass Frauen seltener eine berufliche Führungsposition innehaben als Männer. Zwar ist der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Vergangenheit angestiegen, die Unterschiede sind jedoch immer noch deutlich (Granato 2017). So lag der Anteil weiblicher Beschäftigter an allen Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2020 bei 43 %, bei den Führungskräften der zweiten Ebene (z. B.

Abteilungsleitung) waren es 40 % und unter den Führungskräften der ersten Ebene (z.B. Geschäftsführung, Vorstand) lag der Frauenanteil bei 27 %.

Der Gender Leadership Gap, definiert als der Unterschied zwischen dem Frauenanteil unter den Führungskräften und unter den Beschäftigten insgesamt, lag demnach auf der zweiten Führungsebene bei 3 Prozentpunkten und auf der ersten Führungsebene bei 16 Prozentpunkten (Holst/Friedrich 2016). Betrachtet man nur den öffentlichen Sektor, so lässt sich mit Werten von 46 % auf der zweiten Führungsebene und 37 % auf der ersten Führungsebene im Vergleich zur Privatwirtschaft ein höherer Anteil weiblicher Führungskräfte festhalten.

Setzt man diesen allerdings in Relation zum Frauenanteil bei allen Beschäftigten im öffentlichen Sektor, der im Jahr 2020 bei 61 % lag, so ergibt sich für die zweiten Führungsebene ein Abstand zum Frauenanteil bei den Beschäftigten insgesamt von 15 Prozentpunkten und auf der ersten Führungsebene von 24 Prozentpunkten. In einer relationalen Betrachtungsweise sind Frauen unter den Führungskräften im öffentlichen Sektor im Vergleich zur Beschäftigtenzahl insgesamt also noch stärker unterrepräsentiert als in der Privatwirtschaft (Kohaut/Möller 2022; Holst/Friedrich 2016).

Dabei haben insbesondere Mütter eine deutlich geringe Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu erreichen als Väter; insbesondere dann, wenn die Kinder noch nicht das Grundschulalter erreicht haben (Neumeyer/Meulemann 2017; Granato 2017; Holst/Friedrich 2016). Allerdings wirkt sich hier bei näherer Betrachtung vor allem die Reduzierung der Arbeitszeit negativ aus; Frauen, die auch nach der Geburt eines Kindes in Vollzeit arbeiten, haben keine geringeren Chancen auf das Erreichen einer Führungstätigkeit – zumindest im Vergleich zu kinderlosen Frauen (Holst/Friedrich 2016).

4.2 Empirische Befunde zur Arbeit an Hochschulen

Die in diesem Kapitel dargestellten Analysen der Daten des DGB-Hochschulreports (vgl. Abschnitt 2.1) beziehen sich in erster Linie auf zentrale Merkmale der Beschäftigungssituation, insbesondere die Aspekte Teilzeitbeschäftigung, Eingruppierung und Ausübung einer Leitungsfunktion. Im Fokus der folgenden Ausführungen steht ein Vergleich der Situation von männlichen und weiblichen Beschäftigten.

Personen, die sich bei der Erhebung einem anderen Geschlecht zugeordnet haben, konnten aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht berücksich-

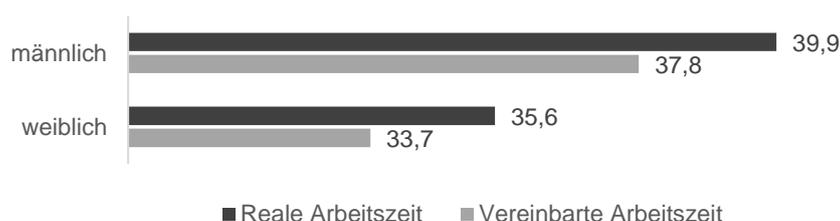
tigt werden. Ebenfalls nicht gesondert berücksichtigt werden konnten Personen, die hinsichtlich des Geschlechts keine Angaben gemacht haben. Die Angaben der beiden letztgenannten Personengruppen wurden allerdings bei der Berechnung der Anteilswerte für die Beschäftigten insgesamt einbezogen.

4.2.1 Geschlechterunterschiede bei Teilzeitarbeit

Die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit von männlichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen lag 2019 bei durchschnittlich 37,8 Stunden pro Woche und somit etwa zwei Stunden unterhalb der regulären Arbeitszeit für eine Vollzeitbeschäftigung.¹ Demgegenüber lag die tatsächliche Arbeitszeit mit 39,9 Wochenstunden im Durchschnitt rund zwei Stunden darüber (vgl. Abb. 1). Bei den weiblichen Beschäftigten überstieg die reale wöchentliche Arbeitszeit mit durchschnittlich 35,6 Stunden die vereinbarte Arbeitszeit von 33,7 Wochenstunden ebenfalls um rund zwei Stunden.

Betrachtet man nur die vereinbarte Arbeitszeit, so war diese bei weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen im Durchschnitt rund vier Stunden pro Woche kürzer als bei den männlichen Beschäftigten. Dies deutet auf einen deutlich höheren Teilzeitanteil unter den weiblichen Beschäftigten hin.

Abbildung 1: Durchschnittliche reale und vereinbarte Arbeitszeit (in Wochenstunden) nach Geschlecht



Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

¹ Die geringfügigen Unterschiede zwischen den tariflichen Vereinbarungen für die betrachteten Bundesländer und den entsprechenden Regelungen für Beamt*innen werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

Dieser Eindruck bestätigt sich mit Blick auf die geschlechtsspezifische Teilzeitquote², die 2019 unter den männlichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen 13 Prozent betrug, während sie bei den weiblichen Beschäftigten mit 39 Prozent dreimal so hoch war (vgl. Tab. 6).

Differenziert nach Stellenprofilgruppe zeigt sich, dass die Teilzeitquote bei den männlichen Beschäftigten in den Stellenprofilgruppen Verwaltung (16 %) und Wissenschaftsmanagement (15 %) leicht über dem Durchschnittswert und in der Stellenprofilgruppe Technik (9 %) leicht unter der durchschnittlichen geschlechtsspezifischen Teilzeitquote gelegen hat. Auch bei den weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen war die Teilzeitquote in der Stellenprofilgruppe Verwaltung (43 %) leicht überdurchschnittlich, während sie in den Stellenprofilgruppen Technik (37 %) und Wissenschaftsmanagement (32 %) unter dem Durchschnittswert gelegen hat.

Auffällig ist die mit 24 % vergleichsweise hohe Teilzeitquote bei männlichen Beschäftigten in der Stellenprofilgruppe Bibliotheken. In dieser Stellenprofilgruppe war der Teilzeitanteil unter den weiblichen Beschäftigten zugleich mit 26 % besonders gering – und lag nur marginal oberhalb des Wertes für die männlichen Beschäftigten. Bei der Interpretation ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Stellenprofilgruppe Bibliotheken mit deutlichem Abstand die geringsten Beschäftigtenzahlen aufweist und die Fehlerwahrscheinlichkeit hier somit größer ist als in den anderen wissenschaftsunterstützenden Bereichen.

Insgesamt lag der Anteil weiblicher Beschäftigter in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen bei 66 %. In der Stellenprofilgruppe Verwaltung betrug der Anteilswert 76 % und in der Stellenprofilgruppen Bibliotheken 75 %. Im Bereich Technik waren es 44 % und im Wissenschaftsmanagement 70 %. Mit Ausnahme der Stellenprofilgruppe Technik sind in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen also überwiegend Frauen beschäftigt (Banscherus et al. 2017; Kortendiek et al. 2021).

Hinsichtlich der Teilzeitbeschäftigung ergibt sich also tendenziell ein Gesamtbild, das dem allgemeinen Forschungsstand entspricht (vgl. Abschnitt 4.1), da in der Stellenprofilgruppe Verwaltung ein hoher Teilzeitanteil mit einem überdurchschnittlichen Anteil weiblicher Beschäftigter korrespondiert, während in der Stellenprofilgruppe Technik eine niedrigere Teilzeitquote mit einem unterdurchschnittlichen Anteil weiblicher Beschäftigter einhergeht.

2 Teilzeitbeschäftigung wird in diesem Beitrag verstanden als eine vereinbarte Beschäftigungsdauer von weniger als 35 Wochenstunden.

Im Bereich Wissenschaftsmanagement ergibt sich hingegen ein weniger eindeutiger Befund, da hier ein bei einem hohen Anteil weiblicher Beschäftigter nur für die männlichen Beschäftigten im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt eine höhere Teilzeitquote festzustellen ist, nicht jedoch für die weiblichen Beschäftigten. Auf die datensatzbezogenen Besonderheiten in der Personalgruppe Bibliotheken wurde bereits hingewiesen.

Tabelle 6: Anteil Teilzeitbeschäftigte nach Stellenprofilgruppen, Bildungsgrad, Erziehungsverantwortung und Geschlecht

	männlich	weiblich
Beschäftigte insgesamt	13 %	39 %
Stellenprofilgruppe		
Verwaltung	16 %	43 %
Bibliotheken	24 %	26 %
Technik	9 %	37 %
Wissenschaftsmanagement	15 %	32 %
Bildungsgrad		
Akademiker*innen	15 %	39 %
Nicht-Akademiker*innen	10 %	39 %
Erziehungsverantwortung		
Erziehungsverantwortliche	12 %	61 %
Nicht-Erziehungsverantwortliche	13 %	26 %

Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

Differenziert nach dem formalen Bildungsgrad war der Anteil Teilzeitbeschäftigter unter den männlichen Beschäftigten mit Hochschulabschluss mit 15 % etwas höher als bei den Beschäftigten ohne akademische Qualifikation, von denen 10 % in Teilzeit arbeiteten (vgl. Tab. 6). Bei den weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen lässt sich hingegen kein Unterschied zwischen Beschäftigten mit und ohne Hochschulabschluss feststellen. In beiden Gruppen lag der Mittelwert bei 39 %.

Deutlicher als die formale Qualifikation beeinflusst die Übernahme von Erziehungsverantwortung den Umfang des Teilzeitanteils – allerdings nur bei weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen (vgl. Tab. 6). So lag die Teilzeitquote bei weiblichen Beschäftigten mit Er-

ziehungsverantwortung bei 61 % und somit deutlich höher als bei weiblichen Beschäftigten ohne Erziehungsverantwortung (26 %). Bei den männlichen Beschäftigten lässt sich hingegen zwischen Personen mit (12 %) und ohne Erziehungsverantwortung (13 %) kein relevanter Unterschied beim Umfang der Teilzeitbeschäftigung feststellen.

Differenziert nach Altersgruppen lassen sich bei Beschäftigten bis zum Alter von 25 Jahren keine relevanten Unterschiede nach Geschlecht (männlich: 11 %; weiblich: 12 %) feststellen (vgl. Tab. 7). Bei weiblichen Beschäftigten steigt die Teilzeitquote danach allerdings bis zum Alter von 40 Jahren deutlich an: von 28 Prozent in der Altersgruppe von 26 bis 30 Jahren über 35 Prozent bei den 31- bis 35-jährigen Frauen auf einen Anteil Teilzeitbeschäftigter von 45 Prozent in der Gruppe der 36- bis 40-Jährigen. Diese Entwicklung korrespondiert mit der typischen biografischen Phase, in der Frauen Kinder bekommen (Schrenker/Wrohlich 2022).

In den Altersgruppen von 41 bis 45 Jahren (47 %) und von 46 bis 50 Jahren (47 %) verbleibt die Teilzeitquote bei den weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen auf einem hohen Niveau, um in den folgenden Altersgruppen (51 bis 55 Jahre: 37 %, 56 bis 60 Jahre: 36 %) wieder abzusinken. Diese Entwicklung dürfte in vielen Fällen mit einer sinkenden Intensität der Kinderbetreuung einhergehen, insgesamt zeigt sich in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen allerdings ebenfalls die für die Arbeitswelt insgesamt konstatierte Persistenz von Teilzeitarbeit bei Müttern (Behrens/Kreimer/Mucke 2018; Schrenker/Wrohlich 2022; vgl. Abschnitt 4.1).

Für die Gruppe der weiblichen Beschäftigten, die älter als 60 Jahre sind, wurde im Rahmen der Sekundäranalyse ein Teilzeitanteil von 41 Prozent ermittelt. Die Gründe hierfür sind auf Basis des Datensatzes nicht ermittelbar, es liegt allerdings nahe, dass der leicht höhere Wert die höhere Attraktivität eines vorzeitigen Übergangs in die Rente für Vollzeitbeschäftigte widerspiegelt. Diese Interpretation wird dadurch gestützt, dass diese Alterskohorte zahlenmäßig deutlich schwächer besetzt ist als die anderen.

Der Anteil teilzeitbeschäftigter Männer schwankt in den Altersgruppen hingegen nur leicht um den Durchschnittswert für alle männlichen Beschäftigten³, wobei die Beschäftigten in der Altersgruppe der 26- bis 30-Jährigen mit einer Teilzeitquote von 21 Prozent eine gewisse Ausnahme

3 Die Angaben zur Teilzeitbeschäftigung nach Altersgruppen basieren bei den männlichen Beschäftigten auf geringen Fallzahlen. Somit ist bei der Interpretation der Einzelwerte eine erhöhte Fehlerwahrscheinlichkeit zu berücksichtigen.

bilden. In dieser biografischen Phase erfolgt häufig die Berufseinmündung nach dem Abschluss eines Hochschulstudiums.

Tabelle 7: Anteil Teilzeitbeschäftigte nach Altersgruppen und Geschlecht

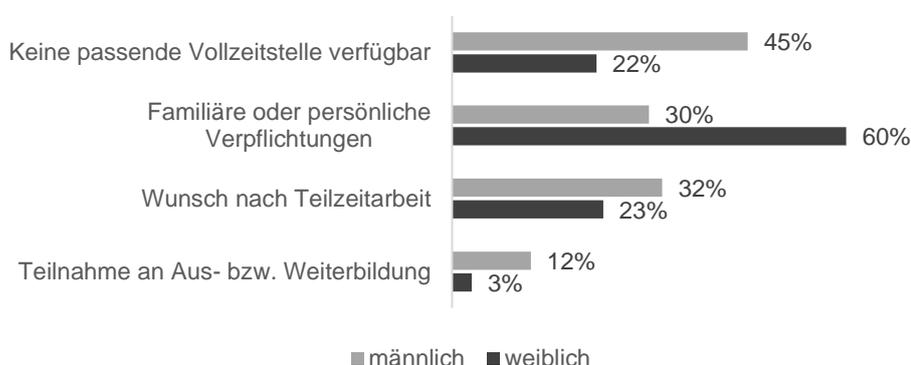
	männlich	weiblich
Beschäftigte insgesamt	13 %	39 %
25 Jahre oder jünger	11 %	12 %
26–30 Jahre	21 %	28 %
31–35 Jahre	16 %	35 %
36–40 Jahre	9 %	45 %
41–45 Jahre	14 %	47 %
46–50 Jahre	17 %	47 %
51–55 Jahre	11 %	37 %
56–60 Jahre	6 %	36 %
61 Jahre oder älter	6 %	41 %

Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

Familiäre oder persönliche Verpflichtungen, und hier insbesondere die Betreuung von Kindern und/oder pflegebedürftigen Personen, gaben 60 Prozent der in Teilzeit tätigen weiblichen Beschäftigten als Grund für ihre Teilzeitbeschäftigung an, während dieser Grund von ihren männlichen Kollegen mit 30 Prozent nur halb so oft genannt wurde (vgl. Abb. 2). Männliche Beschäftigte gaben im Vergleich zu weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen demgegenüber deutlich häufiger (45 % zu 22 %) an, dass für sie keine passende Vollzeitstelle verfügbar sei. Sie begründeten ihre Teilzeitbeschäftigung zudem häufiger mit der Teilnahme an einer Aus- bzw. Weiterbildung (12 % zu 3 %).

Hier zeigt sich also ein ganz ähnliches Bild wie bei den Beschäftigten in Deutschland insgesamt (vgl. Abschnitt 4.1). Weniger stark ist die geschlechtsspezifische Differenz beim Wunsch nach Teilzeitarbeit ausgeprägt. Hier gaben 32 Prozent der männlichen und 23 Prozent der weiblichen Teilzeitbeschäftigten an, dass diese Beschäftigungsform am besten ihren individuellen Präferenzen entspricht.

Abbildung 2: Ausgewählte Gründe für Teilzeitarbeit nach Geschlecht



Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

4.2.2 Geschlechterunterschiede beim Verdienst

Insgesamt beträgt das Verhältnis von männlichen zu weiblichen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen ziemlich genau ein Drittel (34 %) zu zwei Dritteln (66 %) (vgl. Abb. 3). Auf der Ebene der einzelnen Besoldungs- (A) bzw. Entgeltgruppen (E) sind jedoch deutliche Unterschiede festzustellen⁴.

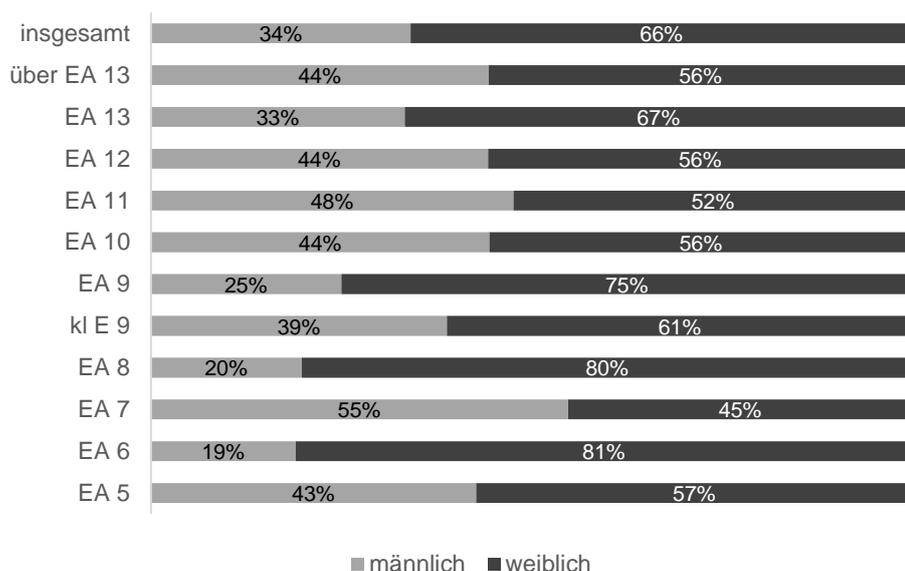
So sind männliche Beschäftigte mit einem Anteilswert von 43 % beispielsweise in der Gruppe 5 im Verhältnis zum Männeranteil an allen Beschäftigten deutlich überrepräsentiert. Hier sind Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste sowie Handwerker*innen und Facharbeiter*innen mit einem Viertel (25 %) bzw. einem Fünftel (19 %) der Beschäftigten die beiden am stärksten besetzten Stellenprofile.

In den Gruppen 6 und 8 stellen Sekretär*innen neben den Verwaltungsbeschäftigten (28 bzw. 39 %) mit 47 bzw. 38 % einen Großteil der Beschäftigten. In beiden Gruppen sind weibliche Beschäftigte mit 81 bzw. 80 % deutlich überrepräsentiert. In der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe 7, in der männliche Beschäftigte dominieren (55 %), sind die Stellenprofile Laborant*innen (29 %) und Handwerker*innen bzw. Facharbeiter*innen (26 %) besonders stark besetzt.

⁴ Für die Auswertung wurden Besoldungsgruppen (Beamt*innen) und Entgeltgruppen (Tarifbeschäftigte) zusammengefasst. Für die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen 1 bis 4 sind aufgrund zu geringer Fallzahlen keine Aussagen möglich. Ebenfalls wegen geringer Fallzahlen wurden Beschäftigte in den Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen oberhalb der Gruppe 13 zusammenfassend betrachtet. Im Rahmen der Befragung haben die Teilnehmenden sich selbst dem Stellenprofil zugeordnet, das ihrer Tätigkeit am besten entspricht.

Männliche Beschäftigte sind ebenfalls in der „kleinen“ Entgeltgruppe 9 überrepräsentiert, wenn auch nur leicht (39 %). Hier sind neben den Verwaltungsbeschäftigten (36 %) vor allem technische Stellenprofile stark vertreten, etwa Laborant*innen (19 %), IT-Beschäftigte (12 %) sowie Meister*innen und Techniker*innen (11 %).

Abbildung 3: Beschäftigte nach ausgewählten Entgeltgruppen und Geschlecht



Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

In den Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen 9 bis 12, die der Laufbahn des gehobenen Dienstes entsprechen, sind mit Ausnahme der Gruppe 9 männliche Beschäftigte im Vergleich zum Geschlechterverhältnis bei den Beschäftigten insgesamt deutlich überrepräsentiert. In allen Gruppen des gehobenen Dienstes stellen Verwaltungsbeschäftigte mit Anteilswerten von 45 bis 51 Prozent rund die Hälfte der Beschäftigten. Der Anteil männlicher Beschäftigter in der Gruppe 10 beträgt 44 Prozent, in der Gruppe 11 sind es 46 Prozent und in der Gruppe 12 ebenfalls 44 Prozent.

Zu den Verwaltungsbeschäftigten kommen in der Gruppe 9, in der überwiegend (75 %) weibliche Beschäftigte vertreten sind, als vergleichsweise stark besetzte Stellenprofile die der Laborant*innen (18 %) und der Bibliothekar*innen (12 %) hinzu. Neben den Verwaltungsbeschäftigten stellen IT-Beschäftigte (17 %) in der Gruppe 10 eine größere Gruppe, in der Gruppe 11 sind es ebenfalls die IT-Beschäftigten (19 %) sowie die Laboringenieur*innen (12 %). Unter den Beschäftigten der Besoldungs-

bzw. Entgeltgruppe 12 sind neben den Verwaltungsbeschäftigten die Stellenprofile der Wissenschaftsmanager*innen (17 %) sowie der Laboringenieur*innen (10 %) stärker besetzt.

In den Besoldungs- und Entgeltgruppen der Laufbahngruppe des höheren Dienstes (Gruppe 13 und höher) sind ganz überwiegend Verwaltungsbeschäftigte (Anteilswerte: 30 bis 45 %) und Wissenschaftsmanager*innen (Anteilswerte: 45 bis 63 %) anzutreffen. In der Gruppe 13 entspricht der Männeranteil mit 33 Prozent fast exakt dem Durchschnittswert unter den Beschäftigten insgesamt, während in den höheren Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen Männer mit einem Anteilswert von 44 Prozent überrepräsentiert sind.

Das Zusammentreffen von eher männlich konnotierten Stellenprofilen und – innerhalb einer Laufbahngruppe – höheren Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen können durchaus als relevanter Hinweis darauf betrachtet werden, dass die Devaluationshypothese (vgl. Abschnitt 4.1.2) auch für die wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen bestätigt werden kann.

Beim Gender Pay Gap sind zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst deutliche Unterschiede festzustellen. So betrug der Verdienstabstand nach Angaben des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2019 in der Privatwirtschaft 21 Prozent und im öffentlichen Dienst 7 Prozent (Boll/Langemann 2018).

Für den Hochschulbereich – und hier insbesondere für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche – sind keine diesbezüglichen Auswertungen bekannt. Ein wesentlicher Grund dürfte auch hier sein, dass Hochschulbeschäftigte sich in den einschlägigen Datensätzen zum einen nicht exakt genug identifizieren lassen und zum anderen ihr Anteil an den betreffenden Stichproben für differenzierte Auswertungen zu gering ist.

Zwar ist es auch auf Basis des verfügbaren Datensatzes nicht möglich, den unbereinigten geschlechtsspezifischen Verdienstabstand bei den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen exakt zu bestimmen. Hierzu liegen ebenfalls zu wenige Informationen vor. Möglich ist es allerdings, zumindest für die Tarifbeschäftigten die untere Grenze des Gender Pay Gap zu schätzen.

Hierzu wurden die Tarifbeschäftigten auf Basis der Beschäftigungsdauer auf ihrer aktuellen beruflichen Position Stufen zugeordnet, die den Erfahrungsstufen des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) entsprechen, wobei die Beschäftigungsdauer auf der aktuellen Position in vielen Fällen geringer ist als die Beschäftigungsdauer an der Hochschulen bzw. im Wissenschaftssystem insgesamt. Somit ist davon auszugehen, dass bei vielen Beschäftigten eine Anrechnung von Be-

schäftigungszeiten erfolgt sein dürfte, die auf Basis des Datensatzes nicht abgebildet werden kann.

Auf der Grundlage der gebildeten Stufen, der Entgelttabelle sowie der gewichteten Arbeitszeit in den sieben Bundesländern, aus denen sich Hochschulen an der Befragung beteiligt hatten, wurden anschließend die durchschnittlichen Bruttostundenverdienste für Männer und Frauen gesondert ermittelt. Aus den geschlechtsspezifischen Durchschnittsverdiensten wurde schließlich gemäß der Methodik des Statistischen Bundesamtes (Mischler 2021) der unbereinigte Gender Pay Gap für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen berechnet.

Dabei stellt der ermittelte Wert die untere Grenze des Verdienstabstandes zwischen Männern und Frauen dar, da wie bereits erwähnt die Anrechnung von einschlägigen bzw. förderlichen Beschäftigungszeiten bei anderen Arbeitgebern oder auch im Rahmen von anderen Tätigkeiten an derselben Hochschule nicht berücksichtigt werden konnten; dies gilt für Zulagen gleichermaßen. Der tatsächliche Abstand dürfte somit also größer sein als der geschätzte Wert von fünf Prozent.

Tabelle 8: Unbereinigter Gender Pay Gap nach Branchen 2019

Branche	Verdienstabstand
Privatwirtschaft	21 %
Öffentlicher Dienst	7 %
Hochschulen (nur Tarifbeschäftigte)*	> 5 %

*Anmerkung: * Schätzung auf Basis der Tätigkeitsdauer auf der aktuellen Position*

Quellen: Statistisches Bundesamt (2023); DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

4.2.3 Geschlechterunterschiede bei Führungspositionen

Rund ein Fünftel (19 %) der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen gab an, eine Leitungsposition innezuhaben und somit andere Beschäftigte der Hochschule anzuleiten und/oder zu beaufsichtigen sowie deren Arbeitsergebnisse zu kontrollieren.⁵ Aller-

⁵ Die Anleitung von Hilfskräften, Praktikant*innen und Auszubildenden wurde an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

dings bestehen relevante Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts: So gaben 25 Prozent der männlichen Beschäftigten an, eine Leitungsfunktion auszuüben, aber nur 16 Prozent der weiblichen Beschäftigten.

Betrachtet man nur Leitungsaufgaben in Teams mit mehr als zehn Personen, so hatten 4 Prozent aller Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen eine solche Position inne, bei den männlichen Beschäftigten waren es 6 Prozent und bei den weiblichen Beschäftigten 3 Prozent. Dies bedeutet, dass der Frauenanteil unter den Beschäftigten mit Leitungsfunktion bei 56 Prozent lag und unter den Beschäftigten mit Leitungsfunktion für Teams mit mehr als zehn Mitgliedern⁶ bei 48 Prozent (vgl. Tab. 9).

Bezogen auf den Frauenanteil unter allen Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen (66 %) betrug der Gender Leadership Gap (Holst/Friedrich 2016) somit bei allen Leitungspersonen 10 Prozentpunkte und bei den Leitungspersonen größerer Teams 18 Prozentpunkte.

Das Repräsentanzmaß (Kohaut/Möller 2022) betrug bei allen Beschäftigten mit Leitungsfunktion 0,85 und bei den Beschäftigten mit Leitungsfunktion für Teams mit mehr als zehn Mitgliedern 0,73. Weibliche Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sind also im Verhältnis zu ihrem Anteil an den Beschäftigten in Positionen mit Leitungsverantwortung insgesamt unterrepräsentiert; und dies in stärkerem Maße auf höheren hierarchischen Positionen.

Somit ist davon auszugehen, dass die Unterrepräsentanz von Frauen auf der zweiten Führungsebene an Hochschulen im Vergleich zum öffentlichen Dienst insgesamt leicht und im Vergleich zur Privatwirtschaft deutlich stärker ausgeprägt ist (vgl. Abschnitt 2.3).

6 Aufgrund der typischen Aufbauorganisation von Hochschulen ist davon auszugehen, dass Führungskräfte mit einer Leitungsspanne von mehr als zehn Personen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen vor allem in den Geschäftsstellen der Fakultäten, den Referaten und Abteilungen der Zentralverwaltung, den Zentralen Einrichtungen sowie teilweise auch in Stabsstellen auf Leitungsebene anzutreffen sind. Vor diesem Hintergrund ist weiterhin davon auszugehen, dass diese Teilgruppe des Führungspersonals an Hochschulen im Wesentlichen der Definition von Führungskräften der zweiten Ebene entspricht. Ein Vergleich mit dem Führungspersonal der ersten Ebene ist für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen aus strukturellen Gründen nicht möglich, da sich die Leitungsgremien der Hochschulen ganz überwiegend aus Angehörigen des wissenschaftlichen Personals – und hier insbesondere der Professor*innen – zusammensetzen.

Tabelle 9: Gender Leadership Gap an Hochschulen

	Anteil weiblicher Beschäftigter	Repräsentanzmaß	Gender Leadership Gap
Beschäftigte mit Leitungsfunktion *	56 %	0,85	10
Beschäftigte mit Leitungsfunktion * (> 10 Teammitglieder)	48 %	0,73	18
alle Beschäftigten	66 %	--	--

Anmerkung: * ohne studentische Hilfskräfte, Auszubildende und Praktikant*innen

Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

Wie bereits erwähnt, leiten mit einem Anteilswert von 4 % nur vergleichsweise wenige Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen Teams, die – ohne Berücksichtigung von Hilfskräften, Praktikant*innen und Auszubildenden – mehr als zehn Mitglieder haben. Mit einer logistischen Regression wurde geschätzt, welchen Einfluss Geschlecht und formale Qualifikation sowie die Übernahme von Erziehungsverantwortung und Teilzeitarbeit auf die Wahrscheinlichkeit haben, dass Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen eine Leitungsfunktion ausüben (vgl. Tab. 10).

Aus den geschätzten Koeffizienten wurden Wahrscheinlichkeiten (Average Marginal Effects) berechnet, um die Interpretierbarkeit zu erleichtern. Zunächst zeigt sich bereits im Basismodell (M1), dass Frauen im Vergleich zu Männern eine um 2,6 Prozent geringere Wahrscheinlichkeit haben, eine Leitungsposition zu erreichen. Dieser Befund ist auch unter Berücksichtigung der formalen Qualifikation (M2) stabil. Hierdurch wird deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit zur Übernahme einer Leitungsfunktion für Personen mit Hochschulabschluss gegenüber Mitarbeiter*innen ohne Hochschulabschluss um 5,2 Prozent höher ist.

Die weiteren Modelle (M3 und M4) legen nahe, dass die Übernahme von Erziehungsverantwortung erst in Verbindung mit einer Teilzeitbeschäftigung einen relevanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit einer Leitungstätigkeit in einem Team mit mehr als zehn Personen haben: diese sinkt in diesem Fall bei Erziehungsverantwortlichen um 1,1 Prozent, bei Teilzeitbeschäftigten allerdings um 7,7 Prozent. Ohne Einbeziehung der Arbeitszeit hat die Übernahme von Aufgaben in der Kinderbetreuung mit

0,1 Prozent nur einen zu vernachlässigenden Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit zur Ausübung einer Leitungsposition. Unter Berücksichtigung der Arbeitszeit verringert sich zudem der Einfluss des Geschlechts. Einschränkend sei allerdings darauf hingewiesen, dass die Modellgüte in dieser insgesamt eher basalen Betrachtungsweise nicht besonders hoch ist.

Tabelle 10: Ergebnisse der logistischen Regression (average marginal effects): Wahrscheinlichkeit einer Leitungstätigkeit in einem Team mit mehr als zehn Personen

	M1	M2	M3	M4
Geschlecht: Frau (Referenzkategorie/RK: Mann)	-0,026***	-0,027***	-0,026***	-0,014**
Qualifikation: Akademiker*in (RK: Nicht-Akademiker*in)		0,052***	0,052***	0,053***
Kinderbetreuung: Erziehungsverantwortliche*r (RK: Nicht-Erziehungsverantwortliche*r)			-0,001	-0,011*
Arbeitszeit: Teilzeitbeschäftigung (RK: Vollzeitbeschäftigung)				-0,077***
Pseudo-R² (McFadden)	0,015	0,068	0,067	0,115

Anmerkung: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Quelle: DGB-Hochschulreport 2019 (Datensatz), eigene Auswertungen

4.3 Zwischenfazit

In den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen können gleich mehrere „Frauenberufe“, also Berufe, in denen der Anteil weiblicher Beschäftigter mehr als 70 Prozent beträgt, identifiziert werden. Hierzu gehören vor allem die Stellenprofile „Sekretär*in“ mit einem Frauenanteil von 94 Prozent, „Bibliothekar*in“ mit einem Anteilswert von 80 Prozent und „Laborant*in“ mit einem Anteil von 85 Prozent weiblicher Beschäftigter. Mit einem Frauenanteil von genau 70 Prozent entspricht das Stellenprofil

„Verwaltungsangestellte*r“ ganz knapp nicht der Definition eines „typischen Frauenberufs“.

Eindeutig als „Männerberufe“ sind hingegen das Stellenprofil „Meister*in/Techniker*in“ mit einem Anteil männlicher Beschäftigter von 89 % sowie die Stellenprofile „Handwerker*in/Facharbeiter*in“ (Männeranteil: 78 %) und „IT-Beschäftigte*r“ (72 %) zu betrachten. Auffällig ist, dass es die „Männerberufe“ sind, die innerhalb der Laufbahngruppen des mittleren und des gehobenen Dienstes im Vergleich zu den „Frauenberufen“ in den höheren Entgelt- und Besoldungsgruppen dominieren.

Geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Eingruppierung von Tätigkeiten dürften somit eine zentrale Ursache für die auch in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen festzustellenden geschlechtsspezifischen Verdienstunterschiede darstellen und somit einen wesentlichen Beitrag zum Gender Pay Gap leisten. Um hier zu einer leistungsgerechten Stellenbewertung zu kommen, scheint es einer grundlegenden Neuausrichtung der Eingruppierungspraxis zu bedürfen.

Nicht nur beim Verdienst, sondern auch bei weiteren Aspekten weist die Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen die „typischen“ geschlechtsspezifischen Segregationsmuster auf. Dies gilt insbesondere für den Umfang der Teilzeitbeschäftigung und die Besetzung von Leitungspositionen.

Dass Teilzeitarbeit bei weiblichen Beschäftigten in erheblichem Maße stärker verbreitet ist als bei männlichen Beschäftigten, ist vor allem deshalb als problematisch zu betrachten, weil dies zum einen nicht in erster Linie auf die individuellen Präferenzen, sondern vielmehr auf die Notwendigkeit zur Übernahme von Betreuungsaufgaben, insbesondere von Kindern, zurückzuführen ist.

Hinzu kommt zum anderen die Persistenz atypischer Arbeit, die darauf hindeutet, dass die Rückkehr in eine Vollzeittätigkeit nach einer Familienphase für weibliche Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zumeist nicht möglich ist. Zwar sind die Möglichkeiten der Hochschulen, das Betreuungsangebot für Kinder auszubauen, begrenzt, dies gilt jedoch nicht für die Verbesserung der Möglichkeit eines Wechsels von einer Teilzeit- zu einer Vollzeittätigkeit. Hier reizen die Hochschulen ganz offensichtlich die bestehenden Handlungsmöglichkeiten noch nicht aus.

Eine strukturelle Schiefelage besteht schließlich hinsichtlich der Besetzung von Leitungsfunktionen. Zwar liegt das Repräsentanzmaß von Frauen unter dem Leitungspersonal von Teams mit mehr als zehn Mitgliedern in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen durchaus auf einem vergleichbaren Niveau mit der zweiten Leitungsebene im öffentlichen Dienst insgesamt, weibliche Beschäftigte sind je-

doch in beiden Fällen im Vergleich zu ihrem Anteil an allen Beschäftigten deutlich unterrepräsentiert.

Dies gilt insbesondere für Frauen, die aufgrund familiärer Verpflichtungen in Teilzeit arbeiten. Diesen Missstand gilt es im Rahmen von Frauenförderplänen und Personalentwicklungsstrategien gezielt anzugehen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um die bestehenden strukturellen Unterschiede bei der Besetzung von Leitungspositionen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen auszugleichen.

Beispielsweise wäre zu prüfen, ob und inwieweit die etablierten Modelle zur Förderung von Wissenschaftlerinnen für die wissenschaftsunterstützenden Bereichen anschlussfähig sind. Bei der Entwicklung von Zielgrößen für eine angemessene Repräsentanz von Frauen unter den Führungskräften könnte zudem das Kaskadenmodell zumindest kurz- und mittelfristig eine Orientierung bieten.

5. Anerkennung und Wertschätzung

Bei Wertschätzung und Anerkennung handelt es sich um zwei Begriffe, die im Alltag zwar häufig benutzt werden, aber bei näherer Betrachtung genauso häufig unscharf bleiben. So wird der Begriff Anerkennung sowohl dazu genutzt, bestimmte Sachverhalte offiziell als gültig zu erklären, beispielsweise die rechtlich bindende Anerkennung von Staaten oder der Elternschaft, als auch dazu, eine Tatsache als solche anzuerkennen oder dieser die Anerkennung zu verweigern (z. B. der Tod einer nahestehenden Person).

Weitere Begriffsverwendungen sind der Ausdruck von Billigung oder Zustimmung (z. B. bestimmter Ziele einer Partei oder einer getroffenen Entscheidung), aber auch die allgemeine Achtung der Persönlichkeitsrechte eines Individuums unabhängig von spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen sowie der damit verbundene Respekt, der einer Person entgegengebracht wird.

Das Verständnis von Anerkennung als gegenseitiger Respekt ist auch und gerade in der Arbeitswelt von besonderer Bedeutung. Hinzu kommt in diesem Kontext eine weitere Bedeutung, die der Begriff haben kann; Anerkennung als Würdigung und Lob im Sinne der sozialen Wertschätzung einer Person aufgrund der von ihr erbrachten Leistungen (Meyer 2021; Siep 2021).

Anerkennung und Wertschätzung können also weitgehend als Synonyme betrachtet werden, wenn es darum geht, dass Menschen innerhalb einer sozialen Beziehung sich selbst und/oder ihre Handlungen wechselseitig anerkennen bzw. wertschätzen; oder auch die Anerkennung oder Wertschätzung verweigern, was seitens der Person, die eine andere Erwartungshaltung hat, als Demütigung oder Missachtung wahrgenommen werden kann (Halbig 2021).

Welche Bedingungen allerdings erfüllt sein müssten, damit bestimmte Handlungen in einem spezifischen gesellschaftlichen Kontext Anerkennung bzw. Wertschätzung beanspruchen können, ist eine empirische Frage, die notwendigerweise darauf abzielen muss, dass in einem gesellschaftlichen Teilbereich vorherrschende normative Begriffsverständnis nachzuzeichnen (Siep 2021).

Nähert man sich der Frage, welches Verständnis von Anerkennung im Sinn von sozialer Wertschätzung in der Arbeitswelt vorherrschend ist, in einem ersten Schritt vom Alltagsverständnis her an, so scheint es sich hierbei nach einem Blick in die Wirtschaftsseiten der überregionalen Tageszeitungen im Wesentlichen um Aspekte der betrieblichen Organisationskultur zu handeln, insbesondere einen respektvollen Umgang miteinander, die Wahrnehmung der erbrachten Leistungen, aber auch der

diese erbringenden Menschen; nicht nur als Arbeitnehmer*innen, sondern als Persönlichkeiten mit ganz individuellen Interessen, Wertvorstellungen und Erfahrungen.

Wenn das Wort Anerkennung fällt, scheint es darum zu gehen, dass Menschen im Arbeitsalltag „gesehen, gehört, gefragt sowie über Entwicklungen informiert werden“ möchten und den Wunsch haben, „unmittelbar und individuell [zu] spüren, gebraucht zu werden und einen Beitrag zu leisten.“ (Slaghuis 2019, o.S.)

Der Personalvorstand eines Industrieunternehmens fasst sein Begriffsverständnis passend zu dieser Lesart in folgende Worte: „Interesse an der Arbeit und am Leben der Mitarbeitenden zu zeigen ist unsere Art, Wertschätzung auszudrücken.“ (zit. nach Wilms 2022, o.S.) Dazu scheint es zu passen, wenn das Unternehmen an seinen Produktionsstandorten häufiger „Currywurst- oder Kaffeebuden auf[baut], damit Mitarbeiter und Geschäftsführung ins Gespräch kommen.“ (ebd.)

Bei entsprechenden Berichten handelt es sich jedoch zumeist um normative Setzungen, indem ein*e Expert*in, beispielsweise ein Coach oder eine Arbeitsdirektorin, der individuellen Perspektive Ausdruck verleiht. Eine empirische Analyse des gesellschaftlichen Verständnisses der Begriffe Anerkennung und Wertschätzung muss allerdings über den exemplarischen Charakter der medialen Berichterstattung hinausgehen und insbesondere auch Unterschiede zwischen einzelnen Branchen sowie die Perspektive der Arbeitnehmer*innen berücksichtigen.

Auch für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an Hochschulen, ein Branchensegment, das weder in (hochschul-)politischen Diskussionen noch als Forschungsgegenstand besondere Beachtung findet, wurde wiederholt ein Wertschätzungsdefizit konstatiert, haben Mitarbeiter*innen in Verwaltung und Sekretariaten, Laboren und Werkstätten, in Bibliotheken und Rechenzentren sowie in weiteren Tätigkeitsfeldern in Befragungen und Interviews über einen Mangel an Wertschätzung und Anerkennung berichtet (Banscherus et al. 2017; Banscherus/Golubchikova/Tobias 2022).

Einige Hochschulen haben auf diese und vergleichbare Befunde reagiert und Leitlinien verabschiedet, in denen zu einem respektvollen Umgang aller Hochschulangehörigen miteinander aufgerufen wird (z. B. Uni Kiel). Andere führen Workshops durch, um die Universitätskultur zu verbessern (z. B. TU Dresden) oder haben Broschüren aufgelegt, in denen Beschäftigte aus wissenschaftsunterstützenden Bereichen an ihrem Arbeitsplatz porträtiert werden (z. B. Uni Mainz).

Wieder andere Hochschulen vergeben Preise, um das Engagement ihrer Mitarbeiter*innen zu würdigen (TU Berlin), veranstalten Sommer-

festen (z. B. Uni Göttingen) oder setzen allgemeiner auf eine Stärkung der „Hochschulidentität“ (z. B. Uni Freiburg).

Dieses Kapitel stellt vor diesem Hintergrund die Frage, was Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen selbst unter Wertschätzung und Anerkennung verstehen. Hierzu wurden 40 leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen einer Universität reanalysiert und Kategorien herausgearbeitet, die verdeutlichen, wann die Ansprüche der Mitarbeiter*innen an Anerkennung und Wertschätzung im Feld der Arbeit erfüllt sind und wann nicht.

Dabei beschränkt sich die Analyse nicht darauf, Definitionen abzufragen, die Ergebnisse basieren vielmehr auf einer differenzierten inhaltsanalytischen Auswertung des Interviewmaterials. Die Darstellung dieser Befunde bildet den Schwerpunkt des Kapitels. Zunächst wird allerdings ein kurzer Überblick über die Literaturlage gegeben.

5.1 Anerkennung und Wertschätzung – grundlegende Ansätze

Eine dauerhafte Stabilität der Arbeitsbeziehungen setzt nicht nur effiziente Strukturen und regelmäßige Produktinnovationen in den Betrieben voraus, sondern benötigt auch die Unterstützung der Arbeitnehmer*innen, die wiederum von der Einhaltung bestimmter Normen abhängt, die häufig implizit bleiben, aber gleichwohl im kollektiven Bewusstsein fest verankert sind (Honneth 2008). Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Erfahrung von Anerkennung und Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleg*innen, aber auch durch die Empfänger*innen von erzeugten Gütern und Dienstleistungen, seien es Kund*innen, Klient*innen oder im öffentlichen Sektor auch Bürger*innen.

Hinzu kommt insbesondere aus gesellschaftstheoretischer Perspektive die Frage nach dem Sinngehalt der Arbeit, die sich beispielsweise in der Erwartung äußern kann, dass das eigene Handeln auf Resonanz trifft, die insbesondere das Erleben von Selbstwirksamkeit umfasst (Rosa 2019a). Menschen suchen – auch und gerade in der Arbeitswelt – nach Bestätigung, die sie in der Berufstätigkeit unmittelbar erfahren können: „In ihrem Arbeiten wirken sie auf die Welt ein und transformieren sie – und sei es ‚nur‘ das Regal im Supermarktlager – und im Lohn- oder Gehaltszettel erfahren sie die nährende Antwort.“ (Rosa 2019b, o. S.)

Das individuelle Verständnis von Wertschätzung und Anerkennung ist in hohem Maße abhängig von subjektiven Einstellungen, Werten und Normen und somit nicht abschließend bestimmbar. Es lassen sich jedoch einige übergreifende Aspekte feststellen, die gesellschaftlich auf eine hohe

Zustimmung stoßen und deshalb dazu geeignet sind, einen definitiven Rahmen zu bilden, in dem sich die individuellen Vorstellungen verorten lassen (Honneth 2008; Nerdinger 2014).

Hierbei sind ein existenzsicherndes und zugleich leistungsgerechtes Einkommen sowie die Wahrnehmung der Relevanz der eigenen Arbeitsleistungen von elementarer Bedeutung. Diese beiden Aspekte bilden quasi die unverzichtbare Basis, wenn es darum geht, die – keineswegs zwangsläufig auch realisierten – Ansprüche der Arbeitnehmer*innen an Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeitswelt zu bestimmen (Honneth 2008; Nerdinger 2014).

Hinzu kommt als weiterer Aspekt von grundlegender Bedeutung das Kriterium „menschwürdiger“ Arbeit, verstanden als „eine Art Grundrecht auf die Berücksichtigung der eigenen leiblich-seelischen Integrität und Verletzbarkeit“ (Hürtgen/Voswinkel 2016, S. 507).

Konkret gemeint ist hiermit nicht nur, dass physische Grenzen der Leistungsfähigkeit in angemessener Weise berücksichtigt werden, beispielsweise durch formelle und informelle Regelungen zur Arbeitszeit und zum Arbeitsschutz, zum Umgang mit gesundheitlichen Einschränkungen oder temporären Leistungsschwankungen, sondern auch insgesamt ein respektvoller Umgang, der sich bereits darin äußern kann, dass man nicht „dem Gebrüll des Chefs ausgesetzt ist“ (ebd.).

Hinzu kommt schließlich ebenfalls der Anspruch, dass die Arbeitsanforderungen mit persönlichen Interessen und Verpflichtungen in Einklang gebracht werden kann, die Arbeit also beispielsweise Zeit für Familie und Freunde, Hobbys oder das Engagement im Verein lässt (Menz/Nies 2018; Tullius/Wolf 2016).

Insgesamt sind die Vorstellungen der Beschäftigten von Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeitswelt eng mit der Anforderung eines „gerechten“ Umgangs verbunden, wobei Gerechtigkeit hier zumeist verstanden wird als eine angemessene Reaktion auf eine erbrachte Leistung oder auf eine spezifische Situation.

Im Sinne der organisationalen Gerechtigkeit geht es sowohl darum, dass das Einkommen im Verhältnis zu den individuellen Leistungen und insbesondere auch vor der Hintergrund der Leistungen der Kolleg*innen als angemessen betrachtet wird und Entscheidungen auf eine faire und transparente Weise zustande kommen, als auch darum, dass grundlegende Höflichkeitsnormen in der persönlichen Interaktion eingehalten werden und Arbeitnehmer*innen über die relevanten Informationen verfügen, die ihre Arbeitssituation betreffen (Stock-Homburg/Groß 2019; Nerdinger 2014).

Darüber hinaus erheben Arbeitnehmer*innen auch einen Beteiligungsanspruch, der sich in erster Linie auf die Gestaltung ihres unmittelbaren

Arbeitsumfeldes bezieht. Hier geht es vor allem um die Partizipation an den alltäglichen Entscheidungen, die eine Arbeitsgruppe, eine Abteilung oder einen anderen Kooperationszusammenhang betreffen. Der Beteiligungsanspruch ist eng gekoppelt an das Streben, die eigene Tätigkeit gut und richtig auszuüben und hierfür über die notwendigen Ressourcen und Handlungsspielräume zu verfügen; daran schließt wiederum recht unmittelbar die Erwartung an, dass betriebliche Prozesse funktional und effizient organisiert sind.

Ist dieser Rationalitätsanspruch verletzt, können die Beschäftigten dies – zumindest mittelbar – als illegitimen Eingriff in ihre Gestaltungsmöglichkeiten betrachten (Menz/Nies 2018; Tullius/Wolf 2016). Diese Annahmen werden durch empirische Befunde bestätigt, die beispielsweise zeigen, dass ein als angemessen empfundenes Einkommen, die erlebte Unterstützung durch Kolleg*innen und Vorgesetzte sowie die wahrgenommene Klarheit über die Unternehmensstrategie einen relevanten Einfluss auf die individuelle Arbeitszufriedenheit haben (Ganserer/Kampkötter/Steffes 2021).

Voraussetzung dafür, dass Arbeitnehmer*innen Anerkennung und Wertschätzung erfahren, ist allerdings, dass die von ihnen erbrachten Leistungen zunächst einmal wahrgenommen werden.

Diesbezüglich wird gerade für den öffentlichen Dienst ein strukturelles Defizit konstatiert. In erster Linie liegt dieses darin begründet, dass öffentliche Dienstleistungen häufig im Hintergrund stattfinden. Für die Bürger*innen als Empfänger*innen der erbrachten Leistungen bleiben sie weitgehend „unsichtbar“ und werden so lange als selbstverständlich betrachtet, wie sie weitgehend reibungslos funktionieren. Öffentliche Dienstleistungen „treten erst dann ins Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit, wenn sie nicht erbracht werden, wenn die Busse nicht fahren oder der Müll nicht beseitigt wird“ (Vogel/Pfeuffer 2019, S. 83).

Problematisch ist hierbei aus Sicht der Beschäftigten, dass insbesondere bei Verwaltungsdienstleistungen die dahinterliegenden Prozesse, die erbrachten Arbeitsleistungen und die hierfür erforderlichen Kompetenzen nicht wahrgenommen werden und deshalb in der Regel auch keine Wertschätzung erfahren. Darüber hinaus wird die Arbeit im öffentlichen Dienst durch Dritte häufig als wenig anspruchsvoll und weitgehend uninteressant bewertet.

In der Konsequenz kann bei öffentlichen Beschäftigten der Eindruck entstehen, dass ihren Ansprüchen an Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeitswelt vielfach ganz grundsätzlich die Legitimität abgesprochen wird, was wiederum ein Treiber für Frust und das Gefühl einer ungerechten Behandlung sein kann (Vogel/Pfeuffer 2019; Hürtgen/Voswinkel 2016).

5.2 Interviews mit Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen

Für dieses Kapitel wurde das Interviewmaterial aus einer Fallstudie (vgl. Abschnitt 2.2) erneut analysiert. Leitmotiv der Re-Analyse, in deren Rahmen die bereits vorhandenen Codierungen überprüft und induktiv um weitere Kategorien ergänzt wurden, waren die Perspektive der Beschäftigten auf Anerkennung und Wertschätzung sowie die damit verbundenen Ansprüche an die Gestaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation. Im Folgenden werden die Kategorien dargestellt, die das Ergebnis der erneuten Analyse des Interviewmaterial bilden.

5.2.1 (Un-)Sichtbarkeit und Stellenwert

Ein wiederkehrendes Motiv in den Interviews ist die Einschätzung, dass die Arbeit, die in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen geleistet wird, weitgehend unsichtbar bleibt. Dies zeigt sich den Mitarbeiter*innen zufolge in einem fehlenden Verständnis seitens des wissenschaftlichen Personals in Bezug auf die fachlichen und organisatorischen Anforderungen an die einzelnen Vorgänge. Ein Beispiel hierfür ist der Zeitbedarf für die Einstellung von neuen Mitarbeiter*innen für ein Forschungsprojekt oder die Beschaffung bestimmter Geräte, der teilweise daraus resultiert, dass rechtliche Vorgaben einzuhalten sind.

Eine andere Variante der fehlenden Sichtbarkeit wissenschaftsunterstützender Arbeit ist die Aneignung der Ergebnisse durch Leitungspersonen. Eine Sachbearbeiterin in der Zentralverwaltung gibt hierzu ein Beispiel aus dem Baubereich:

„[U]nd das ist schon ein Armutszeugnis, finde ich, wenn zu bestimmten Baumaßnahmen diejenigen, die sich wirklich da reingekniet haben, gar nicht berücksichtigt werden. Und dann kommen irgendwie zur Eröffnung irgendwie Staatssekretäre, [...] ein ganzes Volk, und der [...] zuständige Projektverantwortliche ist nicht einmal da und steht nicht im Mittelpunkt, obwohl er jeden kleinen Quadratzentimeter irgendwie erklären, begründen kann [...].“ (Interview I 20)

Die Frage der (Un-)Sichtbarkeit korrespondiert mit dem Stellenwert, der den wissenschaftsunterstützenden Bereichen im Hochschulgefüge eingeräumt wird. Zum einen bezogen auf die Ressourcenausstattung, bei der nach Einschätzung der Befragten ein deutliches Ungleichgewicht zwischen den Beschäftigtengruppen besteht und die Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Bereichen nicht Schritt gehalten hat mit dem deutlichen Wachstum der Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen und der Studierenden.

Ein weiterer Aspekt ist die Wahrnehmung einer strukturellen hierarchischen Unterordnung der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen gegenüber den Wissenschaftler*innen – und hier insbesondere den Professor*innen – und zwar unabhängig von der fachlichen Kompetenz; ein Punkt, der in den Interviews häufiger genannt wird und ein steter Quell der Unzufriedenheit ist. Der ehemalige IT-Verantwortliche eines Instituts beschreibt eine entsprechende Situation folgendermaßen:

„Und das hat mich dann schon ganz ordentlich frustriert, dass es eben die Einschätzung gab ‚Nee, also ja Herr [Anders], sie können das‘, also wurde mir mehr oder weniger ins Gesicht gesagt, ‚Sie können das inhaltlich bestimmt ganz gut, aber es braucht dann eben doch den Titel eines Professors, um hier in der Universität ernst genommen zu werden‘.“ (Interview IE 6)

Die Interviews bestätigen somit den Befund, dass insbesondere Verwaltungsdienstleistungen seitens der Nutzer*innen nur wenig Aufmerksamkeit erhalten (Vogel/Pfeuffer 2019). Dies wird dadurch verschärft, dass unter den Mitarbeiter*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Eindruck verbreitet ist, dass den von ihnen erbrachten Leistungen zu wenig Bedeutung zugemessen wird. Hierdurch wird die Dimension der Leistungsgerechtigkeit berührt (Honneth 2008; Hürtgen/Voswinkel 2016), auch wenn es nicht um die materielle Entlohnung geht, sondern um ein strukturelles Reputationsungleichgewicht. Dieses kann bei den Beschäftigten ebenfalls die Wahrnehmung auslösen, dass ihnen eine – in diesem Fall immaterielle – Belohnung vorenthalten wird.

5.2.2 Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten

Der überwiegende Teil der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen hat in den Interviews angegeben, dass sie die Möglichkeit haben, ihren Arbeitsalltag weitgehend nach ihren Vorstellungen zu organisieren. Zudem verfügen sie zu einem relevanten Teil über begrenzte Entscheidungsmöglichkeiten, beispielsweise bei der Formulierung von Entscheidungsvorschlägen zu Vorgängen, bei denen Ermessensspielräume bestehen, oder bei der Erledigung von Bestellungen im Rahmen einer erteilten Bewirtschaftungsbefugnis.

Letztlich sind die Entscheidungsspielräume der einzelnen Beschäftigten immer abhängig von den Interaktionsmustern um unmittelbaren Arbeitsumfeld – insbesondere dem konkreten Führungsverhalten der jeweiligen Vorgesetzten. Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass sich im Interviewmaterial – wie später noch gezeigt wird – auch ge-

genteilige Schilderungen finden lassen, die eher auf geringe Handlungsspielräume – bis zu kleinteiliger Kontrolle hindeuten (Banscherus 2023).

Im Zuge entsprechender Schilderungen geben die Mitarbeiter*innen häufig an, dass sie diese Entscheidungsmöglichkeiten als Beweis für das ihnen entgegengebrachte Vertrauen betrachten und dies positiv bewerten. Ein ehemaliger IT-Verantwortlicher eines Instituts berichtet hinsichtlich des ihm entgegengebrachten Vertrauens, das aus seiner Sicht ein Beispiel für Wertschätzung ihm gegenüber ist:

„Wenn ich etwas für richtig gehalten habe, dann gab’s auch die Ressourcen dafür. So. Weil mir eben Vertrauen und eben auch Wertschätzung im Sinne von, dass [...] meinem Wort und meinem Handeln vertraut wurde. Also ich muss nicht hören, dass das alles toll ist, sondern mir geht es eher darum, wenn ich das so und so sage, dann wird mir gesagt ‚Okay, wenn Herr [Anders] das so sagt, dann ist es so‘. Und das habe ich eigentlich fast immer gespürt.“ (Interview IE 6)

Ebenfalls ein relevanter Teil der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen der untersuchten Universität kritisiert in den Interviews hingegen fehlende Beteiligungsmöglichkeiten. Dies umfasst unter anderem eine mangelnde Berücksichtigung der Erfahrungen der Mitarbeiter*innen bei der Entwicklung neuer Softwarelösungen oder Veränderungen bei der Organisation bestimmter Prozesse, aber auch die fehlende Einbeziehung in Entscheidungen, die ihre unmittelbare Arbeitssituation betreffen.

Allerdings ist hierbei zwischen den Gestaltungsmöglichkeiten im unmittelbaren Arbeitsumfeld und auf übergeordneten Ebenen bzw. der Organisation insgesamt zu differenzieren. Bei diesem Aspekt wirkt sich in besonderer Weise die spezifische Organisationsstruktur von Hochschulen aus, in denen vor allem dezentrale Organisationseinheiten wie Institute oder Fakultäten häufig von Wissenschaftler*innen geleitet werden.

Diesen fehlt allerdings – vor allem nach Einschätzung der Mitarbeiter*innen in den Bereichen IT und Technik, durchaus aber auch in der Verwaltung – nicht selten das nötige Fachwissen, um spezifische Anforderungen korrekt einschätzen zu können. Ein Techniker, dem innerhalb der Fakultät eine neue Aufgabe zugewiesen wurde, ohne dass er an dieser Entscheidung beteiligt gewesen ist, bewertet seine Beteiligungsmöglichkeiten ausgesprochen negativ:

„Auch was mich jetzt stört ist, also in anderen großen Firmen wird z. B. so ein Feedback nach oben gegeben. Also [...] dass sie überhaupt mal eine Idee haben, wie sie überhaupt bei den Mitarbeitern ankommen. Und da hat man auch so das Gefühl, dass das doch eigentlich nicht so erwünscht ist. Muss ich ehrlich sagen. Und dass man halt in Entscheidungen überhaupt nicht – also jetzt sehen sie ja bei mir, dieses alles ändert sich und man fragt mich überhaupt nicht. Das wird so gesetzt und fertig. Und es sind halt Sachen, die so ein bisschen stören, muss ich sagen.“ (Interview 12a)

Beteiligungschancen sind immer auch abhängig von der Verfügbarkeit von Informationen. Der interne Informationsfluss wurde in den Interviews allerdings häufig als defizitär beschrieben. Dies betrifft sowohl die Versorgung mit Informationen zu geplanten Veränderungen als auch zu konkreten Vorgängen, die von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen bearbeitet werden sollen.

Hierbei geht es beispielsweise um spezifische Anforderungen in Bezug auf die Entscheidung von Einzelfällen. Das Problem kann aber auch grundsätzlichen Charakter annehmen, wenn z.B. aus Sicht der Interviewpartner*innen nicht transparent kommuniziert wird, dass bestimmte Prozesse in der Zentralverwaltung neu definiert wurden oder Zuständigkeiten verändert wurden und deshalb Ansprechpersonen gewechselt haben.

In Einzelfällen wurde auch moniert, dass nicht allen Mitarbeiter*innen vollständig klar sei, was auf ihrer Beschäftigungsposition konkret von ihnen erwartet wird. Ein Wissenschaftsmanager aus einer Fakultät gab im Interview zur Frage der Weitergabe von Informationen folgende Bewertung ab:

„Also, ja, Kommunikation ist eigentlich auch ein großes Ärgernis. Wenn Dinge nicht kommuniziert werden, die eigentlich wegen der Zuständigkeit von, muss ich leider auf die Zentrale gucken, aber nicht kommuniziert werden, ob das eine Änderung [...] des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes ist oder auch Änderungen von Finanzgeschichten, die nicht richtig oder nicht rechtzeitig kommuniziert werden. Das, das ist so leider etwas, was häufiger passiert [...]“ (Interview I 6)

Hinsichtlich der Bewertung der Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten ergibt sich eine heterogene Gesamteinschätzung. Für einen Teil der Mitarbeiter*innen scheint es ausreichend zu sein, wenn sie über relevante Freiheiten bei der Gestaltung des Arbeitsalltags und begrenzte Entscheidungsspielräume im unmittelbaren Arbeitsumfeld verfügen, was aber durchaus auch als realistische Perspektive auf die eigene Position in der Aufbau- und Ablauforganisation betrachtet werden kann.

Ein anderer Teil der Beschäftigten wünscht sich hingegen weitergehende Gestaltungsmöglichkeiten – im unmittelbaren Arbeitsumfeld und durchaus auch darüber hinaus. Unabhängig davon, wie die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ihre realen Handlungsspielräume und Beteiligungsmöglichkeiten beurteilen, gemeinsam ist den Interviews doch ganz überwiegend die große Bedeutung, die den Ansprüchen in diesem Bereich zukommt.

Die hohe Relevanz, die die Beschäftigten dem Vorhandensein von Beteiligungsmöglichkeiten und der hierfür notwendigen guten Versorgung mit den relevanten Informationen beimessen, ist allerdings keineswegs

ein Spezifikum des Hochschulbereichs, sondern findet sich vielmehr in ganz ähnlicher Weise in Betrieben anderer Branchen (Menz/Nies 2018; Hürtgen/Voswinkel 2016).

5.2.3 Interaktion und Führungskultur

Die Atmosphäre in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld wird von den interviewten Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen überwiegend als positiv beschrieben. Hierzu gehört beispielsweise die gegenseitige Unterstützung durch Kolleg*innen bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben, aber auch, dass die Mitarbeiter*innen häufig auf ein offenes Ohr treffen, wenn sie sich mit jemandem austauschen möchten, der ein bestimmtes Problem oder eine unangenehme Situation nachvollziehen kann, wenn sie sich momentan gesundheitlich nicht gut fühlen oder durch ein persönliches Vorkommnis belastet sind.

Dass die Situation im unmittelbaren Arbeitsumfeld aber immer abhängig von konkreten Personen ist und sich auch innerhalb eines Instituts deutlich unterscheiden kann, zeigt das Beispiel einer Hochschulsekretärin, die die Atmosphäre an zwei Fachgebieten vergleicht:

„Es ist wirklich eine tolle Atmosphäre [an dem einen Fachgebiet]. Ich hatte zwischendurch mal [...] in einem anderen Fachgebiet ausgeholfen und da war es nicht so. [...] Und ich muss sagen, im anderen Fachgebiet, die hatten mir eine Stelle angeboten, die wäre sogar höher dotiert gewesen. Aber dieses, diese Atmosphäre war nicht schön. Ich dachte mir, wenn ich da jeden Tag sitze, sechs bis acht Stunden in dieser Atmosphäre, dann gehe ich ein wie 'ne Primel. Das will ich nicht.“ (Interview I 9)

Deutlich kritischer stellen die Beschäftigten ihr Verhältnis zu den Führungskräften dar, sowohl in den Fakultäten und Fachgebieten als auch in der Zentralverwaltung, wenngleich es auch hier Berichte über erhaltenes Lob und Interesse an der individuellen beruflichen und persönlichen Lage gibt. Diese treten allerdings im Gesamtbild hinter Schilderungen von ausgeübtem Druck, harschem Umgangston und einer fehlenden Aufmerksamkeit für Probleme und Herausforderungen der Beschäftigten, mit denen sich diese dann weitgehend allein gelassen fühlen, zurück. Eine ehemalige Sachbearbeiterin in der Zentralverwaltung beschreibt die besondere Bedeutung der Führungskräfte für die Organisationskultur mit folgenden Worten:

„[A]lso es hängt wirklich von den Führungskräften ab. Führungskräfte machen [...] alles aus, machen die Wertschätzung aus, die Organisation, die Entwicklung. Also die sind halt diejenigen, die sozusagen aufnehmen, was [...] die kleine Arbeitsweise braucht. Und wenn das nicht geliefert wird, dann kann die kleine Arbeitsweise sich natürlich mit den anderen Ameisen gegenseitig pflegen. Aber wenn von oben dann immer nur runter gegeben wird, gedrückt wird und immer

nur machen, machen und noch mehr, noch mehr [...]. Ohne dass darauf geachtet wird, ob die Ameisen damit klarkommen. Es steht und fällt mit den Führungskräften.“ (Interview IE 1)

Aus der Analyse des Interviewmaterials ergibt sich also ein uneindeutiges Gesamtbild hinsichtlich der Aspekte Kollegialität und Führungskultur sowie der gegenseitigen Gewährung von Respekt als wesentlichen Elementen der Arbeitsatmosphäre. Dabei dominieren auf der Ebene der Mitarbeiter*innen selbst recht deutlich positive Darstellungen, während die Aussagen zu den Interaktionsmustern mit den Führungskräften häufiger negativ konnotiert sind – bis hin zu offenen Konflikten und einschließlich der Missachtung allgemeiner Höflichkeitsregeln.

In den wissenschaftsunterstützenden Bereichen scheint die Auffassung vorzuherrschen, dass auf die individuelle Leistungsfähigkeit und die persönliche Lebenssituation der Beschäftigten im Sinne eines „menschlichen Umgangs“ miteinander nur in begrenztem Maße Rücksicht genommen wird (Hürtgen/Voswinkel 2016; Tullius/Wolf 2016) – und dies eher auf der Ebene der Kolleg*innen untereinander als im Verhältnis zu den Vorgesetzten (Banscherus 2023; Banscherus et al. 2017).

5.2.4 Ablauforganisation und Prozessgestaltung

Viele Beschäftigte betrachten die bestehenden Abläufe an der untersuchten Universität als (über-)komplex. Bemängelt wird insbesondere eine mangelnde Transparenz hinsichtlich des Bearbeitungsstandes einzelner Vorgänge. Dies ist aus Sicht der Befragten jedoch problematisch, da Folgeprozesse so nur eingeschränkt planbar sind. Viele Beschäftigte nutzen als Reaktion auf die in weiten Teilen als dysfunktional wahrgenommene definierte Ablauforganisation im Verwaltungsbereich verstärkt informelle Kommunikationskanäle, um die angestrebten Entscheidungen auf diesem Wege zu erreichen.

In diesem Zusammenhang bedauern einige Beschäftigte auch den Trend zur Kommunikation per E-Mail, da man viele Probleme in der Kommunikation per Telefon oder persönlich besser lösen könne. Eine Hochschulsekretärin beschreibt ihre Erfahrungen folgendermaßen

„Also ich, ich muss auch meine Kontakte, wie ich irgendwie an die Finanzbuchhaltung noch rankomme, wenn gar nichts mehr weitergeht oder ins Personalwesen auch. Ich muss sie gut pflegen [lacht] und immer gut balancieren, sie nicht zu überlasten, aber trotzdem auszunutzen, wenn ich nicht mehr weiterkomme bei Einstellungsverfahren oder bei Abrechnungen, wo irgendwas unklar ist und so, und das ist, das ist so bisschen, das ist so ein bisschen nervig, ja.“ (Interview I 13)

Die Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen scheint also stark damit zusammen zu hängen, ob man einen guten persönlichen Kon-

takt zu den zuständigen Ansprechpartner*innen hat. Stehen allerdings keine informellen Kommunikationswege zur Verfügung, so dominiert in den Interviews mit Beschäftigten in Fachgebieten und Fakultäten die Schilderung negativer Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Zentralverwaltung.

Beschäftigte in der Zentralverwaltung berichten hingegen nur selten von Problemen mit Kolleg*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen der Fakultäten und Fachgebiete, dafür umso häufiger über Konflikte mit dem wissenschaftlichen Personal. Insbesondere Sachbearbeiter*innen erleben oft Druck von Professor*innen, die aus ihrer Sicht oft kein Verständnis für die rechtlichen Vorschriften und die damit zusammenhängenden langen Bearbeitungszeiten ihrer Vorgänge haben.

Teilweise nutzen die Professor*innen auch ihre Stellung, indem sie – aus Sicht der Interviewten illegitimerweise – die Abteilungsleitung oder weitere Leitungsebenen einschalten, statt eine bestehende Frage direkt mit den zuständigen Mitarbeiter*innen zu klären. Eine Sachbearbeiterin in der Zentralverwaltung berichtet:

„Ich merke es auch, dass manche Professoren gar nicht direkt mehr kommunizieren. Wenn ich etwas anfordere, bekomme ich nicht von denen die Rückfrage gestellt oder ähnliches. Die leiten innerhalb von einer Stunde meine E-Mail an den Verwaltungsleiter weiter und der Verwaltungsleiter schreibt mich an. [...] Und zu Höheren läuft es derzeit so [...], dass sogar [eine Person aus dem direkten Umfeld des Präsidenten] bei mir anruft und fragt, wie es zu einzelnen Vorgängen steht, weil die Professoren greifen auch sehr gerne zum Telefon und rufen direkt entweder den Kanzler oder den Präsidenten an. Denjenigen, den sie kennen, der diesen Draht hat, nutzt den und wir müssen genau diese Vorgänge vorziehen.“ (Interview I 29)

Nach Einschätzung der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen, dies machen die zuvor dargestellten Befunde deutlich, ist also insgesamt der Anspruch an eine rationale Prozessorganisation allenfalls unzureichend erfüllt (Menz/Nies 2018; Tullius/Wolf 2016). Hinzu kommen Beispiele für häufig zu beobachtende Abweichungen vom definierten Instanzenweg, die zumindest die Zuständigkeiten der Beschäftigten in der Zentralverwaltung vielfach nicht berücksichtigen, sodass sich diese übergangen fühlen.

5.2.5 Sinngehalt der Arbeit

Im Interviewmaterial finden sich auffallend wenige Hinweise darauf, dass Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ihre Arbeit als sinnstiftend betrachten. Explizit thematisiert wird dieser Themenbereich nur in wenigen Einzelfällen, beispielsweise wenn es darum geht, dass die Beschäftigten an einer Bildungseinrichtung tätig sind, die jungen Men-

schen Wissen und nicht zuletzt das Handwerkszeug vermittelt, an der Gestaltung der Zukunft aktiv mitzuwirken, oder allgemeiner auf die Relevanz des öffentlichen Dienstes für die Gesellschaft verwiesen wird. In den Worten einer ehemaligen Wissenschaftsmanagerin in der Zentralverwaltung klingt dies so:

„Also ich glaube, ich bin letztendlich so lange geblieben, weil mir der Inhalt an sich immer gefallen hat. Das eine ist natürlich, dass man, sonst wären wir nicht im öffentlichen Dienst, gerne was Gutes oder was Sinnvolles für die Gesellschaft machen möchte. Das muss man schon sagen. Ich hatte immer das Gefühl, dass, was ich gemacht habe, tatsächlich einen Mehrwert schafft.“ (Interview IE 3)

Im Unterschied zum Stellenwert, der dem Sinngehalt der Arbeit in der Literatur zum Themenfeld Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeitswelt eingeräumt wird (Honneth 2008; Rosa 2019a, 2019b), kommt die vorliegende Analyse somit zu der Einschätzung, dass der Anspruch, dass die eigene Arbeit sinnstiftend sein soll, bei den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen eher schwach ausgeprägt ist.

5.2.6 Verdienst und Entwicklungsmöglichkeiten

Im Interviewmaterial zeigt sich hingegen mehr als deutlich, dass unter den Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen eine große Unzufriedenheit hinsichtlich der Höhe des Entgelts vorherrscht. Insbesondere wird die Vergütung als nicht leistungsgerecht wahrgenommen, ist der Eindruck verbreitet, dass die Gehälter im Verhältnis zu den Anforderungen und den erbrachten Leistungen zu gering sind. In den Worten einer Sachbearbeiterin einer Fakultät klingt diese Einschätzung folgendermaßen:

„Also eigentlich, so wie ich [...] meinen derzeitigen Aufgabenbereich verstehe, würde ich sagen, ja, das ist eine runde Sache, das passt. Aber eben im Vergleich zur Bezahlung passt es dann schon wieder gar nich[t]. Also diese Diskrepanz liegt eben darin, [...] liegt eigentlich in [...] der Arbeit, dass das nicht zusammenpasst mit dem Entgelt. [...] Und das ist, das würde ich sagen, das passt nicht, das passt nicht. Der Inhalt der Arbeit passt nicht dazu.“ (Interview I 22)

Neben dem Verhältnis zwischen erbrachten Leistungen und erhaltenen Entgeltzahlungen wird von einigen Mitarbeiter*innen als weiterer Vergleichsmaßstab das Gehaltsniveau in der Privatwirtschaft angeführt, das generell als deutlich höher beschrieben wird. Hinzu kommt die Eingruppierungspraxis in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes, die gerade auch auf der Landesebene, teilweise aber auch auf kommunaler Ebene als „großzügiger“ bewertet wird.

Als Beleg für diese Einschätzung führen die Interviewpartner*innen häufig ehemalige Kolleg*innen an, die nach einem Wechsel aus dem Hochschulbereich in andere Dienststellen in eine höhere Entgeltgruppe eingruppiert worden seien. Hinzu kommen teilweise auch Einschätzungen, die sich auf spezifische Tätigkeitsbereiche beziehen. Insbesondere im IT-Bereich wird das Gehaltsniveau des Hochschulbereichs als nicht konkurrenzfähig beschrieben.

Mit der Höhe des Verdienstes eng verbunden ist aus Sicht der Beschäftigten das Themenfeld Personalbindung und -entwicklung, konkret die Frage von Beförderungen und Höhergruppierungen nach einer erfolgten Weiterqualifikation, entweder durch die Aneignung neuen Wissens im Rahmen einer langjährigen Berufstätigkeit oder durch die Absolvierung von konkreten Weiterbildungsmaßnahmen.

So würden zum einen die Voraussetzungen für ein höheres Gehalt, im öffentlichen Dienst in der Regel eine Höhergruppierung aufgrund einer Anpassung der Stellenbewertung, zu wenig flexibel gehandhabt, zum anderen fehlen den Mitarbeiter*innen zufolge auch interne Karrierewege als zentrales Element der Personalentwicklung.

Von den Vorgesetzten sei hier in aller Regel keine Initiative zu erwarten, sodass die eigene berufliche Situation häufig als Sackgasse erlebt wird. Aber auch dann, wenn Beschäftigte selbst die Initiative ergreifen und sich kontinuierlich weiterbilden, sei keine Honorierung zu erwarten, zumindest nicht in Form einer Gehaltserhöhung, wie das Beispiel einer ehemaligen Wissenschaftsmanagerin aus dem Präsidialbereich zeigt:

„Aber es kam an keiner Stelle jemand auf mich zu und hat gesagt ‚Okay, [...] lass uns darüber reden, was sind deine Perspektiven?‘ Sondern das hab’ ich quasi alles aus mir selbst heraus gemacht. Und dann hat die Leitung immer gesagt ‚Sie sind so ein tolles Beispiel dafür.‘ Ja, ich bin ein tolles Beispiel dafür, weil ich mich immer selbst darum gekümmert hab’. Da hat keiner der Führungsriege da irgendwas für getan und meiner Meinung nach ist es aber eine Führungsaufgabe und das vermisste ich sehr [...].“ (Interview IE 2)

Eine weitere Variante des wahrgenommenen Missverhältnisses zwischen erbrachten Leistungen und erhaltenem Entgelt zeigt sich vor allem im Gespräch mit Teilzeitbeschäftigten. Diese berichten teilweise davon, dass sie häufig Mehrarbeit leisten müssen, um ihre Aufgaben erbringen zu können und wünschen sich deshalb eine Reduktion der Arbeitsbelastung. Teilweise äußern sie aber auch die Bereitschaft zur Aufstockung der vereinbarten Arbeitszeit, was aus ihrer Sicht eine andere Form der nachholenden Leistungsgerechtigkeit darstellen könnte.

Auch in solchen Fällen bestehe aber kaum eine Perspektive auf eine Vollzeitstelle oder zumindest eine vollzeitnahe Stelle. Diese Leerstelle ist aus Beschäftigtensicht ebenfalls ein Manko hinsichtlich der durch die

Hochschulleitung offiziell angestrebten Ziele der Personalbindung und -entwicklung.

Die Wahrnehmung, dass das Einkommen im Vergleich mit den von den Beschäftigten erbrachten Leistungen nicht angemessen ist, also vielfach gegen den Anspruch der Leistungsgerechtigkeit verstoßen wird (Honneth 2008; Hürtgen/Voswinkel 2016), ist in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen allerdings weitverbreitet – insbesondere bei Tarifbeschäftigten, die in Entgeltgruppen eingruppiert sind, die dem mittleren und dem gehobenen Dienst der Beamtenlaufbahn entsprechen (Banscherus et al. 2017; Hobler/Reuyß 2020).

5.2.7 Leistungsfähigkeit und Vereinbarkeit

In den Interviews war vielfach davon die Rede, dass sich die Beschäftigten zunehmend überlastet fühlen – häufig auch über einen längeren Zeitraum, da die personellen Ressourcen nicht ausreichend seien, um das anfallende Arbeitsvolumen zu bewältigen. Dies ist zum Teil auf fehlendes Personal zurückzuführen, sei es, dass Mitarbeiter*innen über mehrere Wochen oder gar Monate krankgeschrieben sind, sei es, dass Stellen nach dem Ausscheiden von Beschäftigten zunächst vakant bleiben, sei es, dass es infolge des Fachkräftemangels nicht nur in IT und Technik, sondern zunehmend auch im Verwaltungsbereich nicht gelingt, neues bzw. zusätzliches Personal zu gewinnen.

Die Beschäftigten beschreiben hierbei das Anwachsen des Krankenstandes und die zunehmende Personalfuktuation als sich gegenseitig verstärkende Phänomene, die aus dem als zu hoch erlebten Arbeitsvolumen resultieren, gleichzeitig aber wieder dazu beitragen, dass ein relevanter Teil der Beschäftigten regelmäßig an die Grenzen der Leistungsfähigkeit – teilweise auch darüber hinaus – gehen muss.

Zum wachsenden Arbeitsvolumen tragen den Interviews zufolge zusätzlich die bereits beschriebenen suboptimal ausgestalteten Verwaltungsprozesse bei, die beispielsweise seitens der Mitarbeiter*innen in der Zentralverwaltung häufige Nachforderungen bei den Fachgebieten oder bei anderen Verwaltungsstellen erforderlich machen.

Hinzu kommen die Folgen der massiven Expansion der Zahl der Studierenden sowie der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen in den letzten beiden Jahrzehnten, deren Relation im Vergleich zu einer beschäftigten Person in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen immer größer geworden ist, was – wie ebenfalls bereits beschrieben – seitens der Beschäftigten als Beleg für den nachgeordneten Stellenwert der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Tätigkeitsfeldern betrachtet wird. Auf die Folgen gestiegener Drittmittelinwerbungen für den Ver-

waltungsbereich macht eine ehemalige Sachbearbeiterin in der Zentralen Universitätsverwaltung aufmerksam:

„Ja, ja, das ist immer mehr, die Arbeit ist nicht mehr schaffbar gewesen, teilweise. Was ich gesagt habe – durch das Einwerben der Drittmittel, was die Fachbereiche und Fakultäten einwerben, werden auch [...] neue Mitarbeiter eingestellt. Und immer mehr, immer mehr. Es kann zwar mal Zahlen nennen, pro Team waren es mal 1.000 Beschäftigte [...]. Inzwischen sind's 1.500 bis 1.600 Menschen, die betreut werden müssen. Es ist halt wirklich quantitativ extrem viel mehr geworden [...].“ (Interview IE 4)

Überwiegend positiv wird in den Interviews hingegen die Möglichkeit dargestellt, auch während der regulären Arbeitszeiten wichtigen privaten Verpflichtungen nachzukommen und diese bei Bedarf auch unterbrechen oder früher beenden zu können. Hier wird insgesamt ein großes Maß an Flexibilität und Rücksichtnahme beschrieben, auch wenn dies natürlich immer von der spezifischen Konstellation im Arbeitsumfeld sowie dem konkreten Aufgabenbereich abhängig ist.

Ein IT-Beschäftigter aus einer Zentraleinrichtung berichtet zur Frage der Vereinbarkeit zwischen beruflichen und privaten Anforderungen:

„Naja, was schon ein sehr, sehr guter und wichtiger Punkt ist [...], wie mit den unterschiedlichen Ideen vom Leben umgegangen wird und die [...] auch akzeptiert werden. Also es ist völlig in Ordnung, dass ein Entwickler bei uns um 12 Uhr [...] aus dem Büro rausläuft, weil er sagt, er hat gerade einen Anruf aus der Schule [...] seiner Tochter bekommen. [...] Oder eben auch die [...] verschiedenen Situationen, in denen man sich gesundheitlich befindet. Wenn jemand [...] über eine längere Zeit einfach nicht in vollem Umfang jetzt leistungsfähig ist oder sowas [...], dann wird darauf Rücksicht genommen. Das sind alles Dinge, die ich [...] anderswo anders kennengelernt habe, wo es eben nur darum ging, was kommt am Ende raus.“ (Interview I 25)

Hinsichtlich des Anspruchs der Beschäftigten nicht nur als Arbeitskraft, sondern vielmehr ganzheitlich als Persönlichkeit wahrgenommen zu werden (Hürtgen/Voswinkel 2016; Menz/Nies 2018), ergibt sich aus dem Interviewmaterial ein ambivalentes Bild: während die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen einerseits ganz überwiegend über ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich der Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen verfügen, sehen sie sich andererseits einer hohen Belastung gegenüber, die aus hohen fachlichen Anforderungen und einem ebenfalls hohen, vielfach als zu hoch wahrgenommenen, Arbeitsvolumen resultieren (Banscherus 2020; Hobler/Reuyß 2020).

5.3 Zwischenfazit

Auf Basis der Reanalyse von 40 Interviews mit Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen einer Universität konnte zum einen gezeigt werden, dass die Ansprüche der Mitarbeiter*innen an Anerkennung und Wertschätzung die Aspekte eines respektvollen Umgangs und der Wahrnehmung der von ihnen erbrachten Leistungen zwar ausdrücklich einschließen, aber zugleich deutlich darüber hinaus gehen.

Zusätzlich konnten die Anforderungen einer „menschwürdigen“ Arbeitssituation im Sinne der Berücksichtigung der individuellen Leistungsfähigkeit und der außerberuflichen Verpflichtungen der Beschäftigten, der Partizipation an Entscheidungen, die das unmittelbare Arbeitsumfeld betreffen, aber sich durchaus auf die Organisation insgesamt beziehen können und der Funktionalität der Prozessgestaltung als wichtige Einflussfaktoren auf die konkrete Arbeitssituation identifiziert werden. Hinzu kommen schließlich die Anforderungen einer leistungsgerechten Vergütung sowie einer Sichtbarmachung der Arbeit in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen.

Insgesamt zeigt sich also, dass sich die Anforderungen, die Mitarbeiter*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Anerkennung und Wertschätzung in der Arbeitswelt richten, nur wenig von denen der Beschäftigten anderer Branchen unterscheiden.

Es ist deshalb keineswegs notwendig, dass an den Hochschulen für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche neue bzw. komplett eigene Konzepte in den Bereichen Personalmanagement und -entwicklung sowie Führung und Organisationsmanagement entwickelt werden. Vielmehr können die vielfältigen Forschungsergebnisse und Praxisbeispiele, die anhand der Situation in anderen Branchen entwickelt wurden, vergleichsweise einfach zur Verbesserung der Zufriedenheit der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen mit ihrer Arbeitssituation genutzt und für den Hochschulbereich adaptiert werden.

6. Ansprüche der Beschäftigten

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse von drei Studien zur Arbeits- und Beschäftigungssituation in wissenschaftsunterstützenden Bereichen (Banscherus et al. 2017; Hobler/Reuyß 2020; Banscherus/Golubchykova/Tobias 2022) einer Überprüfung im Rahmen einer Triangulation, konkret der Kombination aus einer Daten-Triangulation und einer „Investigator Triangulation“, unterzogen (Flick 2022).

Die Studien zeigten übereinstimmend, dass mit wissenschaftsunterstützender Tätigkeit sowohl hohe fachliche Anforderungen als auch eine starke Belastung einhergehen. Zudem verweisen die Studienergebnisse auf eine Unzufriedenheit der Beschäftigten mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation, insbesondere mit der Einkommenshöhe und den Aufstiegsmöglichkeiten sowie der Interaktion der Hochschulangehörigen untereinander, sowohl hinsichtlich der Führungskultur als auch in Bezug auf die Ablauforganisation.

Für die Triangulation hat eine Forscherin, die mit den Studien und ihren Ergebnissen zwar vertraut ist, an den Auswertungen selbst allerdings nicht mitgewirkt hat, eine Datenquelle genutzt, die bisher unberücksichtigt geblieben ist. Analysiert wurden die Antworten auf eine offene Abschlussfrage, die in den Fragebögen, die bei den drei Studien eingesetzt wurden, in ganz ähnlicher Form gestellt wurde. Die Befragungsteilnehmer*innen wurden jeweils darum gebeten, ergänzende Hinweise und Anmerkungen zu geben und/oder ihre Einschätzung zur Erhebung abzugeben, sofern sie dies wünschen.

In der Methodenliteratur gelten die Antworten auf offene Fragen als wichtige Ergänzung, da Befragte ihre eigenen Vorstellungen zum Ausdruck bringen und differenziert auf diejenigen Aspekte eingehen können, die aus ihrer subjektiven Perspektive besonders relevant sind (Fietz/Friedrichs 2022; Reinders 2022). Die Interpretation der Ergebnisse der Inhaltsanalyse der Freitextantworten schließt an die arbeitspsychologischen und sozialtheoretischen Konzepte der organisationalen Gerechtigkeit (vgl. Abschnitt 3.1) sowie von Anerkennung und sozialer Wertschätzung (vgl. Abschnitt 5.1) an.

6.1 Einschätzungen der Beschäftigten zu ihrer beruflichen Situation

Unter Einsatz der Analysetools der Software MAXQDA konnten in einem iterativen Prozess im Material der Freitextantworten aus drei Studien (vgl. Abschnitt 3.3) eng miteinander verwobene inhaltliche Aspekte herausge-

arbeitet werden, auf deren Basis sechs besonders relevante Themenfelder identifiziert wurden.

Hierzu gehören mit den Themen Entlohnung, Befristung und Personalentwicklung drei Schwerpunkte, die vor allem die Beschäftigungssituation betreffen, sowie mit den Themen Statuszuschreibung, Ablauforganisation und Führung weitere drei Schwerpunkte, die zentrale Fragen des Zusammenwirkens der unterschiedlichen Akteur*innen innerhalb der Organisation Hochschule berühren. Allen Schwerpunkten ist gemeinsam, dass sie direkt oder indirekt mit den übergreifenden Erwartungen der Beschäftigten an organisationale Gerechtigkeit und soziale Wertschätzung verbunden sind.

6.1.1 Entlohnung

Hinsichtlich der Entlohnung werden seitens der Befragten die grundsätzliche Höhe des Gehalts, auch im Vergleich zwischen verschiedenen Personalgruppen sowie zwischen dem öffentlichen Dienst und der Privatwirtschaft, thematisiert. In diesem Kontext spielen auch die bestehenden Möglichkeiten für Einkommenszuwächse über den Beschäftigungsverlauf hinweg, beispielsweise durch eine tarifliche Höhergruppierung, eine wichtige Rolle. Hinzu kommt zum anderen die Bewertung der Angemessenheit der Eingruppierung in Bezug auf das Anforderungsprofil, das Arbeitspensum und das individuelle Engagement, wobei zwischen den genannten Aspekten unzweifelhaft gewisse Überschneidungen bestehen.

Ein relevanter Teil der Befragten betrachtet die Erträge, die sie im Gegenzug zu ihren erbrachten Leistungen erhalten, als zu gering. Dies gilt insbesondere auch unter Berücksichtigung veränderter fachlicher Anforderungen und fehlender Aussichten sowohl auf eine veränderte Eingruppierung als auch auf die Gewährung von Zulagen, wie eine Antwort beispielhaft verdeutlicht:

„Durch zahlreiche Umstellungen sind wir nichtwissenschaftlichen Angestellten immer mehr belastet worden. Uns wurde eine immer höhere Verantwortung für immer größere Projekte übertragen. An unserem Gehalt hat sich nichts geändert. Im besten Fall sind wir in TVL 8, meistens in 6 und manchmal sogar nur in 5. In unserem internen Formularschrank gibt es zahlreiche Anträge zu Drittmittelzulagen, die meistens schon voradressiert sind – an die Abteilung für wissenschaftliches Personal!“ (Studie 1, Fragebogen-ID: 926577)

Auch im Vergleich zu anderen Beschäftigten wird die eigene Entlohnung von vielen Beschäftigten als ungerecht wahrgenommen. Eine besondere Rolle spielt hierbei das wahrgenommene geringere Engagement von Kol-

leg*innen mit einer vergleichbaren Eingruppierung, die nicht selten als ambitionslos und wenig eigenverantwortlich charakterisiert werden:

„Es spielt für die Entlohnung nicht die geringste Rolle, WIE man seine Arbeit erledigt. Engagement wird bestraft (man bekommt nicht mehr), die Faulen werden belohnt (sie bekommen nicht weniger).“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 9571)

Die Ausführungen der Befragten implizieren eine systematische Schiefelage im Bereich der distributiven Gerechtigkeit, wobei die starke Präsenz des Themas Entlohnung in den Antworten auf die offenen Abschlussfragen die hohe Relevanz unterstreicht, die die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen diesem Aspekt der Beschäftigungsbedingungen zuschreiben, denn in allen drei Fragebögen sind bereits geschlossene Bewertungsfragen zur Einkommenshöhe enthalten gewesen.

6.1.2 Befristung

Die Befristung von Arbeitsverträgen problematisieren die Befragten vor allem in Bezug auf (1.) die eigene Beschäftigungssituation, (2.) die Situation an Hochschulen im Allgemeinen, insbesondere hinsichtlich einer mangelnden Attraktivität des Arbeitsplatzes Hochschule sowie (3.) den Einfluss von befristeten Beschäftigungsverhältnissen anderer Mitarbeiter*innen auf die Abläufe im eigenen Arbeitsumfeld (z. B. Fluktuation und wiederkehrende Einarbeitungsbedarfe).

Die Befristung des eigenen Arbeitsvertrages beschreiben die Beschäftigten, vor allem im Falle mehrfacher Wiederholungen, insbesondere aufgrund der fehlenden Planungssicherheit als demotivierend, kräftezehrend und potenziell gesundheitsgefährdend, wie folgendes Beispiel verdeutlicht:

„Es ist unklar ob ein Vertrag verlängert wird, ob dieser nahtlos verlängert wird, ob wieder ausgeschrieben wird, wie lang die Vertragslaufzeit sein wird etc. Das nimmt einem den Wind aus den Segeln. Anstatt sichere Verhältnisse zu schaffen, die die Motivation, Produktivität und das Know-How steigern und es einem erlauben Wertschätzung zu erfahren, hängt [sic] man sich von einem befristeten Verhältnis ins nächste.“ (Studie 3, Fragebogen-ID: 185)

Die im Vergleich zu anderen Branchen, insbesondere dem öffentlichen Dienst insgesamt, höheren Befristungsquoten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen (Banscherus et al. 2017) beschreiben die Befragten, gerade auch in Kombination mit einem geringeren Einkommensniveau als in der Privatwirtschaft, als Grund für zunehmende Schwierigkeiten bei der Gewinnung von neuen Mitarbeiter*innen und der Bindung des bestehenden Personals.

Dies wird keineswegs selten als Beleg für ein generelles Defizit an sozialer Wertschätzung gegenüber Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen interpretiert, die – zumindest in der Wahrnehmung, die in den Freitextantworten zum Ausdruck kommen – seitens des wissenschaftlichen Personals als weitgehend austauschbare Auftragsempfänger*innen betrachtet werden. Hinzu kommen den Befragten zufolge praktische Probleme, die sich negativ auf die Produktivität der wissenschaftsunterstützenden Bereiche auswirken. Hierzu gehört insbesondere die wiederholte Notwendigkeit zur Einarbeitung von neuen Kolleg*innen:

„Ich halte es weiterhin für belastend, ständig neue Leute einarbeiten zu müssen. Das müssen ja diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tun, die noch da sind. Je schlechter die Einstufung und je mehr befristete Stellen desto höher der Aufwand, immer wieder neue Kolleginnen und Kollegen einarbeiten und integrieren zu müssen. Und jeder Übergang führt dazu, dass die Stelle vertreten werden muss, bis jemand Neues da ist.“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 7851)

6.1.3 Personalentwicklung

In den Freitextantworten thematisieren die Befragten außerdem Facetten der beruflichen Weiterentwicklung, wozu aus Sicht der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen auch das Vorhandensein von internen Karrierewegen und aus diesen resultierende Aufstiegschancen gehören bzw. gehören sollten. Bemängelt wird insbesondere, dass an Hochschulen zwar generell Möglichkeiten zur Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen bestehen, diese aber in der Regel keine Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen, vor allem der Einkommenssituation, nach sich ziehen. Diese Sichtweise veranschaulicht beispielhaft folgendes Zitat:

„Ansonsten gibt es jede Menge Fortbildungsmaßnahmen die einem möglicherweise die Arbeit im Büro erleichtern, für eine Qualifizierung auf eine höher dotierte Beschäftigung jedoch nicht maßgebend sind, weil es diese höher dotierte Beschäftigung nicht gibt.“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 17172)

Gleiches gilt den Antwortenden zufolge für die Aneignung von neuem Wissen im Rahmen der Erledigung von sich verändernden Arbeitsaufgaben. Diesbezüglich werden im Zeitverlauf ansteigende fachliche Anforderungen beschrieben, die teilweise mit höheren methodischen und sozialen Kompetenzerwartungen an die Beschäftigten verbunden sind, aber ebenfalls nicht von einer Veränderung der erreichbaren Gegenleistungen begleitet werden. Diese Situation wird in einer Freitextantwort so dargestellt:

„Aktuell wird die Problematik in meinem Umfeld und auch bei mir immer größer, dass durch qualifizierende Weiterbildung und Ausführung dieser Arbeiten eine Höhergruppierung generell mit dem Argument abgeblockt wird, es gäbe dafür kein Geld. Die Tätigkeiten werden gern in Anspruch genommen, aber eine Gehaltsdiskussion wird abgeblockt.“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 6176)

Dieses wachsende Missverhältnis zwischen Leistungen und Entlohnung ist ein weiteres Indiz für eine aus Sicht der Mitarbeiter*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen mangelnde distributive Gerechtigkeit; eine Wahrnehmung, die mittel- und langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit der betroffenen Beschäftigten haben kann (Siegrist/Dragano 2020).

6.1.4 Statuszuschreibung

Die Freitextantworten spiegeln zudem wider, dass ein relevanter Teil der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen die deutlich größere Sichtbarkeit der hochschulischen Kernprozesse, vor allem Forschung und Lehre, in der allgemeinen Öffentlichkeit, aber durchaus auch innerhalb der Hochschulen, als soziale Positionierung wahrnimmt. Da die Leistungen des wissenschaftlichen Personals als maßgeblich für die Reputation einer Hochschule betrachtet werden, berichten Befragte diesbezüglich von einer wahrgenommenen Unterordnung und dem Eindruck der Zuschreibung einer geringeren Bedeutung der Beschäftigtengruppe der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen.

So bezeichnet eine Reihe an Beschäftigten den sozialen Raum Hochschule explizit als „Klassengesellschaft“ (z. B. Studie 2, Fragebogen-ID: 16539). Diese Wahrnehmung machen die Befragten vor allem auch am Verhalten der Wissenschaftler*innen fest, die nach Einschätzung der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen interne Entscheidungsprozesse in ihrem Sinne dominieren, wie beispielhaft folgendes Zitat zeigt:

„Hierarchisches Denken ist m. E. nach problematisch: ProfessorInnen oder wiss. MitarbeiterInnen sprechen meist nur mit ihresgleichen wenn es um Abstimmungen geht; es wird Macht (z. B. in Gremien wie einem Institutsrat) ausgeübt um persönliches [sic] Interessen durchzusetzen oder Dinge/Entscheidungen zu blockieren.“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 1809)

Moniert wird zudem das grundsätzliche Fehlen von Instrumenten und Symbolen, um einer Anerkennung der Leistungen und der sozialen Wertschätzung von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen Ausdruck verleihen zu können. Auch diese Leerstelle wird als Beleg für eine strukturell geringere Statuszuschreibung dieser Gruppe von Hoch-

schulbeschäftigten angeführt, wie ein Auszug aus einer Freitextantwort veranschaulicht:

„Für Forschungs- und zunehmend auch für Lehrleistungen gibt es eine Fülle von Preisen, Programmen, Stiftungen etc. Für das immer anspruch[s]voller werdende Verwaltungshandeln gibt es nichts dergleichen, stattdessen eine Missachtung der ‚Bürokraten‘ und permanente Kritik, als hätte die Verwaltung die Gesetze, die sie umsetzen muss, und die Finanzrestriktionen selbst zu verantworten bzw. verursacht.“ (Studie 1, Fragebogen-ID: 766224)

6.1.5 Ablauforganisation

Zumindest bei staatlichen Hochschulen handelt es sich überwiegend um Hybridorganisationen mit einer dualen Rechtsform, bestehend aus einer Körperschaft mit weitreichenden Selbstverwaltungsrechten im akademischen Bereich einerseits und einer staatlichen Einrichtung in weiten Teilen der Haushalts-, Personal- und Liegenschaftsverwaltung andererseits (Banscherus et al. 2017). Gleichzeitig sind zumindest die größeren Hochschulen in der Regel Matrixorganisationen, bestehend aus weitgehend parallel zueinander agierenden Fakultäten und zentralen Verwaltungs- bzw. Serviceeinheiten, beispielsweise für die Administration von Drittmitteln oder die Immatrikulation von Studierenden (Thommen et al. 2017).

Die organisationalen Besonderheiten von Hochschulen stellen spezifische Anforderungen an die Kommunikation, Interaktion und Koordination der Arbeitsprozesse. Dieser Umstand spiegelt sich auch in den Freitextantworten der befragten Beschäftigten wider, die auf konkret wahrgenommene Schwachpunkte in der Ablauforganisation hindeuten.

Befragte berichten in ihren Antworten auf die offenen Abschlussfragen der drei berücksichtigten Studien in diesem Zusammenhang von Schwierigkeiten und Herausforderungen und konstatieren nicht selten eine generelle Dysfunktionalität von Arbeitsprozessen, die auch die Interaktion der Beschäftigten untereinander und somit die Dimension der interpersonellen Gerechtigkeit berührt. Ein Beispiel hierfür ist das nachstehende Zitat:

„Viele Probleme [...] entstehen, da Kollegen*innen und Abteilungen gegeneinander (nicht aufeinander abgestimmt) arbeiten. Folge ist, dass oft Dinge nicht funktionieren und man erstmal den Fehler bei sich sucht und auch so behandelt wird, als ob man etwas falsch machen muss. Oft ist herausgekommen, dass eine Abteilung wichtige Informationen nicht weitergeleitet hat oder dort Fehler gemacht wurden, weswegen es nicht funktionieren konnte. Das ist jedes Mal sehr zermürbend. [...] Es ist nicht das Bewusstsein da, dass wir alle zusammenarbeiten und nicht auf Inseln hocken. Die [Hochschule] ist zu komplex, zu groß, ein Elefant, der sich schwer bewegt.“ (Studie 3, Fragebogen-ID: 104)

Neben der Langsamkeit, Fehleranfälligkeit und Intransparenz von Arbeitsprozessen werden vielfach auch bürokratische Aspekte von Arbeitsabläufen thematisiert, wobei sich unter den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen eine ambivalente Haltung hinsichtlich der Bürokratie an Hochschulen zeigt. Während bürokratisches Handeln zum Teil als eine Art „notwendiges Übel“ dargestellt wird, kritisieren andere Beschäftigte diese Aspekte ihrer Arbeitssituation offensiv.

6.1.6 Führung

Sowohl die Erwartungen im Bereich der interpersonalen Gerechtigkeit als auch die Vorstellung von sozialer Wertschätzung beziehen sich im Kontext der Arbeitswelt in besonderer Weise auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und den ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen. In diesem Zusammenhang kommt der innerhalb einer Organisation vorherrschenden Führungskultur eine besondere Bedeutung zu.

Die inhaltsanalytische Auswertung der Freitextantworten lässt darauf schließen, dass die Situation an den Hochschulen auch in Bezug auf diesen Interaktionsaspekt aus Sicht der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen als defizitär betrachtet wird. So bewerten die Befragten die Führungskompetenzen von Vorgesetzten – und hier vor allem den persönlichen Umgang miteinander – vielfach als unzureichend. Dies gilt in Bezug auf administratives Führungspersonal insbesondere für die den unmittelbaren Vorgesetzten übergeordneten Instanzen, wie folgendes Beispiel zeigt:

„Es macht einen großes [sic] Unterschied ob man von direkten Vorgesetzten (Abteilungsleitung), übergeordneten Vorgesetzten (Dezernenten) oder z. B. dem Kanzler spricht. Dies sind sehr unterschiedliche Beziehungen zwischen Mitarbeiter und ‚Vorgesetztem‘. Das Verhältnis zu meinem direkten Vorgesetzten ist sehr gut, allerdings weiter oben auf der Hierarchie[e]bene geht die Wertschätzung flöten und man wird nicht respektiert. Dezernenten und alles was darüber schwirrt ist eine abgekapselte Ebene, die arrogant und ignorant mit der ‚Mitarbeiterenebene‘ umgeht.“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 13157)

Noch deutlich kritischer sind die Einschätzung in Bezug auf das Führungsverhalten akademischer Führungskräfte. Bei diesen wird – vor allem hinsichtlich technischer und administrativer Kenntnisse und Fähigkeiten – vielfach die Fachkompetenz bezweifelt, die erforderlich ist, um auch für komplexe Fragestellungen die angemessenen Antworten geben zu können. Hinzu kommt die Wahrnehmung fehlender sozialer Kompetenzen im Umgang mit den zugeordneten Mitarbeiter*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen, neben Hochschulsekretär*innen beispielsweise

Laborant*innen und Techniker*innen in natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Fachgebieten.

Die häufig beschriebene Problematik lässt sich durch folgendes Zitat veranschaulichen:

„Im Hochschulsystem wird Wissenschaftlern Personalführung übertragen, obwohl diese nicht die geringste Qualifikation dafür haben. Hinzu kommt, dass sie oft ihre persönliche Problematik z. B. in Form von erheblichen Kommunikationsdefiziten mitbringen. Die fast durchgängig bestehende Unfähigkeit, Probleme offen und konstruktiv anzugehen wird dadurch ‚gelöst‘, dass man die MitarbeiterInnen einfach ins Leere laufen lässt. So entsteht ein zwischenmenschliches ‚Vakuum‘, das schwer auszuhalten ist.“ (Studie 2, Fragebogen-ID: 9571)

6.2. Zwischenfazit

Die Ergebnisse einer qualitativen Inhaltsanalyse der Antworten auf offene Abschlussfragen von drei Online-Befragungen haben gezeigt, dass unter den wissenschaftsunterstützenden Hochschulmitarbeiter*innen eine große Unzufriedenheit besteht, die insbesondere daraus resultiert, dass die Erwartungen der Beschäftigten hinsichtlich distributiver und interpersonaler Gerechtigkeit sowie sozialer Wertschätzung – nach Wahrnehmung der Befragten systematisch – nicht erfüllt werden.

Kritisiert wird nicht nur die Einkommenshöhe, die als zu gering bewertet wird, sondern auch das weitgehende Fehlen von Möglichkeiten zur Realisierung von Einkommensverbesserungen im Laufe des Beschäftigungsverhältnisses. Ebenfalls problematisiert wird in den Freitextantworten die im Branchenvergleich höhere Befristungsquote in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, sowohl in Bezug auf eine mangelnde individuelle Planungssicherheit als auch hinsichtlich zusätzlich zu erledigender Aufgaben, die sich aus einer hohen Personalfluktuation ergeben.

Als Beispiel hierfür wird von den Befragten häufig die Einarbeitung neuer Kolleg*innen genannt. Ein weiterer Aspekt der individuellen Beschäftigungssituation, der häufig bemängelt wird, sind die an den Hochschulen in der Regel bestehenden Angebote zur Personalentwicklung, die zwar punktuelle Weiterbildungen, nicht jedoch individuelle Aufstiegsmöglichkeiten beinhalten und deshalb aus Sicht der Befragten als unzureichend betrachtet werden.

In der Wahrnehmung der Befragten wird Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen zudem insbesondere im Vergleich zum wissenschaftlichen Personal ein untergeordneter Status zugeschrieben. Dies wird als Indiz für eine strukturell defizitäre soziale Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter*innen und den von ihnen er-

brachten Leistungen interpretiert. Diese Situation wird in den Freitextantworten teilweise explizit als „Klassengesellschaft“ beschrieben.

Die ohnehin bestehenden Konflikte zwischen Wissenschaftler*innen und Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen werden durch eine auffallend häufig als dysfunktional beschriebene Ablauforganisation weiter verschärft, unter anderem bei unklaren Zuständigkeiten oder einer fehlenden Abstimmung zwischen unterschiedlichen Teilbereichen, beispielsweise zwischen einzelnen Fachgebieten und den Abteilungen der Zentralverwaltung einer Hochschule.

Anerkennungsdefizite und die Wahrnehmung eines Defizits im Bereich der interpersonalen Gerechtigkeit ergeben sich schließlich zusätzlich aus einer von vielen Befragten als unbefriedigend erlebten Führungskultur, die den Auswertungen der Freitextantworten zufolge insbesondere aus fehlenden Führungskompetenzen bei einem Großteil der Vorgesetzten resultiert; im Falle akademischer Führungskräfte kommt vielfach die Diagnose fehlender Fachkompetenzen in technischen und administrativen Belangen hinzu.

Insgesamt hat die Triangulation die Befunde zur Arbeits- und Beschäftigungssituation von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, die im Rahmen von drei Studien entstanden sind, im Wesentlichen bestätigt. Dieses Kapitel stellt somit eine Validierung der Einschätzungen dar, die auf den Auswertungen von statistischen Datensätzen und qualitativen Interviews beruhen.

7. Digitalisierung administrativer Prozesse

An integrierten Campus-Management-Systemen, die die administrativen Prozesse effizienter, transparenter und zuverlässiger machen und auf diese Weise zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität beitragen sollen, lässt sich exemplarisch ein Problem der heutigen Hochschulverwaltung studieren. Die Implementation ist vielfach aufwendiger als gedacht, denn ein solches Digitalisierungsprojekt bedeutet einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, der über die Einführung einer neuen Software weit hinausgeht und in der Regel eine Reorganisation der Abläufe und häufig auch der Zuständigkeiten notwendig macht.

Zudem trifft die Digitalisierung administrativer Prozesse in der öffentlichen Verwaltung auf ein tradiertes Berufs- und Rollenverständnis der Beschäftigten mit spezifischen Rationalitäten, die mit den Zielen und Methoden, die mit IT-Lösungen typischerweise verbunden sind, nicht in jeder Hinsicht kompatibel sind. Hinzu kommen teilweise verbindliche rechtliche Anforderungen, die die technische Umsetzung komplex gestalten (Niederelz et al. 2022; Gilch 2020).

An Hochschulen bestehen darüber hinaus – nicht untypisch für eine Expertenorganisation – zumeist ein ausgeprägter Wunsch nach Partizipation sowie eine Tendenz zur Bevorzugung dezentraler Entscheidungen (Prantl et al. 2020; Graf-Schlattmann et al. 2020). Vor diesem Hintergrund kann es nicht überraschen, dass umfassende Digitalisierungsprozesse häufig mit Schwierigkeiten verbunden sind und ungeplante Herausforderungen mit sich bringen – sowohl in technischer Hinsicht als auch bezogen auf das Projektmanagement sowie den Zeitaufwand.

In diesem Kapitel wird am Beispiel einer großen Universität in einer Metropolregion untersucht, wie die Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems aus Sicht von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen verlaufen ist, welche Erwartungen damit verbunden wurden und werden sowie inwieweit tradierte Prozesse sowie die damit verbundenen beruflichen Rationalitäten den Verlauf des Implementierungsprojektes beeinflusst haben.

Empirische Basis hierfür ist die Reanalyse von insgesamt 40 qualitativen Interviews, die im Rahmen einer Fallstudie (vgl. Abschnitt 2.2) mit (teilweise ehemaligen) Beschäftigten in der zentralen und dezentralen Verwaltung, in IT und Technik, in Fachgebietssekretariaten sowie im Wissenschaftsmanagement zu ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation geführt wurden.

Da viele Beschäftigte während des Durchführungszeitraums der Interviews aufgrund der Corona-Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben,

kann bei der Analyse auch diese besondere Herausforderung an die administrativen Prozesse berücksichtigt werden, die eine zusätzliche Perspektive auf die Anforderungen eröffnet, die mit einer Digitalisierung der Hochschulverwaltung verbunden sind (Rathke et al. 2020).

7.1 Digitalisierung als Change-Management-Prozess

Bei integrierten Campus-Management-Systemen handelt es sich um Softwarelösungen, die zum einen alle studierenden- und prüfungsrelevanten Prozesse bündeln und somit den gesamten „Student Life Cycle“ (Student-Life-Cycle-Management, kurz SLM) umfassen und zum anderen das gesamte Haushalts- und Personalwesen (inklusive Drittmittelbereich) (Enterprise-Resource-Planning, kurz ERP) abdecken. Das Berichtswesen ist als Querschnittsfunktion ebenfalls Element eines integrierten Campus-Management-Systems (Pasternack et al. 2018).

In den letzten beiden Jahrzehnten hat vor allem die aus der Digitalisierung der Studierenden- und Prüfungsverwaltung resultierende Rationalisierung von Verwaltungsprozessen dazu beigetragen, die Einführung der gestuften Studienstruktur – und hier vor allem die Implementation des studienbegleitenden Prüfungsmodus – sowie die massive Expansion der Studierendenzahlen administrativ bearbeitbar zu machen (Auth 2017; Banscherus et al. 2017).

7.1.1 Digitalisierung als Optimierungsansatz

Zu den mit der Digitalisierung administrativer Prozesse verbundenen – wenngleich nicht unbedingt auch eingelöst – Erwartungen gehören häufig neben einer Beschleunigung der Prozesse auch die Erhöhung der Transparenz über den Bearbeitungsstand sowie eine Senkung der Fehlerrate, unter anderem durch die Vermeidung von Medienbrüchen (Döring/Löbel 2020; Lemcke et al. 2021). Häufig wird bei Digitalisierungsmaßnahmen allerdings zu wenig berücksichtigt, dass hierbei vielfältige Wechselwirkungen mit der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Prozesse bestehen und deshalb eine detaillierte Prozessanalyse unumgänglich ist.

Eine solche hat wiederum häufig zum Ergebnis, dass die bestehenden Prozesse nicht optimal ausgestaltet sind und somit – teilweise erheblich – Optimierungsbedarf besteht; und der Digitalisierung deshalb sinnvollerweise eine konsequente Geschäftsprozessoptimierung vorausgehen sollte (Heuberger 2020; Haude/Toschläger 2017; Zierold/Trautwein

2017). Vielfach wird der Grad der Komplexität weiter erhöht durch den Einsatz von IT-Lösungen, die über einen längeren Zeitraum hinweg auf die hochschulspezifischen Anforderungen hin optimiert worden sind.

Die somit entstandenen Pfadabhängigkeiten erschweren Veränderungen zusätzlich – sowohl wegen der Gewöhnung der Beschäftigten an bestimmte Prozesse als auch wegen der notwendigen Sicherung einer technischen Anschlussfähigkeit beim Einsatz neuer Softwareprogramme. Die umfassende Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben muss also als komplexer Reorganisationsprozess verstanden werden, bei dem es „oftmals erforderlich [ist], tief in die Organisationskultur einzutauchen und dort anzusetzen“ (Haude/Toschläger 2017, S. 60).

Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die Digitalisierung nicht mit der Einführung von neuen IT-Komponenten abgeschlossen ist, sondern darüber hinaus ein fortdauernder Bedarf an Wartung und Support besteht und nicht zuletzt auch der Aufwand für Administration, Betrieb und Weiterentwicklung abgedeckt werden muss, der neben technischen Aspekten ein kontinuierliches Schulungsangebot für die Nutzer*innen umfassen sollte (Auth 2017).

Digitalisierung von Verwaltungsprozessen als Optimierungsansatz, der eine Verbesserung der Qualität administrativer Dienstleistungen anstrebt, beschränkt sich nicht auf die reine Übertragung analoger Prozesse auf digitale, sondern muss eine Veränderung von Hierarchien, Abläufen, Zuständigkeiten und Arbeitsweisen zumindest als möglich betrachten (Heuberger 2020; Döring/Löbel 2020). Hierzu ist es der vorliegenden Literatur zufolge nicht ausreichend, beispielsweise bei der Einführung eines Campus-Management-Systems an einer Hochschule einen Systemanbieter auszuwählen, anschließend die bestehenden Prozesse zu erheben und diese in der Software abzubilden (Prinzip „system first“).

Vielmehr sollte zunächst eine Analyse der IST-Prozesse durchgeführt werden und daran anschließend unter Berücksichtigung der technischen Anforderungen eine Definition optimierter SOLL-Prozesse erfolgen (Prinzip „process first“) (Haude/Toschläger 2017; Zierold/Trautwein 2017). Die Verbindung einer Reorganisation der Abläufe, die gegebenenfalls auch eine Anpassung der Aufbauorganisation erfordern kann, mit der Einführung eines neuen Softwarepakets im Zuge der Digitalisierung der Verwaltung bedeutet einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, der in aller Regel durch ein passgenaues Change Management flankiert werden sollte (Heuberger 2020).

7.1.2 Gelingensbedingungen von Veränderungsprozessen

Um Initiativen zur Veränderung einer Organisation zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen, ist nicht zuletzt die Unterstützung der Mitarbeiter*innen erforderlich, die sich nicht nur auf die Software und die definierten Abläufe einlassen, sondern nach Möglichkeit den Implementierungsprozess unterstützen sollten. Diesen Prozess bestmöglich zu steuern, ist Aufgabe eines Change-Managements (Lauer 2019).

Idealtypisch umfasst ein solches mehrere Schritte: Zunächst gilt es, die Beteiligten davon zu überzeugen, dass ein Wandel überhaupt notwendig ist. Dies setzt in der Regel nicht nur eine hohe Unzufriedenheit mit dem bestehenden Zustand und/oder einen hohen externen Reformdruck voraus, sondern auch die Einsicht, dass der Aufwand, der mit Veränderungen immer verbunden ist, zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führen wird. Dies gilt umso mehr, wenn die vorhandenen Ressourcen zur Bewältigung der bestehenden Anforderungen bereits sehr stark ausgelastet oder sogar überlastet sind.

Um tiefgreifende Veränderungen zu ermöglichen, ist es deshalb in der Regel erforderlich, Widerstände seitens der Belegschaft, die in relevantem Maße zum Scheitern der Veränderungsinitiativen beitragen können, durch geeignete Maßnahmen zu überwinden.

Widerstände beruhen beispielsweise auf Sorgen vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder einer Dequalifizierung, die ein geringeres Einkommen nach sich ziehen könnte. Befürchtet werden kann auch eine qualitative und/oder quantitative Überforderung durch die Veränderungsprozesse selbst und/oder veränderte Anforderungen. Möglicherweise besteht auch die Erwartung, dass die Arbeit in einem neuen Team mit einem möglicherweise konfliktbehafteten Prozess der Rollenfindung verbunden sein könnte. Oder es wird der Verlust des bisherigen Status – wie die Einschränkung von Entscheidungskompetenzen oder der Entzug von Privilegien – befürchtet.

Widerstände können auch bereits in der Kultur einer Organisation angelegt sein; zum Beispiel dann, wenn die bestehenden Prozesse stark formalisiert sind und Entscheidungen in einem hierarchischen Instanzenweg getroffen werden. In diesen Fällen ist häufiger mit generellen Vorhalten gegenüber Veränderungen zu rechnen (Lauer 2019).

Um Mitarbeiter*innen für die Unterstützung eines Veränderungsprozesses zu gewinnen, ist es notwendig, diese über alle Reformphasen hinweg umfassend über die angestrebten Ziele und die geplanten Umsetzungsschritte zu informieren, ihnen also eine kontinuierliche Orientierung zu bieten und auf diese Weise bestehende Ängste und daraus resultie-

renden Stress zu reduzieren. Nach Möglichkeit sollten die Mitarbeiter*innen den Wandel mitgestalten und eine aktive Rolle darin spielen.

Wichtig ist zudem, dass der überwiegende Teil der Belegschaft die Ziele als erstrebenswert betrachtet, sich die Betroffenen hinsichtlich der ihnen zugedachten neuen bzw. veränderten Aufgaben als kompetent erleben und die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit erhalten, sich in einem geeigneten Rahmen über ihre Erfahrungen, Erwartungen und Enttäuschungen auszutauschen und diese auch an die Verantwortlichen zu adressieren.

Ersteres wird durch ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten unterstützt, letzteres durch geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung, unter anderem geeignete Fortbildungen. Eine weitere Herausforderung besteht schließlich darin, zu verhindern, dass ein Leistungsabfall, der sich bei tiefgreifenden Veränderungen kaum vermeiden lässt, zu einer dauerhaften Demotivierung der Beteiligten führt. Auch hier ist eine intensive Kommunikation als Teil der Führungsstrategie unverzichtbar (Lauer 2019; Pietzonka 2017; Langemeyer 2019).

7.1.3 Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung

Verwaltungsprozesse weisen einige Besonderheiten auf, die auch für ein Digitalisierungsprojekt von Relevanz sind. So sind sie einerseits vergleichsweise stark standardisiert, da sie in der Regel auf gesetzlichen Vorgaben basieren und diese umsetzen. Andererseits lassen Gesetze und Verordnungen Ermessensspielräume häufig nicht nur zu, sondern sind diese vielmehr unverzichtbar, um den Anforderungen eines spezifischen Einzelfalls gerecht zu werden.

Hier besteht also ein Spannungsfeld zwischen einem Höchstmaß an Automatisierung – gegebenenfalls unter Einsatz künstlicher Intelligenz – und der Nutzung von Entscheidungsspielräumen und informellen Über-einkünften, die in Einzelfällen die Effizienz von Verfahren und deren Akzeptanz erhöhen können (Döring/Löbel 2020).

Dass Mitarbeiter*innen der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit von (notwendigen) Ermessensentscheidungen im Zuge von Digitalisierungsprozessen einfordern, ist allerdings keineswegs sicher, da eine höhere Transparenz von Arbeitsprozessen auch die Identifizierung von Fehlern und deren persönliche Zurechnung erleichtert (Meuche 2022; Döring/Löbel 2020).

Hier wirken sich das Selbstverständnis und die berufliche Sozialisation von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung aus, die stark an Stabilität und Sicherheit sowie dem Prinzip der Rechtmäßigkeit des Verwal-

tungshandelns ausgerichtet sind, was insgesamt dazu beitragen kann, dass neue Verfahren und Abläufe zurückgewiesen werden und an gewohnten und etablierten Organisationsweisen festgehalten wird, die mit den tief verwurzelten Idealen der Verwaltung und einer damit verbundenen bürokratischen Organisationskultur einher gehen (Heuberger 2020; Kaiser 2021; Banscheraus 2021).

Nicht zuletzt sind auch die digitalen Kompetenzen vieler Mitarbeiter*innen in der öffentlichen Verwaltung noch ausbaufähig, wie eine Befragung von Beschäftigten in den Kommunalverwaltungen in NRW zeigt, bei der nur 18 Prozent der Befragten das Kollegium als digital (eher) kompetent betrachteten, während 24 Prozent dies (eher) verneinten und die große Mehrheit (58 Prozent) eine ambivalente Einschätzung („teils/teils“) abgab (Niedererl et al. 2022).

Eine weitere Herausforderung für Digitalisierungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung stellen die hierarchisch geprägte Aufbau- und eine hochgradig formalisierte Ablauforganisation dar, die eine stark an funktionalen Erwägungen orientierte Denkweise befördert. Die in der öffentlichen Verwaltung vorherrschende Ablauforganisation weist auch rund 100 Jahre nach ihrer ersten Beschreibung durch Max Weber als wesentliche Merkmale die Prinzipien der Aktenförmigkeit und der Schriftlichkeit auf.

Beide sollen einen Beitrag zur Transparenz von Entscheidungen leisten und zur Gleichbehandlung aller Antragsteller*innen beitragen und waren insbesondere in den Anfangsjahren der demokratischen Herrschaft in Deutschland gut begründet. Dieses historische Erbe kann sich allerdings in Bezug auf Digitalisierungsprozesse als Hemmnis erweisen. Hinsichtlich der Aufbauorganisation geht es in erster Linie um den Instanzenweg und (formale) Zuständigkeiten, wie sie im jeweiligen Geschäftsverteilungsplan festgelegt sind (Bogumil/Jann 2020; Nerdinger 2014).

Im Unterschied zur häufig vorherrschenden „Abteilungsperspektive“, die sich im Wesentlichen auf den eigenen Zuständigkeitsbereich beschränkt, steht bei digitalen Lösungen, die auf Effizienzgewinne und Qualitätsverbesserung ausgelegt sind, die Prozessorientierung (und deren Optimierung) im Vordergrund. Dies kann wiederum direkte und indirekte Auswirkungen auf die Ablauforganisation und in letzter Konsequenz auch auf die Aufbauorganisation haben kann, womit immer auch individuelle Interessen der Mitarbeiter*innen wie Entscheidungskompetenzen, Reputation oder der Zugriff auf Netzwerke verbunden sind.

Vor diesem Hintergrund kann es wenig überraschen, dass Vorstellungen über die künftige Ausgestaltung der Prozesse – im öffentlichen Dienst genauso wie in den meisten anderen Organisationen – nicht allein von

fachlichen Erwägungen beeinflusst werden (Meuche 2022; Nerdinger 2014).

Hinzu kommt, dass in einigen Bereichen ein vollständiger Verzicht auf Unterlagen in Papierform mit verbindlichen rechtlichen Vorgaben kollidieren kann, was sich insbesondere bei der weitgehenden Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice während der Corona-Pandemie als Problem herausgestellt hat (Niederelz et al. 2022).

Beispielsweise sind Formulare in Papierform in der Finanz- und Personalverwaltung an Hochschulen, die eng an die üblichen Prozesse der öffentlichen Verwaltung gekoppelt sind, vielfach noch nicht vollständig verzichtbar, da diese Form der Aktenführung in der jeweiligen Landeshaushaltsordnung explizit vorgegeben ist oder vom zuständigen Landesrechnungshof als verbindlich betrachtet wird (Gilch 2020).

Insgesamt kann der Digitalisierungsgrad der öffentlichen Verwaltung als gering betrachtet werden (Niederelz et al. 2022; Meuche 2022). Dies zeigte sich auch beim Umgang mit den Herausforderungen durch die Corona-Pandemie. In einer Befragung von Verwaltungsbeschäftigten zur Arbeitssituation im weitgehend ungeplanten Homeoffice während des ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 gaben 41 Prozent an, dass elektronische Akten gar nicht vorhanden gewesen seien, weitere 14 Prozent hatten nur in geringem Maße Zugriff auf die vorhandenen E-Akten (Siegel et al. 2020, S. 282).

In Bezug auf die organisationale Leistungsfähigkeit während des Lockdowns gaben 39 Prozent der Befragten die Einschätzung ab, dass sich die Menge der erbrachten Leistungen verringert habe, und 36 Prozent, dass die Effizienz der Abläufe geringer gewesen sei als im Normalbetrieb. Rund ein Fünftel (21 Prozent) schätzte zudem die Qualität der erbrachten Leistungen während des Lockdowns als geringer ein (Siegel et al., S. 284).

Ursächlich für die eingeschränkte Leistungsfähigkeit waren aus Sicht der beteiligten Forscher*innen vor allem Defizite in den Bereichen Ressourcenausstattung im Homeoffice, Führung virtueller Teams, (bürokratische) Organisationskultur sowie digitale Transformation, und hier vor allem die konkrete Ausgestaltung der Prozesse.

7.1.4 Besonderheiten von Hochschulverwaltungen

Die zuvor beschriebenen Herausforderungen bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen treten in ganz ähnlicher Weise auch bei der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen an Hochschulen auf. Hinzu kommen allerdings noch einige weitere Aspekte, die sich aus den Besonderheiten der Organisation Hochschule ergeben; zu nennen ist hier vor allem die

duale Verfasstheit der meisten staatlichen Hochschulen, die gleichzeitig Selbstverwaltungskörperschaft bzw. Expertenorganisation und staatliche Behörde sind (Banscherus et al. 2017).

Insbesondere aus den ausgeprägten Selbstverwaltungsrechten ergeben sich bei der Ausgestaltung von Veränderungsprozessen besonders hohe Anforderungen an Transparenz und Partizipation. So besteht an Hochschulen in der Regel die Erwartung, dass alle Fachbereiche und alle Statusgruppen beteiligt werden.

Dies wird dadurch weiter verstärkt, dass Weisungsrechte gegenüber dem wissenschaftlichen Personal allenfalls eingeschränkt vorhanden und darüber hinaus eher unüblich sind. Zudem werden viele Entscheidungen auf dezentraler Ebene in den Fakultäten, Instituten oder sogar direkt in den Fachgebieten getroffen. Dies erschwert eine schnelle Implementation von weitreichenden Veränderungen (Prantl et al. 2020; Graf-Schlattmann et al. 2020).

Die starke interne Differenzierung von Hochschulen bringt außerdem häufig eine „Überidentifikation mit den und Priorisierung der Aufgaben im eigenen Zuständigkeitsbereich“ mit sich (Zierold/Trautwein 2017, S. 90), sodass die Bereitschaft zur Übernahme zentraler Lösungsansätze eher schwach ausgeprägt ist.

Der Passung von IT-Anwendungen auf die spezifische Situation im unmittelbaren Arbeitsumfeld wird deshalb oft eine hohe Bedeutung zugemessen. Die Anforderungen an Campus-Management-Systeme können sich somit in den einzelnen Bereichen einer Hochschule stark unterscheiden, sodass „die Erwartungshaltung eines Hochschullehrers, eines Instituts oder auch einer Fakultät immer die ist, dass sich die Software bitte an die Prozesse der jeweiligen Fakultät oder des Instituts anpassen soll und nicht umgekehrt“, wie es in einem Interview heißt, das im Rahmen einer Studie zur Digitalisierung von Hochschulverwaltungen geführt wurde (zit. nach Pasternack et al. 2018, S. 114; Haude/Toschläger 2017).

Nicht selten treffen Projekte zur Prozessoptimierung und Digitalisierung an Hochschulen auch auf prinzipiellen Widerstand, da vor allem im akademischen Bereich die Position präsent ist, „dass Forschung und Lehre frei sein müssen und sich nicht in standardisierte Prozesse pressen lassen“ (Auth 2017, S. 49). Da Top-down-Prozesse an Hochschulen zu meist wenig aussichtsreich sind, folgen umfangreiche Veränderungen häufig dem Gegenstromprinzip, wobei oft ein iteratives Vorgehen erforderlich ist, das nur über einen vergleichsweise langen Zeitraum zu einem Ergebnis geführt werden kann (Graf-Schlattmann 2020).

7.2 Befunde zur Digitalisierung der Verwaltung an einer Universität

Für dieses Kapitel wurden die Interviews aus einer Fallstudie (vgl. Abschnitt 3.2) reanalysiert, wozu die bereits vorhandenen Codierungen überprüft und punktuell ergänzt wurden. Schwerpunkt war hierbei die Perspektive von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen auf die Digitalisierung der administrativen Prozesse im Rahmen der Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems. Die Einschätzungen und Bewertungen der befragten Mitarbeiter*innen werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Diesem Kapitel liegt somit keine Evaluationsstudie zugrunde, bei der auch die Ziele der verantwortlichen Akteur*innen (z. B. Kanzler*in, Prozessmanager*in) und deren Agieren während des Implementationsprozesses Gegenstand der Analyse gewesen wären. Hieraus ergeben sich notwendigerweise Einschränkungen hinsichtlich einer möglichen Rekonstruktion des Veränderungsprozesses sowie der erreichten Ergebnisse.

7.2.1 Ziele, Prozesssteuerung und Implementationsprobleme

Die Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an der untersuchten Universität waren mit den vor dem Beginn des Digitalisierungsprojektes bestehenden Verwaltungsprozessen insgesamt eher unzufrieden und haben sich von der Digitalisierung Verbesserungen – insbesondere hinsichtlich einer deutlichen Erhöhung der Effizienz – versprochen.

Hierzu gehören die Erwartung einer Beschleunigung der Durchlaufzeiten durch den Wegfall des Transports von Papierakten per Hauspost, die Erleichterung der Bearbeitung von Stellenbesetzungsverfahren durch die Verlagerung der Eingabe von zentralen Informationen auf die Bewerber*innen oder die Automatisierung der Berechnung des Urlaubsanspruchs von befristeten und/oder Teilzeitbeschäftigten.

Hinzu kommen die Erwartungen einer effizienteren Aktenführung durch einen Wechsel von der Papier- zur Digitalakte sowie einer höheren Transparenz durch die Möglichkeit, den aktuellen Bearbeitungsstatus eines Vorgangs unkompliziert einsehen zu können, wie es beispielhaft das folgende Zitat einer Hochschulsekretärin veranschaulicht:

„[W]enn wir so 'n, solche digitalen Umlaufmappen hätten, dann hätten wir die Formulare schon direkt. Also im besten Fall an der Stelle, könnten die direkt digital ausfüllen, würde direkt über die digitale Umlaufmappe weiterlaufen. Man könnte immer einsehen wo befindet sich gerade. Und man würde auch eine Be-

nachrichtigung zum Beispiel bekommen, wenn es dann aber fertig bearbeitet ist. Das, das fänd ich den Idealfall, dann hätten wir auch weniger Papier.“ (Interview I 16)

Insgesamt sind die Erwartungen der Beschäftigten an die Digitalisierung der administrativen Prozesse hoch, bleiben jedoch gleichzeitig recht unspezifisch. So finden sich im Material kaum Hinweise darauf, wie die angestrebten Verbesserungen konkret erreicht werden sollen.

Hierzu dürfte auch beitragen, dass in den Interviews die Einschätzung präsent ist, dass die Projektverantwortlichen zu wenig kommunizieren; sowohl hinsichtlich der übergreifenden Ziele des Veränderungsprozesses insgesamt als auch in Bezug auf die kurzfristigen Auswirkungen einzelner Teilschritte auf die individuelle Arbeitssituation der Beschäftigten, beispielsweise im Zuge einer Neuzuweisung von Rollen und den damit verbundenen Zugriffs- und Bearbeitungsrechten.

Hier wirkt sich den Interviewauswertungen zufolge das weitgehende Fehlen einer Beteiligung der Beschäftigten bei der Beschreibung konkreter Anforderungen an die einzelnen Module des Softwarepakets aus. Zudem wurde aus Sicht der Interviewten nicht transparent gemacht, welche Änderungen in den Abläufen mit der neuen Software konkret verbunden waren und wie sich der Implementationsstand eines bestimmten Prozesses zu einem bestimmten Zeitpunkt gestaltet.

Gleiches gilt für die Frage, welche Stelle während des Implementationsprozesses für einen definierten Prozess verantwortlich war und in welchem Rahmen Support zur Verfügung stand. In den Worten der ehemaligen Geschäftsführerin einer Fakultät klingt der zuvor beschriebene Befund folgendermaßen:

„Man musste jede[m] Schritt hinterherlaufen und fragen und machen. Und das wurde alles, ja, es ist immer so die Frage, Henne-Ei-Problem, wie war vor [dem neuen System], ist das durch [das neue System] alles gekommen? Aber [das neue System] hat das alles noch unendlich erschwert, weil eben plötzlich die Prozesse gar nicht mehr klar waren. Man hatte verschiedene Systeme. Wenn irgendwas nicht funktioniert hat, wusste man nicht, hängt es am Bearbeiter, hängt es am System, dass das nicht funktioniert. Woran, wo fängt man an nachzufragen, wenn irgendwas nicht funktioniert hat? An we[n] muss ich mich wenden? Muss ich mich an die IT wenden, weil System ein Problem ist? Oder muss ich mich an die Fachabteilungen, weil es dort ein Problem ist? Oder liegt es an den Daten oder was auch immer?“ (Interview IE 8)

In den Interviews wird zudem häufig kritisiert, dass die Umsetzung des Digitalisierungsprojektes weitgehend als zusätzliche Aufgabe für das vorhandene Personal hinzugekommen sei. Dies habe zu einer starken Zunahme der Arbeitsbelastung geführt, insbesondere in Bereichen, in denen bereits zuvor nicht alle Stellen besetzt gewesen sind.

7.2.2 Persistenz tradierter Prozesse

Ein weiterer Kritikpunkt, der in den Interviews genannt wurde und auf den ersten Blick paradox erscheinen mag, sind die Zuständigkeiten der einzelnen Beschäftigten. So wurde teilweise kritisiert, dass sich die individuellen Aufgaben mit der Einführung des integrierten Campus-Management-Systems verändert haben, beispielsweise indem eine Sachbearbeiterin nun Eingaben vorzunehmen hat, die sie zuvor an eine andere Mitarbeiterin delegieren konnte.

Teilweise wurde aber auch bemängelt, dass sich Aufgaben gerade nicht verändert haben. Beispielhaft hierfür steht ein IT-Beschäftigter, der weiterhin für die Anwendungen einem bestimmten Bereich zuständig ist, in dem zuvor eine eigenständige Softwarelösung genutzt wurde, die nur den Mitarbeiter*innen des zuständigen Dezernats zur Verfügung gestanden hat. In der neuen Architektur tritt an diese Stelle ein Softwaremodul, das allerdings von einem deutlich größeren Personenkreis genutzt wird, sodass den Mitarbeiter nunmehr fachliche Fragen erreichen, für deren Beantwortung er sich aufgrund seiner technischen Qualifikation jedoch nicht als kompetent betrachtet.

Beide Beispiele sind insofern über den Einzelfall hinaus relevant, als sie deutlich machen, welche große Bedeutung der Status quo ante auch nach der Implementation der neuen Prozesse hat. Teilweise erfolgte also eine Übertragung der bestehenden Zuständigkeiten in das neue System, obwohl sich aufgrund der neuen Softwarearchitektur die technischen Voraussetzungen verändert haben, was eine Neujustierung des Aufgabenspektrums nahegelegt hätte.

Teilweise sind in der betrachteten Universität aber auch deutliche Widerstände gegen eine Ersetzung der tradierten „Silo-Lösungen“, bei der für die verschiedenen Aufgabenfelder je spezifische Softwarelösungen genutzt wurden, durch eine integrierte Softwarelösung festzuhalten. Bei einem relevanten Teil der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen dieser Hochschule, insbesondere im Bereich der Zentralverwaltung, fehlt also die Bereitschaft, sich auf die anderen Anforderungen sowie auch den damit einhergehenden erweiterten Abstimmungsbedarf einzulassen, die ein integriertes Campus-Management-System mit sich bringt.

Die Haltung, dass eine neue Software die bestehenden Prozesse weiterhin abbilden müsse und sich die individuellen Aufgaben durch deren Einführung nicht wesentlich verändert dürfen, verdeutlichen die folgenden Aussagen eines Sachbearbeiters in der Zentralen Universitätsverwaltung:

„Ich glaube, ich bin da fast vom Stuhl gefallen, weil ich habe nicht die Zeit, mich mit Beschreibungen drei bis fünf Mal auseinanderzusetzen. Der, die Anforderun-

gen, auch bezogen auf das neue System, die waren hinlänglich beschrieben, auch in der neuen Struktur. Also erwarte ich, dass jemand, der jetzt als Programmierer rangeht und wenn ich dafür 'n Projektverantwortlichen für das Teilprojekt [...] habe, dass diese Menschen sich eigenständig mit den zugrunde gelegten Anforderungen auseinandersetzen. Es kann nicht sein, dass ich das Personal dauerhaft in Endlosschleifen beschäftige, um dann hinzugehen und zu sagen, ja, das können wir nicht. Oder dann kriege ich irgendeine Krücke und die Leute kommen nicht zu ihrer Arbeit und werden nur mit sich selbst beschäftigt und mit Ablaufverfahren [im neuen System].“ (Interview I 15)

Der große Einfluss der tradierten (analogen) Abläufe auf die (Neu-)Definition der Prozesse im Rahmen des Digitalisierungsprozesses spiegelt sich beispielsweise auch darin, dass die Eingabe der Stammdaten einer Zahlungsempfängerin in das System auch nach erfolgtem Veränderungsprozess durch die Zentralverwaltung durchgeführt wird, der Leistungsempfänger in den dezentralen Organisationseinheiten hierfür allerdings die erforderlichen Daten zuliefern muss – in Papierform.

Somit besteht hier ein systematischer Medienbruch, da das Formular ausgefüllt und ausgedruckt sowie die Daten anschließend manuell in das System übertragen werden müssen. Der beschriebene Verwaltungsprozess ist somit in höherem Maße fehleranfällig als dies erforderlich wäre. Ähnliche strukturelle Risiken für mögliche Bedien- bzw. Eingabefehler wurden auch in mehreren anderen Interviews beschrieben. Ein technischer Mitarbeiter aus einer Fakultät formuliert sein Unverständnis über den zuvor beschriebenen Prozess in den folgenden Worten:

„Dann frage ich mich, warum muss ich [ein] Stammdatenblatt ausdrucken, wenn ich weiß, dass am anderen Ende irgendwo in der Finanzabteilung jemand sich dieses Blatt nimmt und davon das wieder tippt, ist erst einmal hochgradig fehlerbelastet. Man macht bestimmt bei jedem fünften Blatt mindestens macht man mal einen Fehler, Tippfehler und andererseits total überhaupt nicht notwendig war, weil ich könnte das ja eigentlich auch [in das neue System] rein speichern, wenn ich sowieso schon die ganzen Steuerdaten von den Unternehmen abfrage und Adressen und, und, und Postfächer und sowas alles eintragen muss. Dann kann ich das doch direkt [...] oder ich trag's [...] ein und dann muss vielleicht nochmal jemand prüfen, ob ich es richtig gemacht habe, aber nicht diese komplizierte Konstruktion mit, ich, ich mach das alles, druck's aus und irgendwo tippt's nochmal jemand ab.“ (Interview I 14)

7.2.3 Weiterbildungsbedarf und technischer Support

Hinsichtlich der Unterstützung des Veränderungsprozesses durch Weiterbildungsangebote und technischen Support finden sich im Interviewmaterial unterschiedliche Einschätzungen. So werden die Unterstützungsleistungen insbesondere von den befragten Hochschulsekretär*innen stark kritisiert: Es gebe nicht nur zu wenig Schulungen, sodass es erforderlich sei, sich das notwendige Wissen mithilfe von Handbüchern selbst anzueignen, die angebotenen Schulungen seien zudem unzureichend, da hier

die Wissensvermittlung in einem zu hohen Tempo erfolge und zu wenig auf die individuelle Situation der Teilnehmer*innen eingegangen werde. Eine Hochschulsekretärin beschreibt die Problematik aus ihrer Sicht so:

„Also wirklich, also wenn, wenn da einer das einem erklärt, die sind, dann hatten wir ne Zoom-Konferenz und da wurde der Bildschirm geteilt und dann hat die das da in Windeseile gezeigt. [...] Ich finde da müsste sich, [...] da müsste sich derjenige nochmal rückversichern, denjenigen vielleicht nochmal telefonisch erreichen [...] und dann nochmal das persönliche Gespräch suchen [...]. Man, man wird da bombardiert mit diesen ganzen Sachen, so, und dann möchte man's ja auch gerne ausprobieren und, und da hab ich's eigentlich ganz gerne, wenn noch einer hinter mir steht, ‚Nee, mach mal so.‘ oder so und das fehlt mir eigentlich.“ (Interview I 3)

Von den befragten Hochschulsekretär*innen wird auch häufig bemängelt, dass der technische Support unzureichend sei. Es fehle an persönlichen Ansprechpartner*innen, man bekomme entweder gar keine Antwort oder diese komme zu spät und das Finden von Lösungen sei häufig nur durch Eigeninitiative von einzelnen, technisch versierten Kolleg*innen auf dem Wege zeitaufwendigen Ausprobierens möglich.

Kritik hinsichtlich Weiterbildung und technischem Support wird auch von Sachbearbeiter*innen in der Zentralverwaltung geäußert, allerdings deutlich seltener. In dieser Gruppe dominiert vielmehr die Haltung, dass das Weiterbildungsangebot vollkommen ausreichend gewesen sei und weiterhin bestehende Wissenslücken durch die Unterstützung von kompetenten Ansprechpartner*innen geschlossen werden könnten. Eine solche, gänzlich andere Situationsbeschreibung durch eine Sachbearbeiterin in der Zentralverwaltung klingt beispielsweise so:

„Weiterbildung natürlich dann für mich immer noch so ein bisschen im [Bereich des neuen Systems], da schwimmen wir natürlich immer noch sehr, aber die kriegen wir dann Stück für Stück durch diesen [...] Unterstützer, der uns da an die Hand gegeben wurde.“ (Interview I 28)

Aus dem Interviewmaterial kann nicht auf die Ursachen der fast schon diametral entgegengesetzten Bewertungen der bestehenden Unterstützungsangebote geschlossen werden. Somit muss an dieser Stelle offenbleiben, welchen Einfluss insbesondere individuelle Einstellungen, spezifische Kurskonzepte oder die Vermittlungsform (Online/Präsenz) in diesem Zusammenhang haben könnten.

7.2.4 Unter dem Brennglas der Corona-Pandemie

Während der Corona-Pandemie wurde die Arbeit an der betrachteten Universität so weit wie möglich ins Homeoffice verlagert, insbesondere in den expliziten „Lockdown-Phasen“, aber auch darüber hinaus. Dies ging mit

einer erzwungenen „Ad-hoc-Digitalisierung“ einher, die von den Beschäftigten unterschiedlich erlebt wurde.

Hinsichtlich der Folgen für die individuelle Arbeitssituation lassen sich vor allem deutlich Unterschiede zwischen den Fakultäten auf der einen und den Dezernaten der Zentralen Universitätsverwaltung auf der anderen Seite beobachten. So berichtete beispielsweise ein Wissenschaftsmanager aus einer Fakultät, dass die in vielen Bereichen zumindest temporär erfolgte weitgehende Umstellung von der Papierform auf digitale Dokumente, bei denen es sich in der Regel um Scans oder digital bearbeitete PDF-Dokumente gehandelt hat, seine individuelle Situation verbessert habe. Er formulierte dies folgendermaßen:

„Ja, also an der einen oder anderen Stelle bin ich dann doch überrascht gewesen, dass Dinge dann auch funktionieren, die vorher irgendwie vielleicht nicht funktioniert haben, also, dass auch so eine gewisse Flexibilität, also in administrativen Vorgängen bleibt. [...] Dass es dann doch auch mal leichter ging, trifft aber nicht auf alles zu.“ (Interview I 6)

Eine ambivalentere Bewertung lässt sich in den Äußerungen von Hochschulsekretär*innen festhalten. Diese verweisen nicht nur auf unterschiedliche Vorgehensweisen in den Dezernaten der Zentralverwaltung, die teilweise – insbesondere im Haushaltsbereich – konsequent auf der Einreichung von Anträgen in Papierform bestanden hätten, während andere Dezernate auch digital übermittelte Dokumente annahmen, sondern auch darauf, dass es unabhängig vom Format der Dokumente (Papier/digital) in aller Regel erforderlich gewesen sei, dass diese eine Unterschrift enthielten.

Da die digitale Signatur an der Universität nicht etabliert ist, stellte sich den Sekretariatsbeschäftigten somit häufig die Frage, wie diese Anforderung konkret zu erfüllen sei; wobei zusätzlich die Präferenzen der zeichnungsberechtigten Person(en) zu berücksichtigen waren. Eine Hochschulsekretärin berichtete von einem erheblichen Zusatzaufwand, der sich daraus ergeben habe, dass Dokumente in unterschiedlichen – und teilweise zwischen den einzelnen Arbeitsschritten wechselnden – Formaten erstellt werden mussten:

„Das macht sich natürlich auch in Bezug auf die Pandemie nochmal verstärkt bemerkbar, weil ich muss jetzt praktisch die analogen Prozesse digitalisieren, um sie dann digital einzureichen und eventuell dann aber auch wieder aus der digitalen Form analogisieren, um sie dann hier dann in analoger Form nochmal einzureichen.“ (Interview I 16)

Während in den Fakultäten unterschiedliche Bewertungen zur Arbeitssituation infolge der Corona-Pandemie vorherrschen, dominiert in der Zentralverwaltung die Einschätzung, dass die Arbeitsbelastung in dieser Zeit im Vergleich zum Normalbetrieb höher gewesen sei und sich auch die

Durchlaufzeiten der einzelnen Vorgänge verlängert hätte. Ähnlich wie bei den Hochschulsekretär*innen wird dies in den Interviews zum einen auf die Notwendigkeit zurückgeführt, analoge Dokumente in digitale umzuwandeln und umgekehrt.

Hinzu kommen in den Schilderungen der Beschäftigten der Zentralen Universitätsverwaltung zum anderen die zusätzlichen Herausforderungen, die große Zahl digital eingereichter Dokumente für die Bearbeitung der Vorgänge auszudrucken sowie die erforderlichen Unterschriften einzuholen, während die beteiligten Personen zu unterschiedlichen Zeiten vor Ort sind. Eine Sachbearbeiterin beschreibt die Arbeitsweise während der Corona-Pandemie folgendermaßen:

„[A]lso man muss sich das so vorstellen: An dem Tag, wo Sie vor Ort sind, scannen Sie sich alles ein, was Sie zum Bearbeiten brauchen [...]. Wenn Sie am nächsten Tag im Homeoffice sind, unter erschwerten Bedingungen, bearbeiten Sie diese gesamten Vorgänge, drucken es im Büro aus und am dritten Tag, wo Sie wieder vor Ort sind, werden diese Dinge dann abgearbeitet. So, das heißt, ich nehme die Vorgänge jetzt dreimal in die Hand. [...] Also wir haben einen erheblichen Mehraufwand durch dieses Homeoffice unter den Bedingungen, wie sie jetzt sind.“ (Interview I 26)

7.3 Zwischenfazit

Die Auswertung der im Rahmen der Fallstudie an einer Universität durchgeführten Interviews bestätigt die große Bedeutung, die der Begleitung von Digitalisierungsprozessen durch ein passgenaues Change-Management zukommt, das für eine kontinuierliche Information der Beschäftigten über die verfolgten Ziele und den erreichten Implementationsstand sorgt und regelmäßige Reflexions- und Austauschformate für die Beteiligten auf allen Ebenen anbietet.

Belegt wird zudem die Sinnhaftigkeit einer umfassenden Prozessoptimierung im Vorfeld der Einführung von integrierten Campus-Management-Systemen an Hochschulen. An der betrachteten Universität bestanden aus Sicht der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen bei der Digitalisierung der administrativen Prozesse erhebliche Kommunikationsdefizite, insbesondere hinsichtlich des aktuellen Implementationsstandes sowie der nächsten Schritte und der damit verbundenen Herausforderungen für die individuelle Arbeitssituation.

Es wurde ebenfalls deutlich, dass die Mitarbeiter*innen sich den Veränderungsprozess ganz überwiegend nicht zu eigen gemacht haben und deshalb häufig auch nicht danach streben, sich aktiv Wissen anzueignen, das für eine aktive Rolle im Rahmen der Digitalisierung der Hochschulverwaltung erforderlich ist. Gleichermaßen sind die Beschäftigten vielfach

nicht dazu bereit, von den gewohnten Handlungsweisen abzuweichen oder diese mit dem Ziel der Verbesserung infrage zu stellen.

Ebenfalls als unzureichend wurden von vielen Mitarbeiter*innen vor allem in den dezentralen Organisationseinheiten die Schulungen zur Anwendung der neuen Software sowie der technische Support betrachtet. Möglicherweise wurden bezüglich der Unterstützungsbedarfe, aber auch die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter*innen falsch eingeschätzt; darauf deuten zumindest die vereinzelt beschriebenen Schwierigkeiten mit Aufgaben hin, die vielfach als alltäglich wahrgenommen werden (z. B. das Erstellen und Bearbeiten von PDF-Dokumenten oder die Herstellung einer VPN-Verbindung zum Campusnetz).

Diese Interpretationsmöglichkeit steht allerdings unter einem deutlichen Vorbehalt, da sie auf Basis des vorhandenen Interviewmaterials nicht hinreichend zuverlässig eingeschätzt werden kann.

Gleiches gilt für die Frage, ob die Kritik, dass die Personalausstattung für die Bewältigung eines umfassenden Veränderungsprozesses zu gering gewesen sei, zutreffend ist. Hier ist zu beachten, dass dieser Aspekt in relevantem Maße dadurch beeinflusst wird, dass der Implementationsaufwand möglicherweise aufgrund der Abbildung ineffizienter IST-Prozesse in die neue Softwarearchitektur höher gewesen ist als er es im Anschluss an eine vorgeschaltete Prozessoptimierung mit einer Definition neuer SOLL-Prozesse gewesen wäre. Diese Vermutung lässt sich anhand des Materials allerdings ebenfalls nicht abschließend belegen.

Die Analyse der Interviews zeigt zudem eine hohe Persistenz tradierter Abläufe auf, sowohl hinsichtlich der grundsätzlichen Prinzipien der Aktenförmigkeit und Schriftlichkeit als zentralen Merkmalen der öffentlichen Verwaltung als auch in Bezug auf das Festhalten an den bestehenden IST-Prozessen angesichts einer tiefgreifenden Transformation der technischen Rahmenbedingungen für die individuelle Arbeitssituation an der betrachteten Universität.

Dies wird insbesondere bei den Darstellungen zum Umgang mit den Folgen der Corona-Pandemie deutlich, die trotz ihres schockhaften Charakters allenfalls eine geringfügige Flexibilisierung bei der Bearbeitung von Vorgängen innerhalb der Zentralverwaltung erzeugt hat. Die Auswertungen deuten außerdem sehr deutlich darauf hin, dass an der untersuchten Universität im Vorfeld der Einführung des integrierten Campus-Management-Systems allenfalls punktuelle und wenig weitreichende Maßnahmen zur Geschäftsprozessoptimierung stattgefunden haben.

Insgesamt zeigen die Befunde, dass der Verzicht auf ein passgenaues Change-Management sowie auf eine Reorganisation der bestehenden Prozesse mit dem Ziel der Optimierung zusätzliche Herausforderungen mit sich bringt. Diese können wiederum den erfolgreichen Abschluss ei-

nes tiefgreifenden Veränderungsprozesses, den die Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems notwendigerweise darstellt, verzögern oder sogar gefährden. Unabhängig vom konkreten Verlauf eines Veränderungsprozesses bleibt die aktive Kommunikation des aktuell erreichten Implementationsstandes schließlich eine zentrale Aufgabe der verantwortlichen Stellen bzw. Personen.

8. Interaktion und Führung

Dieses Kapitel stellt erneut Befunde aus der Reanalyse von qualitativen Interviews aus einer Fallstudie vor (vgl. Abschnitt 2.2). Dabei liegt das Hauptaugenmerk beim Führungsverhalten von akademischen und administrativen Führungskräften aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter*innen.

Beim Thema Führung in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist die duale Verfasstheit der staatlichen Hochschulen von besonderer Relevanz, sind diese doch in der Regel Hybridorganisationen, also zugleich Körperschaften öffentlichen Rechts mit weitgehenden Selbstverwaltungsrechten in akademischen Belangen und Behörden, die staatliche Angelegenheiten, vor allem in den Bereichen Haushalt, Personal und Liegenschaften, ausführen.

Während Wissenschaftler*innen mit Ausnahme von Leitungsfunktionen ganz überwiegend der akademischen Teilorganisation angehören, sind Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sowohl in der administrativen Teilorganisation. Sie können beispielsweise als Verwaltungsangestellte in der zentralen Verwaltung, aber auch in der akademischen Teilorganisation tätig sein, zum Beispiel in den Sekretariaten der Fachgebiete oder den Werkstätten der Institute (Banscherus et al. 2017).

Somit sind die wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen der Hochschulen teilweise akademischen Führungskräften, teilweise aber auch administrativen Führungskräften zugeordnet – und für die Analyse von Führungsbeziehungen somit sowohl das innerhalb der Wissenschaft übliche Verständnis von Führung als auch dasjenige der öffentlichen Verwaltung wichtige Referenzen.

8.1 Forschungsstand: Führung an Hochschulen

Führung, verstanden als kontinuierliche Steuerung der sozialen Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen, ist ein prägender Bestandteil der Arbeitswelt. Dabei beschränken sich traditionelle Führungskonzepte tendenziell auf die Aspekte der Aufgabenerfüllung und des Erreichens eines definierten Ziels, während modernere Konzepte zusätzlich personale Aspekte wie Motivation oder die individuelle Förderung von Mitarbeiter*innen berücksichtigen.

Führung findet in jedem Betrieb statt, unabhängig davon, ob dieser der Privatwirtschaft oder dem öffentlichen Sektor zuzurechnen ist, und wird insbesondere im Alltagsverständnis mit einer Vorgesetztenfunktion in Verbindung gebracht. Letzteres muss aber nicht zwingend der Fall sein,

vielmehr lassen sich auch informelle Führungsbeziehungen beobachten, beispielsweise innerhalb bestimmter Beschäftigtengruppen oder im Rahmen eines Mentorings, bei dem eine gezielte Weitergabe von betrieblichem Wissen erfolgt.

Bei der Analyse von Führungsbeziehungen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen könnten insbesondere auch die Ansätze der lateralen Führung und der „Führung von unten“ von Relevanz sein. Eine Berücksichtigung dieser Konzepte ist jedoch im Rahmen dieses Kapitels nicht möglich.

Der Fokus liegt deshalb auf dem Führungsverhalten von Vorgesetzten, das bereits seit Langem Gegenstand theoretischer Überlegungen und empirischer Untersuchungen ist, die sich in erster Linie auf Unternehmen beziehen. Teilweise wurden auch die öffentliche Verwaltung und Hochschulen in den Blick genommen, wobei die Hochschulverwaltung jedoch zumindest in Bezug auf empirische Untersuchungen eine Leerstelle bleibt.

8.1.1 Führungstheorien und Führungsinstrumente

Es ist an dieser Stelle nicht möglich, auch nur ansatzweise die Vielzahl der theoretischen Perspektiven auf Führungsbeziehungen darzustellen. Für den betrachteten Kontext erscheint allerdings die stark vereinfachte Gegenüberstellung von Führung und Leitung als nützliche Heuristik, da sie die Interpretation der Interviewäußerungen von Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen einer Universität erleichtert.

Leitung meint die Steuerung des Verhaltens von Mitarbeiter*innen auf Basis des Direktionsrechts, das ein*e Vorgesetzte*r gegenüber den zugewiesenen Beschäftigten hat. Führung hingegen kann nicht von der obersten Leitungsebene zugewiesen werden, sondern hängt entscheidend von der Akzeptanz durch die Geführten ab (Weibler 2021). Genau genommen handelt es sich natürlich auch beim Ansatz der Leitung um eine Form der (Personal-)Führung, die allerdings einem traditionellen Verständnis folgt, die in der Führungslehre als nicht mehr zeitgemäß betrachtet wird (Schreyögg/Koch 2020; Hillebrecht 2021).

Mit der traditionellen Lesart von Führung als Leitung korrespondiert eine starke Aufgabenorientierung, bei der das Hauptaugenmerk auf der Einhaltung der definierten Abläufe und der Erbringung der geforderten Leistung liegt. Mitarbeiter*innen gelten hierbei „hauptsächlich als Werkzeuge oder Einsatzfaktoren, die der Leistungserstellung dienen und die unter Druck gesetzt werden müssen“ (Schreyögg/Koch 2020, S. 531; Hillebrecht 2021).

Interaktion vollzieht sich diesem Ansatz zufolge als Transaktionsprozess, bei dem die Beschäftigten durch Anreize und Sanktionen dazu gebracht werden sollen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Auf diese Weise kann allerdings kaum mehr als „Dienst-nach-Vorschrift-Gefolgschaft“ mobilisiert werden (Schreyögg/Koch 2020, S. 547).

Aktuellen Theorieansätzen zufolge entsteht Führung hingegen erst in der sozialen Interaktion von Führungskräften und Mitarbeiter*innen. Sie ermöglicht dann optimale Leistungen, wenn sie sowohl eine angemessene Reaktion auf die Anforderungen darstellt, die sich aus einer spezifischen Situation ergeben, als auch zu den individuellen Erwartungen und Bedürfnissen der Geführten passt.

Letzteres kann beispielsweise darin bestehen, dass Führungskräfte ihren Mitarbeiter*innen Freiräume für den Einsatz ihrer Fähigkeiten lassen, ihr berufliches Fortkommen fördern und ihnen Entscheidungskompetenzen einräumen, aber auch die persönliche Situation sowie die emotionale Ebene nicht unberücksichtigt lassen (Schreyögg/Koch 2020; Weibler 2021).

Bei der Bewertung des Verhaltens von Führungskräften kommt impliziten Führungstheorien, die auch den Charakter von Führungsmythen annehmen können, eine große Bedeutung zu – und zwar sowohl hinsichtlich der Wahrnehmung der Geführten als auch der Führenden selbst (Weibler/Deeg 2019; Schreyögg/Koch 2020). Im Zentrum stehen hierbei spezifische Eigenschaften, die „guten“ Führungskräften zugeschrieben werden.

Führende gelten im Alltagsverständnis beispielsweise als besonders charakterstark und intelligent. Sie sind moralischen Handlungsweisen verpflichtet, folgen einem klaren Plan und ihr individueller Einsatz macht den entscheidenden Unterschied für die Zielerreichung – so die Annahme.

Führung ist auch heutzutage überwiegend männlich konnotiert, da Führungskräfte den gängigen Vorstellungen zufolge „mit aller Kraft schweigsam ‚[...] tun, was zu tun ist‘“, „wenn es hart auf hart kommt“ (Weibler/Deeg 2019, S. 40). Schließlich kommt bei der Besetzung von Führungspositionen häufig das Selbstähnlichkeitsprinzip zur Wirkung, so dass eine neue Führungsperson nicht selten ähnliche Eigenschaftsmerkmale aufweist wie ihr*e Vorgänger*in (Weibler/Deeg 2019).

8.1.2 Führungsverhalten akademischer Führungskräfte

In der medialen Berichterstattung werden (Spitzen-)Wissenschaftler*innen nicht in erster Linie als exzentrische und etwas weltfremde Genies

charakterisiert. Dies kommt zwar durchaus vor, es dominiert allerdings die Charakterisierung als weit überdurchschnittlich gebildete, leidenschaftlich an neuen Erkenntnissen interessierte und für deren Generierung hart arbeitende. Wissenschaftler*innen werden zudem als niemals zur Ruhe kommende Persönlichkeiten beschrieben, deren Forschung den Normen der Objektivität und Neutralität folgt und nicht selten auch dem Gemeinwohl verpflichtet ist (Maier 2013; Wessel 2013).

Weniger präsent ist in der Öffentlichkeit die hohe Konkurrenz, die mit wissenschaftlicher Arbeit in aller Regel verbunden ist, sei es um Beschäftigungspositionen, Ressourcen oder Mitarbeiter*innen, sei es um optimale Publikationsmöglichkeiten (Barthauer et al. 2016; Wessel 2013). Das mediale Bild stimmt recht weitgehend mit dem Selbstbild vieler Wissenschaftler*innen überein, ist deren Arbeitsweise doch von hoher Autonomie und Selbstorganisation geprägt und sind ihre Ziele zuvorderst an fachlichen Erwägungen und der individuellen Position im Gefüge der jeweiligen Disziplin orientiert.

Hingegen ist ihre Bindung an die Organisation, der sie angehören, im Vergleich zu anderen Beschäftigtengruppen eher schwach ausgeprägt. Die fachlichen Leistungen sind bei der Besetzung von Führungspositionen innerhalb des akademischen Feldes von entscheidender Bedeutung, Führungsqualitäten spielen hingegen allenfalls eine untergeordnete Rolle (Rybnicek/Bergner/Suk 2016; Hodel 2019).

Akademische Führungskräfte definieren sich vor allem durch ihre wissenschaftlichen Tätigkeiten, wofür sie erhebliche Zeit und Energie aufwenden (Ambrasat/Heger 2019). Sie haben sich vor der Übernahme von Führungsverantwortung nur selten aktiv auf die neue Rolle vorbereitet, hierfür allerdings auch nur selten die Möglichkeit erhalten haben. Dies liegt darin begründet, dass entsprechende Weiterbildungen und/oder Coachings an den Hochschulen zwar in den letzten Jahren verstärkt angeboten werden, aber noch keineswegs den Regelfall darstellen.

Vor diesem Hintergrund kann es kaum überraschen, dass das Führungsverhalten von Wissenschaftler*innen seitens der Geführten vielfach als suboptimal wahrgenommen wird. Dies gilt sowohl für die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, deren Freiräume die Führungskräfte häufig nicht beschneiden möchten, als auch – und noch in deutlich stärkerem Maße – für die wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen; denn hier wirken sich unterschiedliche Arbeitsorientierungen, individuelle Zielsetzungen und Rationalitäten in relevantem Maße auf die Zusammenarbeit aus (Baitsch 2017; Bischof/Rossi/Bona 2019; Banscheraus 2018b, 2021).

Während ein Teil des wissenschaftlichen Personals mit dem bei ihren Vorgesetzten häufig anzutreffenden Laissez-faire-Führungsstil gut zu-

recht kommt und sich der Umsetzung ihrer eigenen Ziele widmet, vermisst ein relevanter Teil bei den Führungskräften jedoch Wertschätzung und persönliches Interesse sowie Unterstützung und Partizipationsmöglichkeiten. Nicht selten werden auch eine autoritäre Kommunikationsweise sowie ausbeuterische Tendenzen wie die Aneignung der Leistungen von Teammitgliedern kritisiert (Schmid/Knipfer/Peus 2017; Bischof/Rossi/Bona 2019).

Seitens des wissenschaftsunterstützenden Personals kommt oft noch der Vorwurf eines fehlenden Verständnisses für administrative Prozesse sowie einer fehlenden Bereitschaft, diese überhaupt erst als verbindlich zu betrachten, hinzu (Baitsch 2017).

8.1.3 Führungsverhalten administrativer Führungskräfte

Im Unterschied zu den Expertenorganisationen, als welche Hochschulen – oder zumindest die Selbstverwaltungskörperschaft als deren zentraler Bestandteil – häufig beschrieben werden, sind Behörden traditionell ausgesprochen hierarchisch aufgebaut, weshalb die Interaktionsmuster stark von formalen Zuständigkeiten und vertikalen Entscheidungswegen geprägt sind, bei denen Vorgesetzte die zentralen Instanzen darstellen.

Kulturell prägend sind das Legalitätsprinzip, der Gleichbehandlungsgrundsatz sowie das Paradigma der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns (Ritz 2019; Eckert 2020; Banscherus 2021). In diesem Kontext werden Führungskräfte zum einen als wichtige Schnittstelle im Informationsfluss der Behörde charakterisiert: Sie nehmen Informationen auf, filtern und verdichten diese und geben sie auf dem Dienstweg weiter – sowohl von oben nach unten als auch in der entgegengesetzten Richtung.

Zum anderen wird ihnen die Verantwortung für das Treffen bzw. die Weitergabe von Entscheidungen und deren Umsetzung zugeschrieben, indem sie die Mitarbeiter*innen durch Weisungen, Anreize und Sanktionen, aber auch durch Überzeugungsarbeit und Aushandlungsprozesse dazu bringen, sich entsprechend zu verhalten. Führung wird in der öffentlichen Verwaltung also in vor allem als funktionale Ergänzung zu den formalen Strukturen der Organisation begriffen, quasi als „das Erkennen, Verstehen und Akzeptieren eines herausforderungsvollen Widerspruchsmanagements“ (Barthel 2020, S. 38).

Auch im öffentlichen Dienst gilt ein autoritärer Führungsstil nicht mehr als zeitgemäß, schon allein deshalb, weil der Beitrag der Mitarbeiter*innen bei der Vorbereitung von Entscheidungen allgemein anerkannt wird (Eckert 2020; Barthel 2020). Dennoch ist Führung insgesamt stärker an Positionen als an Personen gekoppelt sowie hochgradig reguliert durch

Gesetze, Verordnungen und weitere standardisierte Richtlinien, die teilweise auch konkrete Vorgaben zur Zusammenarbeit von Vorgesetzten und ihren Mitarbeiter*innen beinhalten. Die Handlungsspielräume von Führungskräften sind deshalb stark eingeschränkt (Nettelstroth 2019; Ritz 2019).

Die Persistenz tradierter Berufs- und Rollenbilder von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung ist nicht zuletzt eine Folge einer hohen Kontinuität des Personalbestands sowie einer Dominanz der Rekrutierung von Jurist*innen für Beschäftigungspositionen des höheren Dienstes und vergleichbarer tariflicher Entgeltgruppen, die ihre Führungskompetenzen zumeist erst im Rahmen von Weiterbildungen erwerben oder sich diese autodidaktisch aneignen.

Die Aufrechterhaltung der hierarchischen Ordnung wird weiter befördert durch die tradierten Ausbildungsgänge für Beamt*innen des gehobenen Dienstes, deren Inhalte sich in erster Linie an den Anforderungen der bestehenden Verwaltungspraxis orientieren und auf eine unmittelbare Einsatzfähigkeit abzielen; eine Erwartung, die auch an Quereinsteiger*innen gerichtet wird (Eckert 2020).

Ob und inwieweit die zuvor beschriebenen Befunde auf die administrativen Bereiche von Hochschulen übertragen lassen, lässt sich bislang nicht verlässlich abschätzen, da entsprechende Untersuchungen kaum vorhanden sind.

8.2 Befunde aus qualitativen Interviews mit Beschäftigten

Für dieses Kapitel wurden 14 Interviews aus einer Fallstudie (vgl. Abschnitt 3.2) reanalysiert, die mit Beschäftigten in der zentralen Verwaltung geführt wurden. Hierbei handelt es sich um neun Sachbearbeiter*innen und fünf Referent*innen ohne Leitungsfunktion. Ebenfalls reanalysiert wurden zwölf Interviews mit Beschäftigten, die Instituten oder Fachgebieten zugeordnet waren. Hierbei handelt es sich um die Interviews mit sechs Hochschulsekretär*innen und sechs Beschäftigten in den Bereichen Technik und IT.

Leitmotiv der Reanalyse, in deren Rahmen die bereits vorhandenen Codierungen überprüft und punktuell ergänzt wurden, war das Führungsverhalten von akademischen und administrativen Führungskräften aus der Perspektive von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen.

8.2.1 Interviews mit Beschäftigten in der zentralen Hochschulverwaltung

Bei der Reanalyse der Interviews mit insgesamt 14 Sachbearbeiter*innen und Referent*innen ohne Leitungsfunktion in der Zentralverwaltung der Universität wurden sowohl aufgabenbezogene als auch personenbezogene Aspekte des Verhaltens der Führungskräfte berücksichtigt. Hierzu gehören beispielsweise der Modus der Entscheidungsfindung und die Steuerung der Aufgabenerfüllung, die bestehenden Möglichkeiten zur Selbstorganisation der Arbeit, der persönliche Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeiter*innen sowie die Führungskompetenzen der Vorgesetzten aus Sicht der Beschäftigten in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen.

Dienstweg und individuelle Freiräume

Aus dem Interviewmaterial wird deutlich, dass die Beschäftigten in der zentralen Hochschulverwaltung weitgehend selbst über die Gestaltung ihres Arbeitsalltags entscheiden können, beispielsweise indem sie gewisse Spielräume bei der Arbeitszeit und der unmittelbaren Arbeitsorganisation haben. Sie dürfen jedoch kaum selbst Entscheidungen treffen und können allenfalls Vorschläge an die Vorgesetzten machen, wie bei einem konkreten Vorgang verfahren werden sollte.

Allerdings sind relevante Unterschiede bei der Ausübung des Entscheidungsvorbehalts durch die Vorgesetzten festzustellen: Einige Mitarbeiter*innen berichten von einer kleinteiligen Kontrolle, die in formalisierter Form über schriftliche Vermerke ausgeübt wird. Teilweise sind in den zentralen Verwaltungseinrichtungen auch informelle Abstimmungen anzutreffen, wie eine Referentin beschreibt, die Entscheidungskompetenz liegt jedoch auch in diesem Beispiel ausschließlich bei der Vorgesetzten:

„Da verlangt auch meine Vorgesetzte, dass sie mindestens informiert ist, in vielen Fällen dann auch zumindest ja sagen soll. Also nicht so, dass man sagt, ich informiere dich jetzt mal, ich hab' das so und so gemacht, sondern ich würde vorschlagen, dass wir das so und so machen. Und dann sagt sie entweder ja oder nein.“ (Interview I 21)

Die Interviewäußerungen zeigen allerdings, dass sich die Beschäftigten überwiegend einen größeren individuellen Handlungsspielraum wünschen, der ihnen mehr Freiräume lässt und ihnen die Möglichkeit gibt, ihr Wissen über bestimmte Sachverhalte und ihre fachlichen Kompetenzen in stärkerem Maße als bisher einzubringen, in ihrem Zuständigkeitsbereich auch verstärkt selbst Entscheidungen zu treffen und so auch Leerlauf zu vermeiden, der sich zum Beispiel daraus ergeben kann, dass Vorgesetzte zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht erreichbar sind.

Dass es sich bei diesem Anliegen um eine grundsätzliche Fragestellung handelt, veranschaulicht die Äußerung eines Sachbearbeiters, der sich skeptisch über die bestehenden Hierarchien in der Hochschulverwaltung äußert:

„Und da ist für meinen Geschmack dann zu wenig Rückspiegelung und Einbindung [...]. Insofern würde ich mir wünschen, dass die Arbeit da etwas aufgeschlossener ist. [...] Naja, es gibt da so eine nette Formulierung meines Chefs, die lautet ‚Oberer sticht Unterer‘ und damit mag er recht haben, aber das empfinde ich nicht als konstruktiv.“ (Interview I 15)

Einflussnahme von Wissenschaftler*innen

Häufig thematisiert wird in den Interviews die als illegitim erlebte Einflussnahme von Professor*innen auf Einzelfallentscheidungen, beispielsweise um die Bearbeitung eines bestimmten Vorgangs zu beschleunigen oder eine auf Sachbearbeitungsebene getroffene Entscheidung durch die direkten Vorgesetzten, häufig aber auch durch eine Intervention der Hochschulleitung zu verändern.

Dass in solchen Fällen die wissenschaftliche Reputation höher gewichtet wird als die Einschätzungen der fachlich zuständigen Mitarbeiter*innen, wird durch die Befragten äußerst kritisch bewertet. Folgende Äußerung einer Sachbearbeiterin macht deutlich, dass die Lösung von Einzelfragen auf Basis von sachfremden Erwägungen auf grundsätzliche Vorbehalte trifft:

„Inzwischen ist es ja so, also das ist ja so skurril geworden wie, wie, wie Verwaltung bei uns so funktioniert. Wenn dann der einzelne Hochschullehrer irgendwie zum Kanzler oder zur Abteilungsleitung hinget, sein Elend davor predigt. Und dann wird dieser Einzelfall gelöst, anstatt mal Themen aufzunehmen, die so generell gelöst werden müssen [...].“ (Interview IE 1)

Beschäftigte in der zentralen Hochschulverwaltung vermissen häufig die Rückendeckung durch ihre Führungskräfte. Ein Beispiel hierfür ist die Steuerung des Arbeitsvolumens, das als strukturell zu hoch wahrgenommen wird. Weitere sind der Umgang mit neuen inhaltlichen Anforderungen, die sich beispielsweise aus Änderungen von relevanten Gesetzen und Verordnungen ergeben, aber eben auch der Umgang mit einzelfallbezogener Interventionen von Professor*innen, wie die kritische Anmerkung einer Sachbearbeiterin zeigt:

„Dass da keine Unterstützung stattfindet. Rücken freihalten, dass wenn wir auch in der Sachbearbeiterebene mal eine Entscheidung getroffen haben, dass die mitgetragen wird. Oder auch von oben oder ein [Teamleiter] diese Entscheidung trifft. Wir erleben das immer wieder, dass wenn denn oben bei [der Hochschulleitung] angerufen wird oder bei [der Dezernatsleitung], dass die Vorgänge auf einmal doch gemacht werden.“ (Interview I 29)

Steuerung der Aufgabenbearbeitung

Thematisch eng verbunden mit der Unterstützung gegenüber Dritten ist aus Sicht der Beschäftigten die Frage, wie kompetent die Führungskräfte die Bearbeitung der anfallenden Aufgaben durch das jeweilige Team steuern. Hier finden sich in den Interviews deutliche Hinweise darauf, dass seitens der Mitarbeiter*innen nicht selten eine vorausschauende Planung und (Vor-) Strukturierung der Arbeitsprozesse sowie eine die Beschäftigteninteressen wahrende Bewältigung von unvorhergesehenen Ereignissen wie dem krankheitsbedingten Ausfall von Kolleg*innen oder der Abarbeitung zusätzlicher Anforderungen durch übergeordnete Ebenen vermisst wird.

Dass die Führungskräfte in der Hochschulverwaltung diesem Desiderat vielfach nicht gerecht werden, wird aus folgender Einschätzung einer Sachbearbeiterin deutlich:

„Also wenn z. B. jemand im Team fehlt, ist es in meiner Vorstellung so, dass, dass, dass die Leitung schauen muss, ok, was muss man machen, damit dieser Ausfall nicht zum Tragen kommt? Oder dass das Team halt trotzdem gut weiterarbeiten kann und sich selber aushelfen kann und nicht, dass die Leitung selber dann mitarbeitet. Also das sehe ich halt nicht.“ (Interview I 17)

Die kritische Bewertung der Steuerung der alltäglichen Aufgaben durch die Führungskräfte wird aus Sicht der Interviewten zusätzlich durch ein Fehlen von Fachkenntnissen, das insbesondere Sachbearbeiter*innen auffällig oft bei ihren Vorgesetzten konstatieren, sowie eine enge Auslegung der eigenen Zuständigkeiten und infolgedessen auch der Handlungsmöglichkeiten, über die Führungskräfte in Bezug auf bestimmte Fragestellungen verfügen, weiter erschwert.

So wird beispielsweise bemängelt, dass Vorgesetzte vielfach nicht über das notwendige Detailwissen verfügen, um in konkreten Einzelfällen zu einer fachlich angemessenen Einschätzung zu kommen oder ihnen auch die differenzierte Kenntnis der teaminternen Abläufe fehlt, um auf etwaige Störungen kompetent reagieren zu können, wie es eine Sachbearbeiterin formuliert hat:

„[A]ber ich bin eigentlich der Meinung, dass die [Teamleiter] auch dies können müssen. Also sie sollten schon die Arbeitsabläufe in ihrem Team kennen und wissen, wie das funktioniert, um überhaupt sich auch eine Meinung bilden zu können über unsere Aufgaben, die täglich von uns zu erledigen sind.“ (Interview I 26)

Hinzu kommt die Wahrnehmung, dass Führungskräfte in der zentralen Verwaltung davor zurückschrecken, Entscheidungen in Angelegenheiten zu treffen, die nicht eindeutig zu ihrem Zuständigkeitsbereich gehören, auch wenn diese für ihre Mitarbeiter*innen notwendig ist, um einen bestimmten Vorgang abschließen zu können. Sofern sich in dieser Frage

dann keine andere Führungskraft auf der gleichen Hierarchieebene für zuständig erklärt, bleibt die Frage längere Zeit ungeklärt, was wiederum unmittelbaren Einfluss auf die Arbeit der Mitarbeiter*innen haben kann, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

„Und grundsätzlich haben ja alle [Teamleiter] so ihre bestimmten Aufgaben, wofür sie zuständig sind. Und da wird halt ganz genau geschaut, ob das in ihren Zuständigkeitsbereich fällt oder ob da nicht doch ein anderer [Teamleiter] eventuell, sein Gebiet auch involviert sein könnte. Und dann wird es erst einmal weitergeschickt an den anderen [Teamleiter]. Ja, das ist so, ja, ich weiß nicht, wie ich es beschreiben soll. So ein Weiterleiten, ohne dass eine Entscheidung getroffen wird, weil das ist manchmal nicht bei allen, aber bei einigen [Teamleitern] schwierig. Die sind nicht so entscheidungsfreudig. Das erschwert unsere Arbeit.“ (Interview I 26)

Persönlicher Umgang und individuelle Förderung

Bei den Beschäftigten in der Zentralverwaltung dominiert der Eindruck, dass sie von ihren Vorgesetzten nicht als Persönlichkeiten wahrgenommen werden, die einen wichtigen Beitrag zum Funktionieren der Universität leisten, sondern vielfach eher als austauschbare Arbeitskräfte betrachtet werden. Es sei für eine Hochschule mit ihren unterschiedlichen Beschäftigtengruppen aber nicht ausreichend, dass sich die Aufmerksamkeit in erster Linie auf leistungsstarke Wissenschaftler*innen und insbesondere auf deren Erfolge im Bereich der Forschung fokussiert.

Vielmehr sei es wichtig, auch die Bedeutung der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen anzuerkennen, wie die Äußerung einer Referentin hinsichtlich der Bewertung der Arbeitsatmosphäre, die insgesamt an der Universität herrscht, nahelegt:

„[E]s ist einfach an der Zeit [...], auch zu sehen, dass jeder Einzelne [...] wichtig ist. Vom, sag ich jetzt, Hausmeister über die Poststelle bis zum Professor. Und solange das von der Führungsebene nicht gelebt wird, kommen immer wieder Situationen, wo [...] Mitarbeiter sich fragen, warum engagiere ich mich hier eigentlich? Das heißt nur das Händeschütteln seitens der direkten Vorgesetzten hilft da nicht. Das muss schon die ganze Institution leben.“ (Interview IE 3)

Von Führungskräften wird in diesem Zusammenhang erwartet, mit gutem Beispiel voranzugehen, Leistungen anzuerkennen, in passenden Situationen Lob zu vergeben oder auch einfach mal nachzufragen, wie es den einzelnen Mitarbeiter*innen geht und wie sie mit ihrer Arbeit zurechtkommen. Aus Sicht der Beschäftigten steht auch die Hochschulleitung in der Pflicht, eine gute Führungskultur zu etablieren und diese dauerhaft zu sichern. Was damit konkret gemeint sein könnte, wird durch die Erwartungshaltung einer Sachbearbeiterin deutlich:

„[Die Leitung] sollte alle ihre Führungskräfte schulen. Und klarmachen, dass sie eine Vorbildfunktion haben und da diese Vorbildfunktion einhalten müssen. Sie müssen wertschätzend sein, sie tragen Verantwortung für ihre Leute und wenn

sie gute Arbeit leisten wollen, dann müssen sie auch entsprechend sich geben und sie müssen zuhören. Immerhin leiten sie Fachleute und nicht irgendwelche Haufen von Grundschulern.“ (Interview I 20)

Ein weiterer Aspekt, der dem Interviewmaterial zufolge in der zentralen Hochschulverwaltung weitgehend eine Leerstelle darstellt, ist der Bereich Personalentwicklung. Die Beschäftigten berichten zwar überwiegend, dass ihnen die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten ermöglicht wird, allerdings müssen sie in der Regel selbst die Initiative ergreifen.

Die Vorgesetzten haben also die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter*innen nicht unbedingt im Blick. Dies gilt sowohl im Hinblick auf einzelne Veranstaltungen geht, die einen bestehenden Qualifizierungsbedarf abdecken sollen, als auch dann, wenn es um eine weitergehende (Talent-) Förderung geht, die geeigneten Beschäftigten einen individuellen beruflichen Aufstieg ermöglicht – der nicht selten auch im Gesamtinteresse der Hochschule als Organisation liegen dürfte.

Entsprechende Ansätze werden seitens der Beschäftigten vermisst, wie folgendes Zitat aus dem Interview mit einer ehemaligen Mitarbeiterin zeigt, die die Hochschule aus genau diesem Grund verlassen hat und eine höherwertige Beschäftigungsposition in der öffentlichen Verwaltung gefunden hat:

„Wenn man merkt, dass die Mitarbeiterin sich nach 15 Jahren verändern möchte, dann muss ich als Führungskraft irgendwie darauf eingehen und versuchen, Wege zu finden, sehen, wie sie sich verändern kann und eben auch ja wieder das Personal entwickeln und ihm helfen, dass die Situation besser wird. Und binden durch Anreize, binden durch Eingruppierung und veränderten Arbeitsplatz, ein anderes Aufgabengebiet, ja, Beförderung, Höhergruppierung, besondere Schulungen, vielleicht auch Fortbildungen anbieten [...]. Ja, das hätte ich mir gewünscht.“ (Interview IE 4)

8.2.2 Interviews mit Beschäftigten in Fachgebieten und Instituten

Die Reanalyse der Interviews mit insgesamt zwölf Hochschulsekretär*innen und Beschäftigten in Technik und IT in den Fachgebieten und Instituten der Universität berücksichtigt ebenfalls sowohl aufgabenbezogene als auch personenbezogene Aspekte des Verhaltens der Führungskräfte.

Relevante Aspekte sind hierbei vor allem die bestehenden Spielräume der Mitarbeiter*innen beim Zustandekommen von Entscheidungen sowie bei der Organisation der alltäglichen Arbeit, die Wahrnehmung der wissenschaftsunterstützenden Aufgaben durch die Führungskräfte, die Führungskompetenzen der akademischen Führungskräfte sowie der persönliche Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeiter*innen. Insbeson-

dere beim letztgenannten Aspekt sind deutliche individuelle Unterschiede festzustellen.

Entscheidungsspielräume und Prioritäten von Professor*innen

Die Arbeit von wissenschaftsunterstützenden Beschäftigten in den Fakultäten ist weitgehend geprägt von einem hohen Maß an Selbstorganisation. Dies gilt sowohl für Hochschulsekretär*innen als auch für Mitarbeiter*innen in Technik und IT. Sie können weitgehend selbst entscheiden, wie sie das von den wissenschaftlichen Führungskräften festgelegte Ziel erreichen. Dies schließt häufig auch eine eigenständige Entscheidung über die Verwendung finanzieller Mittel ein, beispielsweise im Rahmen von Bestellvorgängen.

Insbesondere Hochschulsekretär*innen führen diese Freiräume darauf zurück, dass sie ihre Vorgesetzten gut genug kennen, um deren Wünsche zuverlässig einschätzen zu können. Teilweise führen die Beschäftigten ihre individuellen Entscheidungsspielräume aber auch auf das mangelnde Interesse von Professor*innen an Verwaltungsaufgaben zurück. Eine ehemalige Sekretariatsbeschäftigte formuliert dies folgendermaßen:

„Also der hat da sein Charakter. Er mag, er stuft nur Sachen ein, so wichtig oder nicht wichtig. Wenn so wichtig könnte er alles entscheiden, aber nicht wichtig bei ihm völlig egal. Und da kann man selber, hat man viel Handlungsspielraum, z. B. bei der Vergabe.“ (Interview IE 7)

Aus dem Interviewmaterial ergibt sich das Bild, dass wissenschaftlichen Führungskräften nicht nur das Interesse an administrativen Aufgaben fehlt, sondern sie in diesem Bereich auch über allenfalls geringe Kenntnisse verfügen. Hier dürfte sich erneut die spezifische berufliche Sozialisation von Wissenschaftler*innen auswirken, die vollkommen andere Prioritäten setzt.

Zudem sind Professor*innen den Aussagen der Interviewten zufolge nicht in jedem Fall dazu bereit, Vorgaben seitens der Verwaltung, die ihren individuellen Interessen zuwiderlaufen, anzuerkennen. Von ihren Mitarbeiter*innen erwarten sie dann, dass diese eine Lösung finden, die ihren Zielsetzungen entspricht und es erlaubt, diese umzusetzen. Eine solche Situation veranschaulicht die Äußerung einer Hochschulsekretärin:

„Wenn ich dann sage, es geht aber so nicht, weil das und das und das spricht dagegen, dann sagt der Prof halt, ja, ist mir egal, es muss aber so laufen. So, und nun sieh mal zu, wie du es dann kriegst. Und das sind so die Sachen, die es einem manchmal sehr schwer machen.“ (Interview I 7)

Teilweise ist das hohe Maß an Selbstständigkeit bei der Organisation des Arbeitsalltags dem Material zufolge aber weniger als ein seitens der Vor-

gesetzten bewusst eingeräumter Handlungsspielraum zu charakterisieren, sondern eher als das Resultat einer bestehenden Notwendigkeit.

Ein Beispiel hierfür ist die vor allem von IT-Beschäftigten, die den einzelnen Instituten zugeordnet sind, berichtete häufige Abwesenheit von akademischem Führungspersonal, die darin begründet liegt, dass diese ihre Aufgaben als Geschäftsführende*r Direktor*in oder Dekan*in häufig nebenamtlich und somit zusätzlich zur Arbeit im Fachgebiet ausüben.

Gleichzeitig sind die Beschäftigten in manchen Angelegenheiten aber auch von Entscheidungen der Leitungspersonen abhängig; hier ist eine Absprache auf Arbeitsebene nicht in jedem Fall ausreichend. Der ehemalige IT-Beschäftigte eines Instituts beschreibt seine diesbezügliche Wahrnehmung folgendermaßen:

„[A]lso Geschäftsführender Direktor der Institute, aber auch Dekane sind selten da sozusagen. Und wenn die Verwaltungsleiter, je nachdem wie die sozusagen inthronisiert sind, ist es, aber es ist immer noch so, dass eben die Dekane dann so dann zustimmen müssen. Und je nachdem wie oft die da sind, ist es ein komisches Arbeiten, sozusagen, weil die immer ein bisschen abwesend sind, und man bespricht irgendwas und da muss jemand die dann mit ins Boot holen und so.“ (Interview IE 6)

Persönlicher Umgang und Wertschätzung

Wie bereits erwähnt, verfügen akademische Führungskräfte aus Sicht ihrer Mitarbeiter*innen nur selten über vertiefte Kenntnisse in Bezug auf administrative Prozesse sowie die damit verbundenen gesetzlichen Vorgaben. Den Interviewauswertungen zufolge ist dies zugleich einer der wesentlichen Gründe dafür, dass Wissenschaftler*innen ein Maßstab für die Bewertung der Leistungen ihrer Mitarbeiter*innen fehlt, woraus wiederum ein fehlendes Verständnis für die Arbeitssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen resultiert. Eine Hochschulsekretärin beschreibt den Zusammenhang so:

„Sich mehr damit befassen, was wir eigentlich tun so, sich mal eingehend in die Abläufe auch mal drauf einzulassen und zu sehen, was eigentlich da alles dranhängt und dadurch vielleicht auch ein bisschen mehr zu ner Wertschätzung dessen zu kommen, was wir eigentlich leisten. Und da sehe ich halt immer noch so ein bisschen so diese Ansicht. Ja, jeder einzelne Prozess, jeder einzelne Prozess wird so als kleine unbedeutende Tätigkeit gewertet. Und das ist so [...] diese gängige Auffassung. [W]ir füllen ja nur Formulare aus und führen ja nur Anweisungen aus. Und das ist auch irgendwie noch im Kopf meines Vorgesetzten irgendwie mit drin, obwohl er das eigentlich besser wissen müsste, dass es anders ist [...].“ (Interview I 16)

Der persönliche Umgang, den Professor*innen mit den wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen pflegen, wird unterschiedlich beschrieben: Teilweise berichten die Interviewten von Konflikten, beispielsweise, wenn ihr Wunsch, die vertragliche Arbeitszeit nicht wesentlich zu überschreiten und geleistete Mehrarbeit durch Freizeit auszugleichen, auf Un-

verständnis stößt, oder sich das hohe Stresslevel der Führungsperson, das etwa aus der federführenden Tätigkeit bei der Beantragung eines Exzellenzclusters resultieren kann, negativ auf das Verhalten den Mitarbeiter*innen gegenüber auswirkt.

Andere Äußerungen deuten hingegen auf einen durchaus kollegialen Umgang hin, wie folgendes Zitat eines technischen Beschäftigten verdeutlicht:

„Joa, ich find da ist vor allem beiderseitiger Respekt irgendwie da. Er kümmert sich auch, er, sozusagen, hat viel zutun, aber [...] er hat von Anfang an hat er sich dann für jeden Zeit genommen. Also sei es diese Kaffees nach dem Mittagessen, dass man da noch irgendwie viertel, halbe Stunde zusammensitzt alle und er dabei ist und jetzt nicht die ganze Zeit von Arbeit redet, sondern einfach von irgendwas [...]. Und so merke ich es auch, wenn es irgendwie bei inhaltlichen Sachen, wenn ich dann mal greifen kann, wenn er da ist, nimmt er sich immer sehr viel Zeit, denkt mit, hilft mit, unterstützt.“ (Interview I 1)

Statusdenken und Führungskompetenzen

Auch wenn Kompetenzen in den Bereichen Führung und (Hochschul-)Didaktik in den vergangenen Jahren in Berufungsverfahren an Bedeutung gewonnen haben, so sind es dennoch die Leistungen in der Forschung, die für wissenschaftliche Karrieren ausschlaggebend sind. Dieser Eindruck findet sich auch im Interviewmaterial, beispielsweise in folgender Äußerung eines IT-Beschäftigten:

„[W]eil natürlich die Führungskräfte [der Universität] rekrutieren sich aus dem Wissenschafts-Business und da ist gute Führungskraft nun mal jetzt nicht so, nicht das wichtigste Kriterium. Es wird ja nirgendwo abgefragt, sondern es werden Publikationen gefragt und alles Mögliche. Und größtenteils rekrutieren sie aber unsere Führungskräfte daraus.“ (Interview IE 6)

Fehlende Führungskompetenzen bei wissenschaftlichen Führungskräften, beispielsweise bei der Lösung von Konflikten oder Abstimmungsproblemen im Team, werden von den befragten Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen vergleichsweise häufig geschildert. Dies fällt vor dem Hintergrund der bestehenden Hierarchien an Hochschulen, in deren Gefüge Wissenschaftler*innen, insbesondere Professor*innen, ein höheres Gewicht zugeschrieben wird, umso mehr ins Gewicht.

So wird zum Beispiel von Mitarbeiter*innen in den Sekretariaten sowie in den Bereichen Technik und IT kritisiert, dass fachliche Entscheidungen hinsichtlich technischer Aspekte wie der Netzwerkadministration eines Instituts erst dann Geltung beanspruchen können, wenn sie vom akademischen Leitungspersonal bestätigt werden, selbst wenn diesem das Wissen fehlt, um den konkreten Sachverhalt vollständig zu verstehen, oder die Zuteilung von technischem Personal zu den einzelnen Fachgebieten häufig ohne die Beteiligung der Mitarbeiter*innen erfolgt.

Wenn akademische Führungskräfte in einer solchen Situation nicht in der Lage dazu sind, die Probleme zu lösen, sei es, weil ihnen hierfür die Kompetenzen fehlen, sei es aufgrund einer anderen Prioritätensetzung, kann dies aus Sicht der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen die bestehenden Probleme weiter verschärfen.

Die strukturelle Ausrichtung der Entscheidungsprozesse auf wissenschaftliche Führungskräfte, die aus Sicht der Befragten für Hochschulen typisch ist, kann sich aber auch im Selbstverständnis des Führungspersonals spiegeln und Einfluss auf das Verhalten gegenüber den Mitarbeiter*innen haben. Eine IT-Beschäftigte veranschaulicht das aus ihrer Sicht bestehende strukturelle Wertschätzungsdefizit hinsichtlich der Arbeitsleistungen von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen folgendermaßen:

„[Der Professor] leitet jetzt eine Gruppe, er ist weltberühmt und so, das macht auch etwas mit dem Selbstbewusstsein der Leute, dass sie dann auch irgendwie denken, sie können die Leute so ein bisschen so, ich weiß nicht jetzt, wie wie Untergebene behandeln, nicht wie jemand, der ihnen wirklich zuarbeitet, der eine wichtige Funktion hat in seiner Gruppe, dass er sich um viel Verwaltungsarbeit kümmert und und und. Also das manchmal dann da auch so der Respekt verloren geht vor, vor den Mitarbeitern, die eben nicht so eine hohe Ausbildung haben und nicht so weltberühmt sind oder irgendwas, weil so was weiß ich, was für'in Paper veröffentlicht haben oder sonst irgendwas [...]“ (Interview I 13)

8.3 Zwischenfazit

Basierend auf der Reanalyse von insgesamt 26 leitfadengestützten Interviews mit Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen einer Universität konnten in diesem Kapitel die bisher nur auf unsystematischen Beobachtungen basierenden Vermutungen empirisch validiert werden, denen zufolge bei akademischen Führungskräften ein strukturelles Unverständnis für die Arbeit von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen besteht, was nicht selten Aufforderungen zum „Regelbruch“, zum Unterlaufen administrativer Vorgaben nach sich zieht.

Dieser Befund bezieht sich jedoch nicht nur auf administrative Abläufe und die entsprechenden Vorgaben, sondern auch auf die Interessen und Motivlagen wissenschaftsunterstützender Mitarbeiter*innen, und das hat Auswirkungen auf die Bewertung der Führungskompetenzen akademischer Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter*innen, die vielfach als unzureichend beschrieben werden.

Ebenfalls konnte gezeigt werden, dass das Führungsverhalten von administrativen Führungskräften gegenüber Sachbearbeiter*innen und Referent*innen in der zentralen Verwaltung in hohem Maße mit dem For-

schungsstand zu Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung korrespondiert.

Dies gilt sowohl für den als hierarchisch beschriebenen Modus der Entscheidungsfindung, als auch für das stark transaktional geprägte und in erster Linie auf die administrativen Abläufe bezogene Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen in der Zentralverwaltung. Hinzu kommt aus Sicht der interviewten Sachbearbeiter*innen und Referent*innen häufig ein individueller Mangel an Führungskompetenzen, der ein fehlendes Engagement für die Mitarbeiter*innen hinsichtlich Personalentwicklung und Karriereförderung einschließt.

Übergreifend kann für beide Bestandteile der Hybridorganisation Hochschule festgehalten werden, dass die Ziele und Interessen von Professor*innen bei der Entscheidungsfindung von besonderer Relevanz sind. Sowohl rechtliche und prozedurale Vorgaben als auch die fachlichen Kompetenzen von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen in Zentralverwaltung, Instituten und Fachgebieten werden somit regelmäßig in ihrer Wirksamkeit infrage gestellt.

An Hochschulen ist Führung in besonderer Weise auf leistungsstarke Wissenschaftler*innen ausgerichtet, sowohl auf der Sachebene als auch auf der personenbezogenen Ebene. Deshalb besteht an den Hochschulen ein wachsender Bedarf an einem professionellen Führungsverhalten. Dieser besteht – nicht nur hinsichtlich des Verhältnisses zu „Nachwuchswissenschaftler*innen“ sondern auch in Bezug auf das Verhältnis zu den wissenschaftsunterstützenden Bereichen.

Viele Hochschulen haben auf die wachsende Bedeutung von Führungskompetenzen von Professor*innen und Forschungsgruppenleiter*innen bereits reagiert und bieten vielfältige Weiterbildungs- und Coachingangebote an. Diese sollten allerdings verstärkt auch das Verhältnis zu wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen thematisieren, insbesondere die relevanten Unterschiede bei ihren Arbeitsorientierungen.

Sie ergeben sich unter anderem daraus, dass Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sich in einer anderen biografischen Situation befinden als beispielsweise jüngere Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase. Dadurch haben sie vielfach auch eine gänzlich andere Perspektive auf die zu einem bestimmten Zeitpunkt anstehenden Aufgaben in Forschung und Lehre und räumen diesen zudem eine andere Priorität ein.

Die Herausforderung einer stärkeren Berücksichtigung von personenbezogenen Aspekten des Führungsverhaltens stellt sich ebenfalls im Hinblick auf die administrativen Führungskräfte an Hochschulen. Bei der Konzeption von Weiterbildungsformaten, die sich an diese Zielgruppe

richten, könnte es sinnvoll sein, den Charakter der Entwicklung von Führungskompetenzen als Lernprozess zu betonen und hierbei auch die große Bedeutung, die dem Zusammenspiel von Wissen und Erfahrungen sowie deren Reflexion im Zeitverlauf zukommt, zu berücksichtigen.

Ein wichtiger Impuls für eine Veränderung der Führungskultur an den Hochschulen insgesamt könnte schließlich von einem breit angelegten Diskussionsprozess zum Führungsverhalten sowohl in den akademischen als auch in den administrativen Bereichen ausgehen, der in eine Vereinbarung von übergreifenden Führungsgrundsätzen mündet.

9. Personalentwicklung

Der in vielen Branchen virulente Fachkräftemangel erfasst zunehmend die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an den Hochschulen in Deutschland. Die Berichte über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter*innen nehmen zu, nicht nur für Positionen in IT und Technik, sondern immer häufiger auch in Bezug auf Stellen in den Kernbereichen der Zentralverwaltung (Weidner 2022).

Die Hochschulen stehen deshalb vor immensen Herausforderungen. Die Bedeutung des Themas Personalentwicklung wird im Hinblick auf Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen größer, dieses Themenfeld stellt in Hochschulforschung und Hochschulentwicklung – zumindest in Bezug auf diese spezifische Zielgruppe – jedoch weitgehend eine Leerstelle dar.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Kapitel die Frage diskutiert, wie die aktuellen Aktivitäten der Hochschulen im Bereich der Personalentwicklung seitens der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen wahrgenommen und bewertet wird (Abschnitt 9.4). Zuvor werden Ansätze und Instrumente zur Personalentwicklung vorgestellt – sowohl auf den allgemeinen betrieblichen Kontext (Abschnitt 9.2), als auch spezifischer auf den Hochschulbereich bezogen (Abschnitt 9.3). Abschließend wird eine skeptische Gesamteinschätzung um einige Hinweise auf mögliche Perspektiven ergänzt (Abschnitt 9.5).

9.1 Personalentwicklung im betrieblichen Kontext

In einem engen Verständnis besteht betriebliche Personalentwicklung aus dem Angebot von arbeitsplatzrelevanten Weiterbildungen. Ein weiteres Verständnis schließt zusätzlich die individuelle Karriereförderung von ausgewählten Mitarbeiter*innen ein. Daneben werden auch eine Erweiterung des Aufgabenbereichs (Job Enlargement), die Übertragung neuer Aufgaben (Job Enrichment) sowie der (temporäre) Wechsel des Aufgabenbereichs (Job Rotation) als mögliche Bestandteile der Personalentwicklung betrachtet (Stock-Homburg/Groß 2019).

Aus personalwirtschaftlicher Sicht gilt Personalentwicklung als zentraler Bestandteil des Personalmanagements, weshalb es wenig überraschend ist, dass aus dieser Perspektive das Ziel eines optimalen Personaleinsatzes Leitmotiv der unterschiedlichen Aktivitäten ist (z. B. Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023).

Demgegenüber nimmt die Erwachsenenbildung in erster Linie die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten in den Blick, wobei hier das emanzipatorische Potenzial von (Weiter-)Bildung stets zumindest mitgedacht wird (z. B. Käßlinger 2018). Dieses Spannungsfeld zwischen individuellen und organisationalen Interessen spiegelt sich auch in den Zielsetzungen und Erwartungen von Leitungsebene auf der einen und Mitarbeiter*innen auf der anderen Seite.

9.1.1 Weiterbildung

Inhalte und Formate der betrieblichen Weiterbildung werden in erster Linie durch betriebliche Interessen, insbesondere die in Unternehmen, Behörden oder anderen Organisationen bestehenden Qualifizierungsbedarfe bestimmt. Angebote der betrieblichen Weiterbildung finden überwiegend während der Arbeitszeit statt und werden auch (zumindest überwiegend) von den Arbeitgeber*innen finanziert (BMBF 2022).

Die Abdeckung des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs soll dazu beitragen, den Betrieb in seinem Fortbestand zu sichern bzw. strategische Entwicklungsziele zu erreichen; ein Ansatz, der bei Forschenden und Praktiker*innen der Erwachsenen- und Weiterbildung wegen seiner starken Fokussierung auf Anwendbarkeit und Verwertbarkeit im Arbeitsalltag nicht ohne Kritik bleibt (Käßlinger 2018).

Dem regelmäßig durchgeführten Adult Education Survey zufolge entfielen im Jahr 2020 drei Viertel der Weiterbildungsaktivitäten in Deutschland auf das Segment der betrieblichen Weiterbildung (BMBF 2022, S. 22). Hinsichtlich der Beteiligung an Weiterbildungen sind deutliche Unterschiede festzustellen, insbesondere nach dem formalen Bildungsgrad und der Beschäftigungssituation. Bei Ersterem steigt die Teilnahmewahrscheinlichkeit mit zunehmendem Qualifikationsniveau, bei Letzterem wirken sich vor allem atypische Beschäftigungsformen wie Befristungen und Teilzeitarbeit hemmend aus (Dobischat/Düsseldorff 2018).

Ein Großteil der betrieblichen Weiterbildung entfällt auf Schulungen oder Unterweisungen zu konkreten Einzelfragen wie einer neuen Software oder Veränderungen in der Ablauforganisation, die zumeist nur einige Stunden oder wenige Tage dauern; wenn sie nicht ohnehin komplett selbstgesteuert erfolgen, beispielsweise durch die Nutzung von Online-Tutorials oder virtuellen Lernumgebungen. Häufig realisiert sich der angestrebte Lernerfolg auch erst in Verbindung mit informellem Lernen im Prozess der Arbeit, beispielsweise durch Ausprobieren oder den Austausch mit Kolleg*innen (Dehnbostel 2018).

Bei betrieblicher Weiterbildung handelt es sich zudem häufig um Anpassungsqualifizierungen, die darauf abzielen, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unter veränderten Rahmenbedingungen zu erhalten, woraus sich ebenfalls ein Spannungsfeld zwischen den Interessen der Betriebe und denen der Beschäftigten ergeben kann, die nicht selten ihre berufliche Handlungsfähigkeit insgesamt erhöhen möchten und damit auch bestimmte Karriereziele verbinden (Dobischat/Düsseldorf 2018).

9.1.2 Maßnahmen zur Arbeitsstrukturierung

Im Rahmen von Personalentwicklungskonzepten werden auch Methoden zur Arbeitsstrukturierung wie Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation als Instrumente der informellen Weiterbildung eingesetzt. Sie sollen darüber hinaus dazu beitragen, die Motivation der Mitarbeiter*innen zu fördern und somit einen Beitrag zur Personalbindung zu leisten.

Im Rahmen des Job Enlargement findet eine quantitative Aufgabenerweiterung auf dem gleichen Qualifikationsniveau statt, wodurch die ausgeübte Tätigkeit abwechslungsreicher gestaltet werden soll. Job Enrichment besteht aus einer qualitativen Erweiterung der Arbeitsaufgaben – in der Regel auf einem höheren Qualifikationsniveau. So sollen die Mitarbeiter*innen ein höheres Maß an Verantwortung und Autonomie erhalten, was sich wiederum in einer höheren Arbeitsmotivation niederschlagen kann.

Als dritte Maßnahme zur Arbeitsstrukturierung besteht Job Rotation aus einem zeitlich befristeten Wechsel des Arbeitsplatzes. Job Rotation wird überwiegend dazu genutzt, (Nachwuchs-)Führungskräften einen Einblick in die verschiedenen Geschäftsbereiche zu ermöglichen und ihnen auf diese Weise ein umfassendes Wissen über die betriebliche Organisation insgesamt zu vermitteln (Stock-Homburg/Groß 2019).

Veränderungen der Arbeitsorganisation, die einen Beitrag zur Weiterentwicklung „on the job“ leisten sollen, sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie mit Unterstützung von Mitarbeiter*innen und Führungskräften eingeführt werden. Sie sollten zudem die Auslastung der Beteiligten berücksichtigen und Überlastungen infolge einer zu starken Arbeitsverdichtung vermeiden und außerdem berücksichtigen, dass die Erweiterung von Aufgabengebieten eine Neubewertung der Stellenbeschreibung erforderlich machen kann, die wiederum zur Einstufung in eine andere Gehaltsgruppe führen und somit arbeitgeberseitig mit höheren Kosten verbunden sein kann (Marrenbach/Geiger 2019).

9.1.3 Karriereförderung

Insbesondere in größeren Unternehmen sind bereits seit einigen Jahrzehnten umfassende Konzepte der Karriereförderung von ausgewählten Mitarbeiter*innen anzutreffen, die zumeist als Talentmanagement bezeichnet werden. Ansätze des internen Talentmanagements sind – ergänzend zur externen Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen – entstanden, um den zukünftig zu erwartenden Bedarf an Führungskräften durch eine frühzeitige Identifikation und längerfristige Vorbereitung geeigneter Personen zu decken (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023).

Neben definierten Führungskarrieren, die bis auf die Leitungsebene reichen können, wurden in den letzten Jahren vermehrt auch spezifische Fach- und Projektkarrieren geschaffen, die allerdings aufgrund der begrenzten Einsatzmöglichkeiten der betreffenden Mitarbeiter*innen sehr eng an die konkreten betrieblichen Bedarfe gekoppelt und somit vom Umfang her begrenzt sind (Stock-Homburg/Groß 2019).

Im Rahmen des Talentmanagements, das aus personalwirtschaftlicher Sicht auf klaren Prozessen und transparenten Kriterien basieren sollte, werden Mitarbeiter*innen, denen ein großes Entwicklungspotenzial zugeschrieben wird, gezielt gefördert; durch möglichst passgenaue Weiterbildungsangebote, individuelles Coaching bzw. Mentoring sowie den zeitlich befristeten Einsatz auf im Vorfeld definierten Beschäftigungspositionen (Huf 2020).

Die Auswahl der zu fördernden Mitarbeiter*innen erfolgt in der Regel durch ein mehrstufiges Auswahlverfahren, in dem auch kompetenzdiagnostische Methoden eingesetzt werden können (Lindner-Lohmann/Lohmann/Schirmer 2023). Für Art und Umfang des Talentmanagements sind die stets die strategischen Ziele der Unternehmensleitung und deren Operationalisierung im Rahmen der Personalbedarfsplanung ausschlaggebend, was durchaus in Konflikt zu individuellen Aufstiegswünschen der Beschäftigten stehen kann.

Anders als in der Privatwirtschaft sind Maßnahmen zur gezielten Karriereförderung ausgewählter Mitarbeiter*innen im öffentlichen Dienst bislang weitgehend unbekannt. Zwar können Beamt*innen im Laufe ihres Berufslebens befördert werden, dies ist allerdings im Wesentlichen abhängig von den regelmäßig durchgeführten Leistungsbewertungen durch die jeweiligen Vorgesetzten und setzt das Vorhandensein von höherdotierten Dienstposten voraus. Tarifbeschäftigte werden hingegen traditionell für ein bestimmtes Tätigkeitsfeld eingestellt, eine berufliche Weiterentwicklung ist über Anpassungsqualifizierungen hinaus in der Regel nicht vorgesehen (Reichard/Röber 2019).

Erst in den letzten Jahren wurden in einigen Ländern und Kommunen Traineeprogramme aufgelegt, die sich in erster Linie an Absolvent*innen eines wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Masterstudiengangs richten und nach zwei bis drei Jahren mit der Entscheidung über eine mögliche Verbeamtung auf Lebenszeit enden (Fischer 2018). Vereinzelt wird aufstiegsorientierten Mitarbeiter*innen auch die Teilnahme an einem Bachelor- oder Masterstudium ermöglicht; dies wird allerdings in aller Regel weder durch Maßnahmen zur Personalbindung flankiert noch mit einer konkreten beruflichen Perspektive verknüpft.

Hinzu kommen punktuell Coachingangebote für Führungskräfte bei der Übernahme einer neuen Leitungsposition. Insgesamt sind Ansätze zur individuellen Karriereförderung im öffentlichen Dienst derzeit noch wenig systematisiert und in hohem Maße abhängig vom konkreten Arbeitsumfeld (Reichard/Röber 2019).

9.2 Weiterbildung und Personalentwicklung an Hochschulen

Außerhalb der Disziplinen, in denen Personalentwicklung im engeren oder weiteren Verständnis Gegenstand von Forschung und Lehre ist, also vor allem außerhalb der Betriebswirtschaft, der Bildungswissenschaft und der Psychologie, ist in Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung eine besondere Verwendung der Begriffe Weiterbildung und Personalentwicklung festzustellen. Innerhalb des akademischen Feldes ist vor allem die Rede von „wissenschaftlicher Weiterbildung“ und „akademischer Personalentwicklung“; hiermit werden spezifische Bedeutungen verbunden, die im Folgenden skizziert werden.

9.2.1 Wissenschaftliche Weiterbildung

Bezogen auf den Hochschulkontext wird der Begriff der Weiterbildung in erster Linie mit Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung assoziiert, die sich vor allem dadurch charakterisieren lassen, dass erstens die vermittelten Inhalte, zweitens die didaktische Gestaltung und drittens die Qualifikation der Lehrenden einem wissenschaftlichen Anforderungsniveau entsprechen (Widany/Wolter/Dollhausen 2018).

Zudem richten sich entsprechende Formate in erster Linie an Berufstätige, die bereits einen Hochschulabschluss erworben haben oder über eine vergleichbare Qualifikation verfügen. Im Zuge der hochschulpolitischen Reformen seit den späten 90er Jahren wurde die Zielgruppe ver-

stärkt um Personen erweitert, die in der beruflichen Bildung qualifiziert und an der Aufnahme eines Studiums interessiert sind (Schwikal/Neureuther 2018; Jütte/Bade-Becker 2018).

Die wissenschaftliche Weiterbildung – und somit ein sehr spezifisches Verständnis von Weiterbildung – hat in den letzten Jahren im hochschulpolitischen Diskurs einen deutlich höheren Stellenwert erhalten, wozu nicht zuletzt entsprechende Förderlinien von Bund und Ländern in relevantem Maße beigetragen haben (Wolter/Schäfer 2018).

Historisch reicht die Entwicklung der wissenschaftlichen Weiterbildung bis ins späte 19. Jahrhundert zurück, wobei die Bemühungen um eine gesellschaftliche Öffnung der Hochschulen eine wichtige Konstante darstellen, ein Ziel, das gleichwohl im Zeitverlauf und vor allem im Kontext sich wandelnder Rahmenbedingungen unterschiedlich interpretiert worden ist (Wolter/Schäfer 2018). Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass die wissenschaftliche Weiterbildung in erster Linie hochschulexterne Zielgruppen adressiert.

Somit werden Maßnahmen der Personalentwicklung, die sich an Hochschulangehörige richten, in aller Regel konzeptionell nicht als Teil der wissenschaftlichen Weiterbildung verstanden, auch wenn diese an Hochschulen stattfinden bzw. von diesen angeboten werden (Dollhausen et al. 2018). In Ermangelung einer verbindlichen Definition ist eine trennscharfe Unterscheidung zwischen wissenschaftlicher Weiterbildung und sonstigen Weiterbildungsaktivitäten der Hochschulen in der Praxis allerdings häufig kaum möglich (Kamm et al. 2016).

Somit wird verständlich, warum hochschuldidaktische Qualifikationen oder Schulungen im Bereich des Forschungsmanagements teilweise der wissenschaftlichen Weiterbildung zugerechnet werden, extracurriculare Bildungsaktivitäten von Studierenden wie Sprachkurse oder Kurse zu berufsbezogenen Schlüsselqualifikationen hingegen ebenso wenig wie Angebote, die sich in erster Linie an wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter*innen richten. Beispiele für letztgenannte Angebote sind unter anderem Schulungen in den Bereichen IT, Verwaltung und Recht oder Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (Wolter/Schäfer 2018; Dollhausen et al. 2018; Widany/Wolter/Dollhausen 2018).

9.2.2 Akademische Personalentwicklung

Das Thema Personalentwicklung fristete an den Hochschulen lange Zeit ein Schattendasein. Zwar standen insbesondere Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an ihren Einrichtungen auch in der Vergangenheit bereits zahlreiche Kurse zur Verfügung, vor allem aus den

Bereichen EDV/IT, Sprachen, Verwaltung und Recht, Kommunikation und soziale Kompetenzen sowie Gesundheit und Sport.

Die Zusammenstellung des Programms erfolgte allerdings eher angebots- als bedarfsorientiert, indem bewährte und positiv angenommene Maßnahmen fortgeführt und auf Grundlage der Erfahrungen der Verantwortlichen und/oder auf Vorschlag von Teilnehmer*innen um neue ergänzt wurden.

Anmeldungen erfolgten im Wesentlichen aus dem individuellen Interesse der Beschäftigten heraus (Hanft/Zentner 2004). Eine systematische Ermittlung bestehender Qualifikationsbedarfe durch die Personalabteilungen und das gezielte Angebot von Maßnahmen, die einen Beitrag zur strategischen Entwicklung der Hochschulen leisten konnten, fand hingegen allenfalls vereinzelt statt (Röbken/Schütz 2015).

Für Wissenschaftler*innen wurde sogar weitgehend gar kein Bedarf an Maßnahmen zur Personalentwicklung gesehen. Nach herrschender Lesart hatten wissenschaftliche Mitarbeiter*innen „einen eng umgrenzten Aufgabenkreis zu erfüllen, für den sie bereits qualifiziert eingestellt worden waren oder sie strebten eine Berufung auf eine Professur an einer anderen Hochschule an.“ (Webler 2006, S. 5) In beiden Fällen galten gezielte Initiativen zur Weiterqualifikation als entbehrlich.

Die „demonstrative Zurückhaltung und [...] Skepsis der großen Mehrzahl der Hochschulen“ (Winde 2010, S. 16) gegenüber den Initiativen einzelner Vorreiterhochschulen wich jedoch schnell einem zunehmenden Engagement, nachdem sich Personalentwicklungsstrategien für das wissenschaftliche Personal im Zuge der Exzellenzinitiative als Wettbewerbsvorteil erwiesen hatten. In der Folge sind an zahlreichen Hochschulen vielfältige Angebote entstanden, die sich zunächst insbesondere an Doktorand*innen, später auch an Postdoktorand*innen richteten (Müller/Karrenberg 2015; Winde 2010).

Diese Entwicklung wurde dadurch weiter verstärkt, dass Personalentwicklungskonzepte in weiteren Förderlinien von Bund und Ländern eine verbindliche Teilnahmebedingung darstellten (Krüger 2020). Auf diese Weise hat sich die Personalentwicklung für das wissenschaftliche Personal im Laufe der letzten beiden Jahrzehnte an den Hochschulen weitgehend etabliert und umfasst Weiterbildungsangebote zu wissenschaftsspezifischen Themen wie Hochschuldidaktik oder Forschungsmanagement genauso wie Karrierecoachings, die sich auch auf Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft beziehen, sowie nicht zuletzt Angebote, die sich gezielt an wissenschaftliche Führungskräfte richten (Burkhardt et al. 2020; Krüger 2020).

Mit der Teilnahme an entsprechenden Angeboten ist für die Wissenschaftler*innen allerdings zumeist keine konkrete Beschäftigungsoption

verbunden, im Zentrum steht vielmehr allgemein eine Verbesserung der Chancen auf die Realisierung von Karriereoptionen.

Noch etwas zugespitzter stellt sich die Situation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen dar – zumindest außerhalb des Wissenschaftsmanagements, für dessen Angehörige ebenfalls ein breites Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten besteht; darunter gleich mehrere Masterstudiengänge, die berufsbegleitend absolviert werden können (Janson/Rathke 2023).

In Technik und Verwaltung stehen Mitarbeiter*innen, die beruflich aufsteigen möchten, hingegen vor erheblichen Herausforderungen, „gerade im mittleren Verwaltungsbereich“ ist „[d]ie gläserne Decke [...] schnell erreicht“ (Alt 2020, S. 5). Bei den verfügbaren Weiterbildungskursen dominieren weiterhin die gleichen Themen wie in der Vergangenheit, wenngleich diese um spezifische Angebote für Führungskräfte ergänzt wurden (Burkhardt et al. 2020; Banscheraus 2018a).

Dazu, dass die wissenschaftsunterstützenden Bereiche weitgehend eine Leerstelle in den Personalentwicklungsstrategien der Hochschulen bilden, trägt nicht zuletzt eine deutliche Hierarchisierung innerhalb der Hochschulen bei, innerhalb derer „das wissenschaftsstützende Personal üblicherweise als ‚Zulieferbetrieb‘ des wissenschaftlichen Dienstes charakterisiert“ wird (Röbken/Schütz 2015, S. 143), woraus sich auch eine klare konzeptionelle Dominanz der wissenschaftlichen Bereiche ergibt, weshalb es wenig überraschend ist, dass es sich bei Aktivitäten zur Personalentwicklung an Hochschulen in erster Linie um akademische Personalentwicklung handelt.

9.3 Bewertungen der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen

Dieses Kapitel basiert auf einer Sekundäranalyse der Daten des DGB-Hochschulreports zum Themenfeld Personalentwicklung (vgl. Abschnitt 2.1). Leitend war hierbei ein weites Begriffsverständnis, das über Weiterbildungsangebote (Abschnitt 9.3.1) hinaus auch Lernaktivitäten im Prozess der Arbeit (Abschnitt 9.3.2) und Aufstiegsmöglichkeiten (Abschnitt 9.3.3) berücksichtigt hat.

Die deskriptiven statistischen Auswertungen wurden ergänzt durch eine qualitative Inhaltsanalyse von Antworten auf eine offene Abschlussfrage, die Bestandteil des Fragebogens gewesen ist (vgl. Abschnitt 2.3). Offene Fragen werden in standardisierten Befragungen häufig eingesetzt, um die bestehenden Antwortmöglichkeiten zu erweitern. (Fietz/Friedrichs 2022; Reinders 2022).

9.3.1 Weiterbildungsangebote

Etwas mehr als die Hälfte (55 %) der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen gab an, dass sie in sehr hohem oder hohem Maße⁷ die Möglichkeit erhielten, entsprechend ihrer Anforderungen Angebote zur Weiterbildung bzw. (beruflichen) Weiterentwicklung nutzen zu können (vgl. Tabelle 11). Beschäftigte aus der Stellenprofilgruppe Wissenschaftsmanagement sahen dies besonders häufig (67 %) als gegeben an, Mitarbeiter*innen aus den technischen Bereichen besonders selten (44 %).

Die hohen Zustimmungswerte bei Wissenschaftsmanager*innen und weiteren Angehörigen der neuen Hochschulprofessionen dürften insbesondere aus den vielfältigen Angeboten resultieren, die in der Vergangenheit speziell für diese Zielgruppe entwickelt worden sind (Janson/Rathke 2023).

Ein Grund für die unterdurchschnittlichen Zustimmungsraten im Bereich Technik dürfte darin liegen, dass an vielen Hochschulen über Grundlagenschulungen hinaus keine Weiterbildungen in den Bereichen Technik und IT angeboten werden, was bei Beschäftigten aus dieser Stellenprofilgruppe mit unterdurchschnittlichen Teilnahmequoten an Weiterbildungsangeboten korrespondiert (Banscherus 2018a; Banscherus et al. 2017; Banscherus/Golubchikova/Tobias 2022).

Eine Reaktion auf fehlende Weiterbildungsangebote für die technischen Bereiche sind verstärkte informelle Lernaktivitäten, wie folgendes Zitat aus einer Freitextantwort veranschaulicht:

„Für die Qualifizierung von Verwaltungsangestellten gibt es Weiterbildungen, aber nicht für technische Fachkräfte. Das muss quasi immer self-pased [gemeint ist self-paced = selbstgesteuert, Anm. d. Verf.] erfolgen und meist auf eigene Kosten in der Freizeit [...]“. Fragebogen-ID 8145

Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Bewertung des bestehenden Weiterbildungsangebots bestehen außerdem nach dem formalen Bildungsgrad; Mitarbeiter*innen mit Hochschulabschluss sehen für sich erheblich häufiger entsprechende Möglichkeiten als Beschäftigte, die kein Studium abgeschlossen haben. Dieses Ergebnis geht einher mit den generellen Befunden der Weiterbildungsforschung zu Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsbeteiligung (Dobischat/Düsseldorf 2018).

Anders stellt sich die Situation mit Blick auf atypische Beschäftigungsformen (Teilzeit, Befristung) dar. Zumindest in Bezug auf die Weiterbildungsteilnahme sind in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an

7 Die weiteren Antwortmöglichkeiten lauteten „in geringem Maße“ und „gar nicht“.

Hochschulen bei diesem Aspekt keine relevanten Unterschiede festzustellen.

Tabelle 11: Bestehende Weiterbildungsmöglichkeiten

Frage: Inwieweit ermöglicht Ihnen die Hochschule, dass Sie sich entsprechend Ihrer Anforderungen weiterentwickeln können, z. B. durch das Angebot von Weiterbildungen, Trainings oder Coachings?	
Antworten: in sehr hohem Maße und in hohem Maße	
Beschäftigte insgesamt	55 %
Stellenprofilgruppe	
Verwaltung	58 %
Bibliotheken	57 %
Technik	44 %
Wissenschaftsmanagement	67 %
Geschlecht	
weibliche Beschäftigte	57 %
männliche Beschäftigte	51 %
Bildungsgrad	
mit Hochschulabschluss	61 %
ohne Hochschulabschluss	47 %
Vertragsdauer	
unbefristet	55 %
befristet	57 %
Beschäftigungsumfang	
Vollzeit	54 %
Teilzeit (< 35 Wochenstunden)	56 %

Quelle: DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

Die Antworten auf die offene Abschlussfrage machen deutlich, dass viele Mitarbeiter*innen in Technik und Verwaltung eine Gegenleistung für gezeigtes Weiterbildungsengagement erwarten. Dies gilt in besonderer Weise für den Wunsch nach einer Einkommensverbesserung, woraus man die Einschätzung ableiten kann, dass reine Anpassungsqualifizierungen – die ein zentrales Element von personalwirtschaftlich orientierten Ansätzen des Personalmanagements bilden – in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen auf geringe Akzeptanz stoßen. Dies zeigt beispielhaft nachstehender Auszug aus einer Freitextantwort:

„Die Angebote zur Weiterbildung sind sehr umfassend, haben aber leider gar keine Auswirkungen auf eine höhere Gehaltseingruppierung. Die Anforderungen an die Bürotätigkeit haben sich im Laufe der Jahre deutlich verändert und höhere Qualifizierung werden [sic] erwartet, aber eine gehaltliche Anpassung ist nicht erfolgt.“ Fragebogen-ID 16035

In eine ähnliche Richtung geht ein weiteres Zitat, wenngleich in diesem weniger das Ausbleiben einer monetären Gegenleistung thematisiert wird, sondern allgemeiner eine fehlende Wertschätzung von Weiterbildungsaktivitäten – und nicht zuletzt von zusätzlichem Engagement bei der Arbeit – konstatiert wird:

„Ich habe zur Qualifizierung und Aktualisierung meiner Ausbildung diverse Fortbildungen besucht, einen Ausbilderschein gemacht und dadurch zusätzliche Aufgaben (und natürlich auch Arbeit) übernommen und in keinerlei Hinsicht gibt es eine Form von Anerkennung oder Wertschätzung.“ Fragebogen-ID 12612

Mit dem verfügbaren Datensatz kann nicht geklärt werden, ob diese beiden Freitextantworten, die exemplarisch für eine ganze Reihe weiterer Aussagen stehen, auf eine generell fehlende Anerkennung der Notwendigkeit von Anpassungsqualifizierungen seitens der Beschäftigten hindeuten oder ein Ausdruck einer nicht hinreichend kommunizierten impliziten Strategie von Job Enlargement bzw. Job Enrichment sind. Es könnte allerdings lohnenswert sein, diese Aspekte im Rahmen künftiger Forschungsaktivitäten zur Situation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen zu berücksichtigen.

9.3.2 Weiterentwicklung im Prozess der Arbeit

Ebenfalls etwas mehr als die Hälfte (54 %) der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen hat angegeben, dass es ihnen im Prozess der Arbeit möglich sei, ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln (vgl. Tabelle 12). Bei diesem Aspekt ist die Zustimmung bei den Beschäftigten in der Stellenprofilgruppe Verwaltung, also bei Verwaltungsbeschäftigten und Hochschulsekretär*innen, unterdurchschnittlich und bei der Stellenprofilgruppe Wissenschaftsmanagement deutlich überdurchschnittlich ausgeprägt.

Dies geht einher mit unterschiedlich großen fachlichen Handlungsspielräumen und dem tätigkeitsspezifischen Anteil repetitiver Arbeitsschritte (Banscherus et al. 2017; Banscherus 2021). Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Bewertung vorhandener Möglichkeiten zur Weiterentwicklung im Prozess der Arbeit bestehen zudem nach dem formalen Bildungsgrad, leichte Unterschiede auch nach Vertragssituation und Arbeitsvolumen.

Tabelle 12: Bestehende Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Frage: Ermöglicht es Ihnen Ihre Arbeit, Ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln?	
Antworten: in sehr hohem Maße und in hohem Maße	
Beschäftigte insgesamt	54 %
Stellenprofilgruppe	
Verwaltung	46 %
Bibliotheken	55 %
Technik	59 %
Wissenschaftsmanagement	75 %
Geschlecht	
weibliche Beschäftigte	52 %
männliche Beschäftigte	57 %
Bildungsgrad	
mit Hochschulabschluss	61 %
ohne Hochschulabschluss	46 %
Vertragsdauer	
unbefristet	53 %
befristet	59 %
Beschäftigungsumfang	
Vollzeit	56 %
Teilzeit (< 35 Wochenstunden)	49 %

Quelle: DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

Informelles Lernen im Prozess der Arbeit ist situativ und selbstgesteuert – und somit nicht voraussetzungslos, da hierfür ein relevantes Maß an Reflexivität, Motivation und Ausdauer seitens der Mitarbeiter*innen erforderlich ist, das im Arbeitsalltag häufig nicht einfach zu realisieren ist (Dehnbostel 2018).

Teilweise fehlen Zeit und/oder Hilfestellungen oder Wissensbestände sind nicht zielgruppenadäquat aufbereitet, was sich insbesondere dann als Hemmnis für informelle Lernprozesse erweisen kann, wenn die Erwartung informeller Lernaktivitäten auf eine kritische Grundhaltung trifft; entsprechend lässt sich zumindest nachstehender Auszug aus einer weiteren Freitextantwort interpretieren:

„Durch die Einführung von SAP haben sich die Arbeitsprozesse erschwert, Arbeitsvorgänge dauern länger, ständig neue Handbücher für Änderungen die im System vorgenommen werden. Schulungen gibt es so gut wir gar nicht. Zeit um diese Handbücher zu lesen bleibt keineswegs.“ Fragebogen-ID 17148

9.3.3 Aufstiegsmöglichkeiten

Nur eine kleine Minderheit (sieben Prozent) der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sieht an ihrer Hochschule in hohem oder sehr hohem Maße Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Tabelle 13). Dies korrespondiert mit einer Beschäftigtenstruktur, bei der Tarifbeschäftigte in Entgeltgruppen, die dem mittleren Dienst der Beamtenlaufbahn entsprechen (E 5 bis E 9a), die mit Abstand größte Teilgruppe innerhalb der Gesamtheit der Mitarbeiter*innen in Technik und Verwaltung sowie weiteren Servicebereichen bilden (Banscherus et al. 2017).

Leicht überdurchschnittlich sind die Anteilswerte in Bezug auf die Wahrnehmung bestehender Aufstiegsmöglichkeiten in der Stellenprofilgruppe Bibliotheken, einem Segment der Hochschulen mit einem vergleichsweise hohen Anteil an Beamt*innen – insbesondere in der Laufbahn des höheren Dienstes –, und im Wissenschaftsmanagement. Letzteres dürfte durch die Möglichkeit zum Absolvieren eines der mittlerweile weitgehend etablierten und anerkannten spezifischen Masterstudienprogramme und eine damit verbundene Erwartungshaltung beeinflusst sein (Janson/Rathke 2023).

Tabelle 13: Bestehende Aufstiegsmöglichkeiten

Frage: Haben Sie an Ihrer Hochschule Aufstiegschancen?	
Antworten: in sehr hohem Maße und in hohem Maße	
Beschäftigte insgesamt	7 %
Stellenprofilgruppe	
Verwaltung	8 %
Bibliotheken	10 %
Technik	4 %
Wissenschaftsmanagement	12 %
Geschlecht	
weibliche Beschäftigte	7 %
männliche Beschäftigte	9 %
Bildungsgrad	
mit Hochschulabschluss	9 %
ohne Hochschulabschluss	5 %
Vertragsdauer	
unbefristet	7 %
befristet	10 %
Beschäftigungsumfang	
Vollzeit	8 %
Teilzeit (< 35 Wochenstunden)	5 %

Quelle: DGB-Hochschulreport, eigene Auswertungen

Etwas über dem Durchschnittswert für alle Beschäftigten liegen auch Hochschulabsolvent*innen, Vollzeitbeschäftigte und – möglicherweise etwas überraschend – Mitarbeiter*innen mit einem befristeten Arbeitsvertrag. Letzteres könnte dadurch zu erklären sein, dass im Hochschulbereich insgesamt und teilweise auch in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen bereits das Erreichen eines unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses als beruflicher Aufstieg wahrgenommen wird (Krempkow/Höhle 2023).

Eine wesentliche Ursache für die Wahrnehmung schlechter Aufstiegsmöglichkeiten durch die Beschäftigten dürfte insgesamt darin zu finden sein, dass interne Karrierewege in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen weitgehend eine Leerstelle bilden (Banscherus 2018a; Krempkow/Höhle 2023). Dies gilt nicht nur für die angestrebte Übernahme von Leitungspositionen, sondern auch für die berufliche Entwicklung von Fachkräften. Die in folgendem Zitat zum Ausdruck kom-

mende Einschätzung ist in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen hochschul- und länderübergreifend weitverbreitet:

„Die Aufstiegsmöglichkeit im Bereich Verwaltung und Technik ist nur durch einen kompletten Stellenwechsel möglich. Eine Höhergruppierung allein durch Weiterbildung und Schulungen – und somit eine Honorierung der Weiterqualifikation – ist am selben Arbeitsplatz (gleiches Büro, erweiterte Aufgaben) nicht möglich. Dies sollte unbedingt überdacht werden.“ Fragebogen-ID 15223

Insbesondere für die Karriereambitionen von Personen, die nicht über einen Hochschulabschluss verfügen, erweisen sich auch formale Rahmenbedingungen als Hemmnis. Zum einen bestehen für die Eingruppierung in bestimmte Entgeltgruppen analog zu den beamtenrechtlichen Laufbahnvoraussetzungen formale Qualifikationsanforderungen und zum anderen beinhalten die tariflichen Regelwerke zur Stellenbewertung teilweise organisationale Vorgaben. Hierzu kann beispielsweise eine Mindestanzahl unterstellter Mitarbeiter*innen gehören. Diese Voraussetzung kann jedoch an den Hochschulen aufgrund ihrer spezifischen Organisationsstruktur häufig nicht erfüllt werden.

Überdurchschnittliche Leistungen, die in der Privatwirtschaft nicht selten durch eine Beförderung honoriert werden, stellen in diesem Zusammenhang kein Kriterium dar. Vor diesem Hintergrund kann es wenig überraschen, dass nachstehende – deutlich resignative – Einschätzung zumindest sinngemäß in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen häufig anzutreffen ist:

„Und egal wie gut man ist, die EGO [Entgeltordnung zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder] ist [...] undurchlässiger als das altindische Kastensystem.“ Fragebogen-ID 7300

9.4 Zwischenfazit

Insgesamt sind Ansätze zur Personalentwicklung für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an den Hochschulen in Deutschland – anders als es mittlerweile in der Wissenschaft der Fall ist, aber ähnlich wie im öffentlichen Dienst insgesamt – unterentwickelt.

Um dem Fachkräftemangel begegnen zu können und qualifiziertes Personal zu rekrutieren und vor allem auch längerfristig zu binden, dürfte insbesondere der Auf- und Ausbau von internen Karrierewegen unverzichtbar sein; nicht nur für Führungskräfte, sondern insbesondere auch für Fachkräfte. Zudem könnten Ansätze zur Förderung des Lernens im Prozess der Arbeit sowie die Erweiterung des bestehenden Weiterbildungsangebots für die Erreichung dieser Ziele hilfreich sein. Dies würde

allerdings mit einem nicht unerheblichen Ressourcenaufwand verbunden sein.

Die Feststellung von Weiterbildungsbedarfen und die Reflexion von Weiterbildungserfahrungen könnten unter anderem im Rahmen von Jahresgesprächen zwischen den einzelnen Mitarbeiter*innen und ihren Vorgesetzten erfolgen. In diesem Rahmen könnte zudem der Versuch unternommen werden, ein stärkeres Bewusstsein für die Notwendigkeit von Anpassungsqualifizierungen zu schaffen; soweit diese eine Reaktion auf veränderte technische Rahmenbedingungen darstellen und keine entgeltrelevante Höherqualifizierung darstellen.

Um spezifische Qualifizierungsbedarfe decken zu können, die nur wenige Personen betreffen, beispielsweise in den Bereichen Technik und IT oder in Bezug auf spezielle Rechtsfragen, könnten möglicherweise Verbundlösungen in Zusammenarbeit mehrerer Hochschulen genutzt werden oder auch Freistellungsmöglichkeiten etabliert werden, während derer Mitarbeiter*innen die Gelegenheit erhalten, sich selbstgesteuert das erforderliche Wissen anzueignen – gegebenenfalls in einer für die Verwaltungsarbeit geeigneten Adaption von Qualitätszirkeln, die vor allem in Industriebetrieben bereits seit Langem etabliert sind.

Zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens könnten Hilfestellungen in Form von Lerncoachings geeignet sein, die insbesondere auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen mit einer niedrigen formalen Qualifikation sowie mit bereits länger zurückliegenden Lernerfahrungen ausgerichtet sind.

Gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen und der Personalvertretung könnten zudem Kriterien für die quantitative und qualitative Erweiterung der bestehenden Aufgaben im Rahmen von Job Enlargement und Job Enrichment definiert werden, um gegebenenfalls bestehende Möglichkeiten zur Erhöhung der Motivation der Beschäftigten zu nutzen und auf diese Weise einen Beitrag zur Personalbindung zu leisten. Gleiches gilt für eine mögliche Nutzung von Job Rotation.

Außerdem könnten Hochschulen die im Rahmen des Engagements in der wissenschaftlichen Weiterbildung entstandenen Erfahrungen mit erwachsenen Lernenden nutzen, um die Angebote der betrieblichen Weiterbildung für wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter*innen zielgruppenadäquat weiterzuentwickeln; beispielsweise durch eine Verbreiterung des Einsatzes einer lernförderlichen Didaktik bei der Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsangeboten.

In diesem Zusammenhang wäre es auch denkbar, geeignete Programme der wissenschaftlichen Weiterbildung verstärkt für interne Zielgruppen zu öffnen – wie dies bereits punktuell an einzelnen Hochschulen

geschieht – und auf diese Weise die individuellen Aussichten auf das Erreichen höher dotierter Beschäftigungspositionen zu verbessern.

Eine entscheidende Bedeutung könnte schließlich einer passgenauen Weiterentwicklung bestehender Qualifizierungsangebote (beispielsweise des Verwaltungslehrgangs II) zu einer Art „Tenure-track für die Verwaltung“, einer definierten Aufstiegsmöglichkeit für geeignete Mitarbeiter*innen, zukommen, die beispielsweise die Option auf einen Weg von der Entgeltgruppe 6 zur Entgeltgruppe 9a eröffnet.

10. Arbeit und Beschäftigung in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen: Eine Quintessenz in zehn Punkten

Unter den Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen dominiert insgesamt eine kritische Grundhaltung bei der Bewertung der Arbeits- und Beschäftigungssituation. Besonders relevant erscheinende Aspekte werden in den folgenden Abschnitten zusammengefasst.

1. (Un-)Sichtbarkeit, Handlungsspielräume

Ein Teil der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen vermisst eine Anerkennung der von ihnen erbrachten Leistungen durch andere Hochschulangehörige. Gleiches gilt für die soziale Wertschätzung, die ihnen als Personen (nicht) entgegengebracht wird. Dieser Teil der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen hat überwiegend den Eindruck, dass ihre Arbeit weitgehend unsichtbar bleibt und nur wahrgenommen wird, wenn Fehler passieren oder die Erwartungen, die an sie gerichtet werden – insbesondere seitens des wissenschaftlichen Personals –, nicht erfüllt werden.

Solange die Abläufe weitgehend reibungslos bleiben, werde ihnen überwiegend mit Desinteresse begegnet, sowohl durch Professor*innen und wissenschaftliche Mitarbeiter*innen als auch durch die Studierenden. Zu den Schilderungen dieses Teils der Beschäftigten gehört auch das Fehlen von Handlungsspielräumen; sowohl in Bezug auf Entscheidungen, die ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betreffen als auch hinsichtlich weitergehender Aspekte auf übergeordneten Ebenen, die sich auf die individuelle Arbeitssituation auswirken können.

Ein anderer Teil der Beschäftigten berichtet hingegen von einer gänzlich anderen Situation, die von Vertrauen, Respekt und der Beteiligung an fachlichen und strukturellen Entscheidungen geprägt ist. Insgesamt dominieren jedoch negative Darstellungen in Bezug auf die (Un-)Sichtbarkeit von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen.

2. Belastung, Leistungsfähigkeit

Den Beschäftigten zufolge haben der deutliche Anstieg der Zahl der Studierenden und – einhergehend mit einer massiv gewachsenen Bedeutung von Drittmitteln – die wachsende der Zahl der wissenschaftlichen Mitar-

beiter*innen im Zuge der Hochschulexpansion der letzten beiden Jahrzehnte eine starke Verdichtung der Arbeit mit sich gebracht.

Dies spiegelt sich in einem hohen individuellen Belastungserleben wider. Bis zu einem Drittel der Mitarbeiter*innen gibt an, durch die Arbeit stark oder sehr stark belastet zu sein. Dies wird durch häufig auftretende Vakanzen und zu erbringende Vertretungen sowie die Notwendigkeit zur Einarbeitung neuer Kolleg*innen weiter verstärkt.

Ursächlich für die hohe Belastung ist dabei weniger ein bestehender Zeit- und Leistungsdruck, auch die Mehrarbeit hält sich im Durchschnitt aller Beschäftigten in engen Grenzen – allerdings mit erheblichen individuellen Schwankungen. Als wichtigere Einflussfaktoren auf das individuelle Belastungserleben erweisen sich vielmehr die Häufigkeit an Störungen und/oder Unterbrechungen, die Notwendigkeit von „Multitasking“ sowie fehlende bzw. unklare Informationen über konkrete Aufgaben und Anforderungen.

3. Stellenbewertung, Eingruppierung

Etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist dem einfachen oder mittleren Dienst der Beamtenlaufbahn bzw. – weitaus häufiger – den entsprechenden tariflichen Entgeltgruppen (E 1 bis E 4 bzw. E 5 bis E 9a) zugeordnet. In dieser Teilgruppe des wissenschaftsunterstützenden Personals ist die Unzufriedenheit mit dem Einkommen weitverbreitet. Nicht nur gilt das Einkommensniveau nach Einschätzung des Großteils der Beschäftigten als nicht angemessen im Verhältnis zu den erbrachten Leistungen, es reicht aus Sicht der Mitarbeiter*innen vielfach auch nicht oder nur gerade so aus, um den Lebensunterhalt zu bestreiten.

In Bezug auf weibliche Beschäftigte gibt es zudem relevante Hinweise auf eine Devaluation, eine systematische Unterbewertung weiblicher Arbeit. Ein entsprechendes Bild ergibt sich beispielsweise hinsichtlich des Verhältnisses von Arbeitsaufgaben und Entlohnung im Vergleich zwischen Mitarbeiter*innen in Hochschulsekretariaten und Bibliotheken auf der einen Seite und den Bereichen Technik und IT auf der anderen.

4. Personalentwicklung, Weiterbildung

Die Weiterbildungsangebote, die sich an die Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen richten, werden von diesen überwiegend als eher allgemein ausgerichtet wahrgenommen. Beispiele hierfür sind Sprach- und EDV-Kurse, die Vermittlung von rechtlichen bzw. administrativen Grundlagen oder Veranstaltungen im Bereich des Gesundheitsmanagements. Diese Ausrichtung der Weiterbildungsprogramme wird teilweise als zu wenig spezifisch betrachtet.

Vor allem in den Bereichen Technik und IT fehlen Möglichkeiten für den Erwerb des für die Erledigung der sich kontinuierlich wandelnden Arbeitsaufgaben notwendigen Spezialwissens. Ähnliches wird beispielsweise auch für spezielle Rechtsgebiete im Verwaltungsbereich konstatiert.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum die Teilnahmequoten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zwar insgesamt hoch sind, die Zufriedenheit mit dem bestehenden Fort- und Weiterbildungsangebot aber eher im Mittelfeld liegt, durchaus mit relevanten Unterschieden zwischen den Stellenprofilgruppen. Die grundsätzlichen Möglichkeiten zur Teilnahme an Weiterbildungen, soweit passende Angebote vorhanden sind, werden insgesamt als recht gut betrachtet, wenngleich ein Teil der Mitarbeiter*innen in dieser Hinsicht die notwendige Unterstützung durch die jeweiligen Vorgesetzten vermisst.

Hingegen besteht in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen flächendeckend eine erhebliche Unzufriedenheit mit den (nicht) bestehenden Aufstiegsmöglichkeiten. Hier wird in Bezug auf interne Karrierewege ein generelles Defizit konstatiert.

5. Sinn der Arbeit, Identifikation

Die Befragungsergebnisse lassen aufmerken: rund die Hälfte der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen schreibt der eigenen Arbeit allenfalls eine geringe gesellschaftliche Bedeutung zu, mehr als ein Viertel betrachtet die eigenen Leistungen nicht oder nur in einem geringen Maße als relevant für die Hochschule, an der sie tätig sind. Ein gutes Fünftel identifiziert sich gar nicht oder nur schwach mit der Arbeit. Diese Werte sind im Branchenvergleich auffallend hoch und beinhalten ein erhebliches Potenzial für Demotivation bis hin zum „bore out“. Gerade Hochschulen als Orte der Bildung und Forschung sollten ein Interesse daran haben, diese Situation perspektivisch deutlich zu verbessern.

6. Befristung, Teilzeitarbeit

In den wissenschaftsunterstützenden Bereichen ist rund jeder vierte Arbeitsvertrag befristet. Somit ist die Befristungsquote zwar erheblich niedriger als beim wissenschaftlichen Personal, und hier insbesondere bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, jedoch deutlich höher als in der öffentlichen Verwaltung insgesamt. Auch wenn befristete Beschäftigungsverhältnisse nicht gänzlich zu vermeiden sind, beispielsweise bei Elternzeitvertretungen, sind diese für die betroffenen Mitarbeiter*innen dennoch immer mit einem erheblichen Maß an Unsicherheit verbunden.

Der Anteil teilzeitbeschäftigter Mitarbeiter*innen ist in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen vergleichsweise hoch, bei den weiblichen Beschäftigten liegt die Teilzeitquote sogar bei etwa 50 %. Teilzeitar-

beit ist für die Lebenssituation vieler Beschäftigter passend, zum Beispiel aus Gründen einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen, oder weil sie den subjektiven Vorstellungen von einer guten „Work-Life-Balance“ entspricht. Teilweise ist Teilzeitarbeit aber auch ungewollt, bleibt der Wunsch nach einer Vollzeitstelle unerfüllt.

Hinsichtlich der individuellen Arbeitszeitwünsche müssen die Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen deshalb insgesamt als keineswegs ausgeschöpft betrachtet werden.

7. Flexibilität, Arbeitszeitautonomie

Ganz überwiegend schätzen die Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen ihre Arbeitszeitautonomie als hoch ein, wenngleich diese teilweise aufgrund der restriktiven Haltung von Vorgesetzten (z. B. bei Hochschulsekretär*innen) oder generell wegen fehlender Möglichkeiten (z. B. in Bibliotheken und Technik) aber auch als eingeschränkt beschrieben wird. Ein Grund für die insgesamt wahrgenommene hohe Flexibilität ist die starke Verbreitung mobilen Arbeitens, wobei dieser generelle Befund in besonders starkem Maße für Mitarbeiter*innen im Wissensmanagement und weiteren neuen Hochschulprofessionen gilt.

Die bestehenden ungleichen Freiheitsgrade bei der beruflichen Flexibilität sowie der Möglichkeiten zur individuellen Arbeitsgestaltung können aus Sicht der Beschäftigten allerdings als illegitim erlebt werden, was sich wiederum negativ auf die Arbeitssituation und langfristig auch auf die Personalbindung auswirken kann. Abhängig von den konkreten Aufgabenbereichen und den damit verbundenen Anforderungen an eine Präsenz vor Ort kann es deshalb notwendig sein, gemeinsam mit den Beschäftigten nach kreativen Lösungsansätzen zu suchen.

8. Ablauforganisation, Dienstleistungsorientierung

Die Ablauforganisation der Hochschulen wird seitens der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen vielfach als schwerfällig und bürokratisch, in Extremfällen sogar als dysfunktional beschrieben. Eine der Ursachen liegt aus Sicht der Beschäftigten in der je nach Hochschule unterschiedlich stark ausgeprägten Dienstleistungsorientierung – insbesondere der Zentralen Hochschulverwaltungen.

Hierfür sind verschiedene Einflussfaktoren ausschlaggebend: auf der personalen Ebene sind beispielsweise Unterschiede bei Einstellungen und Motivation festzustellen, auf der organisationalen Ebene ist die Funktionalität der internen Prozesse von Hochschule zu Hochschule verschieden, und auf der strukturellen Ebene schließlich haben gesetzliche Regelungen (z. B. im Haushaltsrecht) einen erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der administrativen Abläufe.

Vor allem Letztere sind – entgegen vielfach bestehender anderslautender Erwartungen an das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement – vielfach nur begrenzt veränderbar; zumindest solange kein entsprechender Wille des Gesetzgebers festzustellen ist. Ein weiterer relevanter Einflussfaktor ist die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Teilweise erweist sich deren Umsetzung als problematisch, sei es, weil die Ausgestaltung des Change Managements nicht optimal gewesen ist, sei es, weil sich die Passung zwischen technischen und administrativen Anforderungen als unzureichend erweist.

9. Interaktion, Führungskultur

Die Interaktion der wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter*innen mit ihren Vorgesetzten und Kolleg*innen ist stark einzelfallabhängig. Während die meisten Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen Hilfe und Unterstützung aus dem Kollegenkreis erhalten und in diesem Kontext auch Wertschätzung erfahren, ist das Verhältnis zu den Vorgesetzten aus Sicht der Beschäftigten vielfach stark auf die Erledigung der Sachaufgaben bezogen. Die Arbeitsorganisation durch die Vorgesetzten wird nicht selten als suboptimal beschrieben, beispielsweise, weil Informationen nicht oder zumindest nicht rechtzeitig weitergegeben werden oder Konflikte nicht konstruktiv gelöst werden können.

Demgegenüber werden personenbezogene Aspekte der Führungsbeziehungen wie die Motivation der Teammitglieder oder eine situativ angemessene Rückmeldung durch die Vorgesetzten seitens der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen eher vermisst.

Als problematisch beschrieben werden insbesondere die Verhaltensweisen von manchen akademischen Führungskräften, denen es aus Mitarbeitersicht an einem grundlegenden Verständnis administrativer Prozesse mangelt und die nicht selten Entscheidungen „am Dienstweg vorbei“ herbeiführen möchten. Auffällig ist zudem der im Vergleich zu den Beschäftigten insgesamt geringe Anteil weiblicher Führungskräfte – insbesondere auf den höheren Hierarchieebenen.

10. Fachkräftebedarf, Altersstruktur

Bis zu einem Drittel der Mitarbeiter*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen ist älter als 50 Jahre. Der vielerorts bereits zum jetzigen Zeitpunkt virulente Fachkräftemangel dürfte sich also perspektivisch weiter verschärfen. Diese Entwicklung wird dadurch weiter erschwert, dass an den Hochschulen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen – anders als vielfach bei den Studierenden und beim wissenschaftlichen Personal zu beobachten – häufig nur eine geringe Beteiligung von Menschen mit Migrationsgeschichte zu verzeichnen ist.

Ein weiteres Indiz für bestehende Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte ist der an vielen Hochschulen große Anteil an Quereinsteiger*innen, die häufig mit erheblichem Aufwand nachqualifiziert und eingearbeitet werden müssen. Von den Ausbildungsaktivitäten der Hochschulen ist schon allein aufgrund der überschaubaren Zahl an Auszubildenden (bundesweit ca. 5.000 bis 6.000) nur in sehr begrenztem Maße eine entlastende Wirkung zu erwarten.

Die Hochschulen stehen insgesamt vor der Herausforderung, ihre Attraktivität als Arbeitgeberinnen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen künftig deutlich zu verbessern. Ohne entsprechende Aktivitäten dürfte es kaum gelingen, künftig hinreichend viele qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen, die die vielfältigen Aufgaben in der zentralen und dezentralen Verwaltung, in Bibliotheken und Rechenzentren, in Werkstätten und Laboren, im Hochschulsekretariaten und im Wissenschaftsmanagement erledigen.

Ohne diese Unterstützungsleistungen können aber auch die wissenschaftlichen Kernaufgaben in Forschung und Lehre, Weiterbildung und Transfer sowie in weiteren Bereichen nicht in der erwünschten Intensität sowie in der geforderten Qualität erbracht werden.

Literatur

Sofern nichts anderes angegeben ist, wurden alle Internetseiten zuletzt am 24.9.2024 besucht.

- Achatz, Juliane (2021): Die Integration von Frauen in Arbeitsmärkten und Organisationen, In: Wilz, Sylvia M. (Hrsg.): Geschlechterdifferenzen – Geschlechterdifferenzierungen. Ein Überblick über gesellschaftliche Entwicklungen und theoretische Positionen, Wiesbaden: Springer VS, S. 105–139.
- Albrecht, Clara / Rude, Britta (2022): Wo steht Deutschland 2022 bei der Gleichstellung der Geschlechter?, In: ifo-Schnelldienst, 7.3.2022, S. 3–11.
www.ifo.de/DocDL/sd-2022-albrecht-rude-geschlechtergleichheit-deutschland.pdf
- Alt, Peter-André (2020): Gläserne Decke, kleine Lösungen und das große Ganze: Möglichkeiten und Grenzen der Personalentwicklung an Hochschulen. Gekürzte Fassung des Impulsvortrags von Prof. Dr. Peter-André Alt, In: Kaufmann, Dieter (Hrsg.): Personal 4.0. Herausforderungen des Personalmanagements an Universitäten, DUZ-Spezial 1/2020, S. 4–5.
https://kiosk.duz.de/de/profiles/6ab48de23d75-duz-medienhaus-kiosk/editions/personal-4-0/pages/page/3?_gl=1%2Amp81f1%2A_ga%2AMjAzMjg1NTE4NC4xNzI3MzMxMDU2%2A_ga_S0T6FXFGJP%2AMTcyNzMzMTA1Ni4xLjEuMTcyNzMzMTExOC4wLjAuMA..
- Althaber, Agnieszka / Leuze, Kathrin (2020): Der Einfluss der beruflichen Geschlechtersegregation und beruflicher Arbeitszeitarrangements auf Teilzeitarbeit, In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 72(Suppl. 1), S. 317–349.
www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsbedingungen/Dokumente/2020_10_Althaber-Leuze_DerEinflussDerBeruflichenGesch.pdf
- Ambrasat, Jens / Heger, Christophe (2019): Forschung, Lehre und Selbstverwaltung – Tätigkeitsprofile in der Wissenschaft, DZHW-Brief 4/2019, Hannover: Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung.
www.dzhw.eu/en/publikationen/pub_show?pub_id=6431%20%20&%20%20pub_type=kbr

- Auth, Gunnar (2017): Campus-Management-Systeme. Prozessorientierte Anwendungssoftware für die Organisation von Studium und Lehre, In: die hochschule 26(1), S. 40–58.
www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3277749
- Baitsch, Christof (2017): Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure?, In: Truniger, Luzia (Hrsg.): Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 291–298.
- Banscherus, Ulf (2018a): Personalentwicklung als notwendiger Baustein der Hochschulentwicklung. Befunde und Bedarfe für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche, In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln 3/2018, S. 15–29.
www.researchgate.net/publication/337144352
[Personalentwicklung als notwendiger Baustein der Hochschulentwicklung Befunde und Bedarfe für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche](#)
- Banscherus, Ulf (2018b): Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen: ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel, In: die hochschule 27(1–2), S. 87–100.
www.hof.uni-halle.de/journal/texte/18/Banscherus.pdf
- Banscherus, Ulf (2020): Belastungserleben und resilientes Verhalten von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen, In: Beiträge zur Hochschulforschung 42(1–2), S. 126–147.
www.bzh.bayern.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Beitraege_zur_Hochschulforschung/2020/1-2_2020_Banscherus.pdf
- Banscherus, Ulf (2021): So nah und doch so fern ... Arbeitsweisen und Rationalitäten in Hochschuladministration und -management, In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln 3/2021, S. 31–47.
- Banscherus, Ulf (2023): Führung an Hochschulen. Die Perspektive von Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen, In: Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln 2/2023, S. 75–93.
- Banscherus, Ulf / Baumgärtner, Alena / Böhm, Uta / Golubchykova, Olga / Schmitt, Susanne / Wolter, Andrä (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten, Study 362, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_362.pdf

- Banscherus, Ulf / Golubchykova, Olga / Tobias, Helene (2022): Arbeits- und Beschäftigungssituation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an der TU Berlin, Berlin.
www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002441/03_KOOP/Downloads/SoMi-Studie_Abschlussbericht_final.pdf
- Barthauer, Luisa / Estel, Vivien / Dubbel, Anneke / Kauffeld, Simone / Spurk, Daniel (2016): Woran erkenne ich eine erfolgreiche Laufbahn? Ein qualitativer Ansatz zur Definition von Laufbahnerfolg bei Wissenschaftlern, In: Beiträge zur Hochschulforschung 38(1–2), S. 42–63.
www.bzh.bayern.de/fileadmin/news_import/1-2-2016-Barthauer-Estel-Dubbel.pdf
- Barthel, Christian (2020): Führung in Verwaltung und Polizei. Eine soziologisch informierte Ermutigung, Wiesbaden: Springer Gabler.
- BAuA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020): Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund.
www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019
- Behrens, Doris A. / Kreimer, Margareta / Mucke, Maria (2018): Teilzeitarbeit – Familienbedingte Erwerbsentscheidung mit Folgewirkung?, In: Behrens, Doris A. / Kreimer, Margareta / Mucke, Maria / Franz, Nele E. (Hrsg.): Familie – Beruf – Karriere. Daten, Analysen und Instrumente zur Vereinbarkeit, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 63–94.
- Bischof, Klaus / Rossi, René / Bona, Gian-Luca (2017): Führen in der Wissenschaft, In: Scheinpflug, Rita / Stolzenberg, Kerstin (Hrsg.): Neue Komplexität in Personalarbeit und Führung. Herausforderungen und Lösungsansätze, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 133–153.
- Blömer, Maximilian / Garnitz, Johanna / Gärtner, Laura / Peichl, Andreas / Strandt, Helene (2021): Zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Unter- und Überbeschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, ifo-Forschungsbericht 119/2021, München.
www.ifo.de/publikationen/2021/monographie-autorenschaft/zwischen-wunsch-und-wirklichkeit-unter-und
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2022): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey – AES-Trendbericht, Berlin.
www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/31690_AES-Trendbericht_2020.html

- Bogumil, Jörg / Jann, Werner (2020): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Böhnke, Petra / Zeh, Janina / Link, Sebastian (2015): Atypische Beschäftigung im Erwerbsverlauf: Verlaufstypen als Ausdruck sozialer Spaltung?, In: Zeitschrift für Soziologie 44(4), S. 234–252.
www.degruyter.com/journal/key/zfsoz/44/4/html
- Boll, Christina / Lagemann, Andreas (2018): Gender Pay Gap im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft, In: Wirtschaftsdienst 7/2018, S. 528–530.
www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2018/heft/7/beitrag/gender-pay-gap-im-oeffentlichen-dienst-und-in-der-privatwirtschaft.html
- Burian, Julia / Gieselmann, Jana / Neldner, Sina (2019): Der Bielefelder Fragebogen zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit an Hochschulen – Entwicklung und Erprobung eines hochschulspezifischen Befragungsinstruments, In: Personal- und Organisationsentwicklung 1/2019, S. 16–24.
<https://pub.uni-bielefeld.de/record/2944216>
- Burkhardt, Anke / Philipp, Aaron / Rediger, Philipp / Schäfer, Jens-Heinrich (2020): Personalstrukturentwicklung und Personalentwicklung. Studie im Rahmen des Bundesberichts Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) 2021, Wittenberg.
www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf
- Colquitt, Jason A. (2001): On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, In: Journal of Applied Psychology 86(3), S. 386–400.
<https://psycnet.apa.org/record/2001-06715-002>
- Colquitt, Jason A. (2008): Two Decades of Organizational Justice: Findings, Controversies, and Future Directions, In: Barling, Julian / Cooper, Cary L. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Organizational Behavior, Volume I: Micro Perspectives, London: Sage, S. 73–88.
- Dänzer, Sonja (2016): Fairness, In: Goppel, Anna / Mieth, Corinna / Neuhäuser, Christian (Hrsg.): Handbuch Gerechtigkeit, Heidelberg: Metzler, S. 168–173.
- Dehnbostel, Peter (2018): Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt, In: Arbeit 27(4), S. 269–294.
www.degruyter.com/journal/key/arbeit/27/4/html
- Dobischat, Rolf / Düsseldorf, Karl (2018): Weiterbildung und Arbeitnehmer, In: Tippelt, Rudolf / Hippel, Aiga von (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 735–761.

- Dohmen, Dieter / Krempkow, René (2015): Hochschulautonomie im Ländervergleich. Bestandsaufnahme und Ausblick auf künftige Entwicklungen. Kurzfassung, Sankt Augustin/Berlin.
www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=bba63e8e-bfb9-a34f-96db-242dcd74a0c2&groupId=252038
- Dollhausen, Karin / Wolter, Andrä / Huntemann, Hella / Otto, Alexander (2018): Auf dem Weg zu einer anbieterbezogenen Statistik für die wissenschaftliche Weiterbildung an Hochschulen. Ergebnisse einer empirischen Vorstudie für ein Monitoring wissenschaftlicher Weiterbildung, In: Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung 1/2018, S. 46–54.
www.hochschule-und-weiterbildung.net/index.php/zhwb/article/view/242
- Döring, Matthias / Löbel, Stephan (2020): Folgen der Digitalisierung auf öffentliche Dienstleistungen, In: Klenk, Tanja / Nullmeier, Frank / Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden: Springer VS, S. 623–631.
- Dütsch, Matthias / Gückelhorn, Cathrin / Stephan, Gesine / Struck, Olaf (2014): Hohe Gehaltssteigerungen durch Berufsgewerkschaften – Gerechtigkeitsbewertungen und Folgewirkungen, In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 66(4), S. 517–548.
- Eckert, Martina (2020). Welche Führung braucht Verwaltung zur Bewältigung einer komplexen Zukunft?, In: Beck, Joachim / Stember, Jürgen (Hrsg.): Der demographische Wandel. Zwischen Digitalisierung, Aufgabenwandel und neuem Personalmanagement, Baden-Baden: Nomos, S. 227–245.
- Fietz, Jennifer / Friedrichs, Juergen (2022): Gesamtgestaltung des Fragebogens, In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer, S. 1081–1097.
- Fischbach, Andrea (2020): Wie unfair ist das denn? Ursachen und Folgen organisationaler Gerechtigkeit, In: Bandura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2020. Gerechtigkeit und Gesundheit, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 147–164
- Fischer, Caroline (2018): Neue Talente braucht das Amt. Traineeprogramme im öffentlichen Sektor, In: Ritz, Adrian / Thom, Norbert (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden: Springer, S. 63–85.

- Flick, Uwe (2022): Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 533–547.
- Ganserer, Angelika / Kampkötter, Patrick / Steffes, Susanne (2021): Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbedingungen. Forschungsbericht 590, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/77173/ssoar-2021-ganserer_et_al-Arbeitszufriedenheit_und_Arbeitsbedingungen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gilch, Harald (2020): Digitalisierung als Herausforderung für die Kanzlerinnen und Kanzler, In: Strotkemper, Michael / Breithecker, Volker / Heinemann, Stefan (Hrsg.): Das akademische Unternehmen. Innovative Perspektiven zwischen Humboldt und Markt. Festschrift für Dr. Rainer Ambrosy, S. 57–64.
https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00070595
- Gottwald, André / Azeroual, Otmane / Wegner, Antje (2022): Datenportal der National Academics Panel Study (Nacaps) – Ergebnisse der Promovierendenbefragungen 2019 bis 2021, Berlin.
www.dzhw.eu/forschung/projekt?pr_id=587
- Graf-Schlattmann, Marcel / Meister, Dorothee M. / Oevel, Gudrun / Wilde, Melanie (2020): Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen, In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung 15(1), S. 19–39.
www.zfhe.at/index.php/zfhe/article/view/1302
- Granato, Nadia (2017): Geschlechterungleichheit in Führungspositionen: Der Einfluss von Arbeitsmarktsegregation und beruflichen Opportunitätsstrukturen, In: Zeitschrift für Soziologie 46(3), S. 185–200. www.degruyter.com/document/doi/10.1515/zfsoz-2017-1011/html
- Halbig, Christoph (2021): Struktur des Begriffs „Anerkennung“, In: Siep, Ludwig / Ikäheimo, Heikki / Quante, Michael (Hrsg.): Handbuch Anerkennung, Wiesbaden: Springer VS, S. 29–37.
- Hanft, Anke / Zentner, Tim (2004): Qualifizierung und Personalentwicklung – eine Kompetenzlücke in Bildungseinrichtungen? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Qualifizierung der Beschäftigten in Bildungseinrichtungen, In: Report 27(2), S. 42–52.
www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/nuissl03_08.pdf

- Haude, Oliver / Toschläger, Markus (2017): Digitalisierung allein löst keine Organisationsprobleme. Warum Einführungsprojekte von Campus-Management-Systemen mehr als nur IT-Projekte sind, In: die hochschule 26(1), S. 59–69.
www.pedocs.de/volltexte/2019/16636/pdf/hochschule_26_1_Haude_Toschlaeger_Digitalisierung.pdf
- Helfferrich, Carolina (2019): Leitfaden- und Experteninterviews, In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 669–686.
- Hendrix, Ulla (2021): Der Gender Pay Gap in Technik und Verwaltung – Spielräume der Arbeitsbewertung an den Hochschulen, In: Industrielle Beziehungen 28(1), S. 31–52.
- Heuberger, Moritz (2020): Digitaler Organisationswandel, In: Klenk, Tanja / Nullmeier, Frank / Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden: Springer VS, S. 587–598.
- Hillebrecht, Steffen (2021): Perspektivenorientierte Personalwirtschaft, Wiesbaden: Springer VS.
- Hinsch, Wilfried (2016a): Distributive Gerechtigkeit, Goppel, Anja / Mieth, Corinna / Neuhäuser, Christian (Hrsg.): Handbuch Gerechtigkeit, Heidelberg: Metzler, S. 77–86.
- Hinsch, Wilfried (2016b): Verfahrensgerechtigkeit, In: Goppel, Anja / Mieth, Corinna / Neuhäuser, Christian (Hrsg.): Handbuch Gerechtigkeit, Heidelberg: J. B. Metzler, S. 138–142.
- Hobler, Dietmar / Reuyß, Stefan (2020): DGB-Hochschulreport. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland, Eine Studie des Instituts für sozialwissenschaftlichen Transfer (SowiTra) im Auftrag des DGB-Bundesvorstandes, Berlin: DGB.
<https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++ac416a4c-3494-11eb-9e0b-001a4a160123>
- Hodel, Markus (2019): Führung von Experten an Hochschulen: Bedingungen für evidenzbasiertes Führungshandeln, In: Kels, Peter / Kaudela-Baum, Stephanie (Hrsg.): Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung, Wiesbaden: Springer VS, S. 69–91.
- Holler, Markus / Krüger, Thomas / Mußmann, Frank (2014): Die Weiterentwicklung des DGB-Index Gute Arbeit, In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 68(3), S. 163–174.
- Holst, Elke / Friedrich, Martin (2016): Hohe Führungspositionen: In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen, In: DIW-Wochenbericht 37/2016, S. 827–837.
www.diw.de/de/diw_01.c.771808.de/s_9722.html

- Honneth, Axel (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung, In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 56(3), S. 327–341.
- Huf, Stefan (2020): Personalmanagement, Wiesbaden: Springer VS.
- Hürtgen, Stefanie / Voswinkel, Stephan (2016): Ansprüche an Arbeit und Leben – Beschäftigte als soziale Akteure, In: WSI-Mitteilungen 69(7), S. 503–512.
www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-ansprueche-an-arbeit-und-leben-beschaefigte-als-soziale-akteure-13223.htm
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (DGB-Index, 2019): Jahresbericht 2019. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2019. Schwerpunktthema Arbeitsintensität, Berlin.
<https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++92d758c4-1513-11ea-9a91-52540088cada>
- Janson, Kerstin / Rathke, Julia (2023): Weiterbildung im Wissenschaftsmanagement: Was muss man wissen über das Wissen?, In: Krempkow, René / Harris-Huemmert, Susan / Janson, Kerstin / Höhle, Ester / Rathke, Julia / Hölscher, Michael (Hrsg.): Berufsfeld Wissenschaftsmanagement, Bielefeld: Webler, S. 121–147.
- Jütte, Wolfgang / Bade-Becker, Ursula (2018): Weiterbildung an Hochschulen, In: Tippelt, Rudolf / Hippel, Aiga v. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 821–836.
- Kaiser, Markus (2021): Change Management im Public Sector. Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden, Wiesbaden: Springer VS.
- Kamm, Caroline / Schmitt, Susanne / Banscherus, Ulf / Wolter, André (2016): Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt. Ergebnisse einer sekundäranalytischen Untersuchung, In: Wolter, André / Banscherus, Ulf / Kamm, Caroline (Hrsg.): Zielgruppen Lebenslangen Lernens an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, Band 1, Münster: Waxmann, S. 137–164.
www.pedocs.de/volltexte/2017/14543/pdf/Wolter_et_al_2016_Zielgruppen_lebenslangen_lernen.pdf
- Käpplinger, Bernd (2018): Theorien und Theoreme der betrieblichen Weiterbildung, In: Tippelt, Rudolf / Hippel, Aiga v. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 679–695.

- Klammer, Ute / Klenner, Christina / Lillemeier, Sarah / Heilmann, Tom (2022): „Evaluative Diskriminierung“: Arbeitsbewertung als blinder Fleck in der Analyse des Gender Pay Gaps, In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 74(2), S. 233–258.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11577-022-00851-6>
- Kohaut, Susanne / Möller, Iris (2019): Leider nichts Neues auf den Führungsetagen, IAB-Kurzbericht 23/2019, Nürnberg.
<https://doku.iab.de/kurzber/2019/kb2319.pdf>
- Kohaut, Susanne / Möller, Iris (2022): Der Weg nach ganz oben bleibt Frauen oft versperrt, IAB-Kurzbericht 1/2022, Nürnberg.
<https://doku.iab.de/kurzber/2022/kb2022-01.pdf>
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Konsortium BuWiN, 2021): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland, Bielefeld.
www.buwin.de/dateien/buwin-2021.pdf
- Kortendiek, Beate / Mense, Lisa / Beaufaÿs, Sandra / Bünnig, Jenny / Hendrix, Ulla / Herrmann, Jeremia / Mauer, Heike / Niegel, Jennifer (2021): Gender Pay Gap und Geschlechter(un)gleichheit an Hochschulen, Wiesbaden: Springer VS.
- Krempkow, René / Harris-Huermann, Susan / Janson, Kerstin / Höhle, Ester / Rathke, Julia / Hölscher, Michael (2023): Berufsfeld Wissenschaftsmanagement, Bielefeld: Webler.
- Krempkow, R. / Höhle, E. (2023): Berufswege im Wissenschaftsmanagement: Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Gehalt, In: Krempkow, René / Harris-Huermann, Susan / Janson, Kerstin / Höhle, Ester / Rathke, Julia / Hölscher, Michael (Hrsg.): Berufsfeld Wissenschaftsmanagement, Bielefeld: Webler, S: 95–119.
- Krüger, Anne K. (2020): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Eine Untersuchung der Personalentwicklungskonzepte für das wissenschaftliche Personal von im Tenure-Track-Programm erfolgreichen Hochschulen, Berlin.
www.bbaw.de/files-bbaw/mitarbeiterinhalte/krueger/Krueger_Personalentwicklung_Nov_2020.pdf
- Kuckartz, Udo (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo / Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 5. Auflage, Weinheim: Beltz Juventa.

- Langemeyer, Ines (2019): Digitalisierung als Herausforderung für Personalentwicklung und Mitbestimmung. Unternehmensstrategien der IT-Branche und ihre Bedeutung für Weiterbildung, Opladen: Budrich.
- Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lemcke, Stefanie / Lehmann, Ariane / Trommler, Denny / Lucke, Ulrike (2021): Akzeptanz und Effekte der Digitalisierung in der Hochschulverwaltung, In: Praxis der Wirtschaftsinformatik 58(5), S. 1020–1037.
<https://link.springer.com/article/10.1365/s40702-021-00771-7>
- Lengfeld, Holger / Krause, Alexandra (2006): Wann gilt der Arbeitsmarkt als gerecht? Der Einfluss des Unternehmenskontexts auf die Akzeptanz ertragsabhängiger Entlohnung, In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 58 (1), S. 98–116.
https://kzfss.uni-koeln.de/sites/kzfss/user_upload/Heft_1_Jg_58_2006.pdf
- Lillemeier, Sarah (2018): Gender Pay Gap: von der gesellschaftlichen und finanziellen Abwertung von „Frauenberufen“, In: Kortendiek, Beate / Riegraf, Birgit / Sabisch, Katja (Hrsg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 1013–1021.
- Lindner-Lohmann, Doris / Lohmann, Florian / Schirmer, Uwe (2023): Personalmanagement, 4. Auflage, Berlin: Springer Gabler.
- Maier, Tanja (2013): At the Top? Mediale Bilder von Personen in Spitzenpositionen der Wissenschaft und Wirtschaft, Discussion Paper SP III 2013–601, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
<https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2013/iii13-601.pdf>
- Marrenbach, Dirk / Geiger, Laura (2019): Job rotation, job enlargement, job enrichment, In: Gerlmaier, Anja / Latniak, Erich (Hrsg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 359–363.
- Menz, Wolfgang / Nies, Sarah (2018): Doing Inequality at Work. Zur Herstellung und Bewertung von Ungleichheiten in Arbeit und Betrieb, In: Behrmann, Laura / Eckert, Falk / Gefken, Andreas / Berger, Peter A. (Hrsg.): ‚Doing Inequality‘. Prozesse sozialer Ungleichheit im Blick qualitativer Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 123–147.

- Meuche, Thomas (2022): Dilemmata und Wege zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung, In: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie 53(1), S. 99–108.
- Meyer, Thomas (2021): Semantik des deutschen Begriffs „Anerkennung“, In: Siep, Ludwig / Ikäheimo, Heikki / Quante, Michael (Hrsg.): Handbuch Anerkennung, Wiesbaden: Springer VS, S. 3–10.
- Mischler, Frauke (2021): Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen. Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturerhebung 2018, In: Wista – Wirtschaft und Statistik 4/2021, S. 110–125.
www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2021/04/verdienstunterschiede-042021.pdf?__blob=publicationFile
- Möller, Björn / Gilch, Harald / Würmseer, Grit (2022): Veränderung der Aufgaben in den forschungs- und lehrunterstützenden Bereichen an Hochschulen, Hannover.
www.uni-kanzler.de/fileadmin/user_upload/09_intern_Arbeitskreise/08_AK_HS-Finanzierung/Veroeffentlichungen/2022_Veraenderung_der_Aufgaben.pdf
- Müller, Mirjam / Karrenberg, Elke (2015): Kräfte für die universitäre Personalentwicklung vereinen: Das neugegründete Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten, In: Personal- und Organisationsentwicklung 2+3/2015, S. 34–38.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, In: Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Auflage, Berlin: Springer VS, S. 419–440.
- Nettelstroth, Wim (2019): Führung in der öffentlichen Verwaltung, In: Porsch, Torsten / Werdes, Bärbel (Hrsg.): Verwaltungspsychologie. Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung, Göttingen: Hogrefe, S. 103–136.
- Neumeyer, Sebastian / Meulemann, Heiner (2017): Wer kommt nach ganz oben? Leistung und askriptive Merkmale beim Eintritt in Führungspositionen, In: Birkelbach, Klaus / Meulemann, Heiner (Hrsg.): Lebensdeutung und Lebensplanung in der Lebensmitte. Vom Gymnasium bis zur Planung des Ruhestands, Wiesbaden: Springer VS, S. 285–317.

- Niederelz, Christopher / Nguyen, Phillip / Wähner, Marco / Frieß, Dennis / Becker, Maria / Braun, Andreas / Stodden, Regina (2022): Die Corona-Pandemie als Katalysator der Verwaltungsdigitalisierung? Ergebnisse einer Befragungsstudie in Kommunalverwaltungen in NRW, In: *Verwaltung & Management* 28(4), S. 186–192.
- OECD (2016): *Dare to Share. Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf*, Paris: OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264263420-de>.
- Pasternack, Peer / Schneider, Sebastian / Trautwein, Peggy / Zierold, Steffen (2018): *Die verwaltete Hochschulwelt. Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal*, Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.
- Pfeiffer, Sabine / Kawalec, Sandra / Held, Max / Held, Verena (2019): *Crowdworking und Leistungsgerechtigkeit. Ansprüche von Crowdarbeitenden an distributive, prozedurale und informationale Gerechtigkeit*, In: *HMD: Praxis der Wirtschaftsinformatik* 56(4), S. 748–765.
<https://doi.org/10.1365/s40702-019-00542-5>
- Pietzonka, Manuela (2017): *Digitalisierung von Hochschulen als Change-Management-Projekt. Organisationspsychologische Praxisempfehlungen*, In: *die Hochschule* 26(2), S. 20–31.
www.hof.uni-halle.de/documents/t2451.pdf
- Pinzano, Alessandro (2016): *Personale Gerechtigkeit*, In: Goppel, Anja / Mieth, Corinna / Neuhäuser, Christian (Hrsg.): *Handbuch Gerechtigkeit*, Heidelberg: Metzler, S. 154–158.
- Prantl, Judith / Freund, Susanne / Kals, Elisabeth (2020): *Veränderungsprozesse an Hochschulen. Erwartungen und Einstellungen des wissenschaftlichen Personals*, In: *Konfliktdynamik* 9(1), S. 20–30.
- Radtke, Johanna S. / Burian, Julia (2021): *Der Arbeitsplatz Hochschule in Zeiten von Corona: Arbeitsbedingungen und Gesundheit in Wissenschaft und Verwaltung*, In: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Meyer, Markus (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie*, Wiesbaden, Berlin: Springer VS, S. 123–148.
- Rastetter, Daniela / Mucha, Anna (2019): *Wirtschaft und Unternehmen: (Abbau von) Geschlechterungleichheiten*, In: Kortendiek, Beate / Riegraf, Birgit / Sabisch, Katja (Hrsg.): *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung*, Wiesbaden: Springer VS, S. 1309–1318.

- Rathke, Julia / Harris-Huermann, Susan / Hölscher, Michael (2020):
Wissenschaftsmanagement in der Corona-Krise, In:
Hochschulmanagement 14(2+3), S. 80–86.
[www.universitaetsverlagwebler.de/files/ugd/
7bac3c_c063e860a1da48b696d9f5e08316b78f.pdf](http://www.universitaetsverlagwebler.de/files/ugd/7bac3c_c063e860a1da48b696d9f5e08316b78f.pdf)
- Reichard, Christoph (2019): Personalmanagement, In: Veit, Sylvia /
Reichard, Christoph / Wewer, Götztrik (Hrsg.): Handbuch zur
Verwaltungsreform, Wiesbaden: Springer VS, S. 385–394.
- Reichard, Christoph / Röber, Manfred (2019): Ausbildung, Rekrutierung
und Personalentwicklung, In: Veit, Sylvia / Reichard, Christoph /
Wewer, Götztrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, 5.
Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 395–405.
- Reinders, Heinz (2022): Fragebogen, In: Reinders, Heinz /
Bergs-Winkels, Dagmar / Prochnow, Annette /
Post, Isabell (Hrsg.): Empirische Bildungsforschung, Wiesbaden:
Springer VS, S. 161–173.
- Reiss, Stefan / Prentice, Liza / Schulte-Cloos, Christoph / Jonas, Eva
(2019): Organisationaler Wandel als Bedrohung – von impliziter
Angst zur Annäherung durch prozedurale Gerechtigkeit,
In: Gruppe.Interaktion.Organisation 50(2), S. 145–161.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11612-019-00469-x>
- Ritz, Adrian (2019): Führung im öffentlichen Sektor, In: Veit, Sylvia /
Reichard, Christoph / Wewer, Götztrik (Hrsg.):
Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden:
Springer VS, S. 419–431.
- Röbken, Heineke / Schütz, Marcel (2015): Die Personalverwaltung der
Hochschulorganisation in Zeiten des Human Resource
Managements. Konzeptionelle Beobachtungen und Befunde einer
Befragungsstudie, In: Conrad, Peter / Koch, Jochen (Hrsg.):
Management zwischen Reflexion und Handeln,
Managementforschung 25, Wiesbaden: Springer Gabler,
S. 139–170.
- Rosa, Hartmut (2019a): Analyse, Diagnose, Therapie? Versuch einer
kritischen Neubestimmung der spätmodernen Sozialformation, In:
Bittlingmayer, Uwe H. / Demirovic, Alex / Freytag, Tatjana (Hrsg.):
Handbuch Kritische Theorie, Wiesbaden: Springer, S. 1351–1373.
- Rosa, Hartmut (2019b): In der Arbeit finden wir die Welt,
In: Neue Zürcher Zeitung, 16.9.2019.
www.nzz.ch/meinung/in-der-arbeit-finden-wir-die-welt-ld.1507472

- Rybnicek, Robert / Bergner, Sabine / Suk, Katharina (2016):
Führung in Expertenorganisationen,
In: Felfe, Jörg / Dick, Rolf van (Hrsg.): Handbuch
Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für
Fach- und Führungskräfte, Wiesbaden: Springer VS, S. 227–237.
- Schaper, Niclas (2014): Wirkungen der Arbeit, In: Nerdinger,
Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas (Hrsg.):
Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin: Springer VS,
S. 517–539.
- Schmid, Ellen / Knipfer, Kristin / Peus, Claudia (2017): Führend forschen
und forschend führen – Empirische Ergebnisse zur Führung in der
Wissenschaft, In: Truniger, Luzia (Hrsg.): Führen in Hochschulen.
Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis,
Wiesbaden: Springer, S. 123–132.
- Schmucker, Rolf (2020): Von Decent Work zu Guter Arbeit. Zur
Bedeutung arbeitspolitischer Leitbilder, In: sozialpolitik.ch 2/2020,
Artikel 2.2,
<http://dx.doi.org/10.18753/2297-8224-157>
- Schrenker, Annekatri / Wrohlich, Katharina (2022): Gender Pay Gap ist
in den letzten 30 Jahren fast nur bei Jüngeren gesunken, In: DIW-
Wochenbericht 9/2022, S. 149–154.
[www.diw.de/de/diw_01.c.836567.de/publikationen/
wochenberichte/2022_09_3/gender_pay_gap_ist_in_den_letzten
30_jahren_fast_nur_bei_juengeren_gesunken.html](http://www.diw.de/de/diw_01.c.836567.de/publikationen/wochenberichte/2022_09_3/gender_pay_gap_ist_in_den_letzten_30_jahren_fast_nur_bei_juengeren_gesunken.html)
- Schreyögg, Georg / Koch, Jochen (2020): Management. Grundlagen der
Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwikal, Anita / Neureuther, Jessica (2018): Zielgruppen
wissenschaftlicher Weiterbildung, In: Jütte, Wolfgang / Rohs,
Matthias (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung,
Wiesbaden: Springer VS, S. 331–351.
- Siegel, John / Fischer, Caroline / Draths Schmidt, Nicolas / Gelep, Adrian /
Kralinski, Thomas (2020): Verwaltung im Lockdown. Empirische
Befunde aus Sicht der Beschäftigten, In: Verwaltung
& Management 26(6), S. 279–287.
[https://publishup.uni-potsdam.de/frontdoor/index/index/
docId/48606](https://publishup.uni-potsdam.de/frontdoor/index/index/docId/48606)
- Siegrist, Johannes / Dragano, Nico (2020): Der Beitrag von
Gratifikationen zur Mitarbeitergesundheit, In: Bandura, Bernhard /
Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus
(Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2020. Gerechtigkeit und Gesundheit,
Berlin: Springer VS, S: 191–202.

- Siep, Ludwig (2021): Formen und Stufen der Anerkennung, In: Siep, Ludwig / Ikäheimo, Heikki / Quante, Michael (Hrsg.): Handbuch Anerkennung, Wiesbaden: Springer VS, S. 55–67.
- Slaghuis, Bernd (2019): Wertschätzung muss Tagesgeschäft sein, In: Die Welt, 27.3.2019.
www.welt.de/wirtschaft/bilanz/article190845951/Karriere-Coaching-zu-Fuehrungsarbeit-Wertschaetzung-muss-Tagesgeschaefte-sein.html
- Statistisches Bundesamt (2023): Gender Pay Gap 2022: Frauen verdienen pro Stunde 18% weniger als Männer, Pressemitteilung 36, 30.1.2023.
www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_036_621.html
- Statistisches Bundesamt (2023): Geschlechtsspezifischer Verdienstabstand im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft (unbereinigt) ab 2014.
www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-GenderPayGap/Tabellen/ugpg-05-oed-privat-ab-2014.html
- Stock-Homburg, Ruth / Groß, Matthias (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 4. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin / Gilbert, Dirk U. / Hachmeister, Dirk / Kaiser, Gernot (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tullius, Knut / Wolf, Harald (2016): Moderne Arbeitsmoral: Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Erwerbstätigen heute, In: WSI-Mitteilungen 69(7), S. 493–502.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-7>
- Vogel, Berthold / Peuffer, Andreas (2019): Wertschätzungskonflikte statt Jobkultur. Arbeiten und Arbeitshaltungen im öffentlichen Sektor, In: Graß, Doris / Altrichter, Herbert / Schimank, Uwe (Hrsg.): Governance und Arbeit im Wandel. Bildung und Pflege zwischen Staat und Markt, Wiesbaden: Springer VS, S. 75–91.
- Waltersbacher, Andrea / Schröder, Helmut / Klein, Julia (2020): Gerechtigkeitserleben bei der Arbeit und Gesundheit. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Erwerbstätigen zum Gerechtigkeitserleben im Unternehmen und gesundheitlichen Beschwerden, In: Bandura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2020. Gerechtigkeit und Gesundheit, Berlin: Springer VS, S. 99–131.

- Wanger, Susanne (2020): Entwicklung von Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht. Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Alter und Geschlecht (AZR AG) für die Jahre 1991–2019, IAB-Forschungsbericht 16/2020, Nürnberg.
<https://doku.iab.de/forschungsbericht/2020/fb1620.pdf>
- Webler, Wolff-Dietrich (2006): Personalentwicklung an Hochschulen. Grundbegriffe und Stellenwert, In: Personal- und Organisationsentwicklung 1/2006, S. 2–6.
- Weibler, Jürgen (2021): Digitale Führung. Beziehungsgestaltung zwischen Sinnesarmut und Resonanz, Position 16, München. Roman-Herzog-Institut.
www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/RHI_Position_16_online.pdf
- Weibler, Jürgen / Deeg, Jürgen (2019): Führungsmythen und ein Blick nach vorn, In: Fröse, Marlies W. / Naake, Beate / Arnold, Maik (Hrsg.): Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, Wiesbaden: Springer VS, S. 33–51.
- Weidner, Ingrid (2022): Es fehlt an Fachkräften, In: DUZ 8/22, S. 34–38.
- Wessel, Andreas (2013): Wissenschaft als Berufung und Beruf – Befragung vor dem Zeitgeist, In: Wessel, Karl-Friedrich / Wessel, Andreas (Hrsg.): Persönlichkeit und Verantwortung in Wissenschaft, Medizin und Technik, Berliner Studien zur Wissenschaftsphilosophie & Humanontogenetik 30, Grünwald b. München: Kleine, S. 53–68.
www.researchgate.net/profile/Karl-Friedrich-Wessel/publication/249991456_Personlichkeit_und_Verantwortung_in_Wissenschaft_Medizin_und_Technik/links/55f2a58308ae0af8ee1f9136/Personlichkeit-und-Verantwortung-in-Wissenschaft-Medizin-und-Technik.pdf
- Westerheide, Jule E. (2020): Weibliche Angestellte erheben Einspruch – Konflikte um Leistungsbewertung in der Sekretariatsarbeit, In: Becker, Karina / Binner, Kristina / Décieux, Fabienne (Hrsg.): Gespannte Arbeits- und Geschlechterverhältnisse im Marktkapitalismus, Wiesbaden: Springer, S. 239–261.
- Widany, Sarah / Wolter, Andrä / Dollhausen, Karin (2018): Monitoring wissenschaftlicher Weiterbildung: Status quo und Perspektiven, In: Jütte, Wolfgang / Rohs, Matthias (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung, Wiesbaden: Springer VS, S. 235–260.

- Wilms, Carolin (2022): Warum Wertschätzung im Job so wichtig ist, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.8.2022.
www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/warum-wir-wertschaetzung-im-job-brauchen-18253866.html.
- Winde, Mathias (2010): Personalentwicklung als strategisches Instrument. Sieben „lessons learnt“ eines Förderprogramms, In: Wissenschaftsmanagement 2/2010, S. 16–20.
www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/archiv/downloaddateien/wim_2010_02.pdf
- Wittich, Stefanie (2023): Sekretariatsstudie 2022. Im Auftrag der Gleichstellungskommission der Philipps-Universität, Marburg.
www.uni-marburg.de/de/universitaet/administration/verwaltung/stabsstellen/frauen/aktiv/bericht_sekretariatsstudie-2023_final-1.pdf
- Wolter, André / Schäfer, Erich (2018): Geschichte der wissenschaftlichen Weiterbildung – Von der Universitätsausdehnung zur Offenen Hochschule, In: Jütte, Wolfgang / Rohs, Matthias (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftliche Weiterbildung, Wiesbaden: Springer VS, S. 13–40.
- Wrohlich, Katharina / Zucco, Aline (2017): Gender Pay Gap innerhalb von Berufen variiert erheblich, In: DIW-Wochenbericht 43/2017, S. 955–961.
www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.567551.de/17-43-2.pdf
- Zierold, Steffen / Trautwein, Peggy (2017): Digitalisierung und Ent-/Bürokratisierung, In: die hochschule 26(1), S. 83–98.
www.hof.uni-halle.de/journal/texte/17_1/2017_1.pdf

Autorinnen und Autoren

Dr. Ulf Banscheraus ist Sozial- und Bildungswissenschaftler und leitet die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin.

Alena Baumgärtner ist Linguistin und Erziehungswissenschaftlerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für deutsche Sprache und Linguistik der Humboldt-Universität zu Berlin.

Helene Tobias studiert im Masterstudiengang Soziologie technikwissenschaftlicher Richtung an der Technischen Universität Berlin und unterstützt die Arbeit der Kooperationsstelle in Forschung und Transfer.

ISSN 2509-2359