

## IV.3.4

# Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung

*Ulf Banscherus*

**Abstract** | Zunächst werden verschiedene Ansätze zur Abgrenzung des nicht in Forschung und Lehre tätigen Hochschulpersonals beschrieben und auf Grundlage der Hochschulpersonalstatistik sowie empirischer Studien zentrale Befunde zur Arbeits- und Beschäftigungssituation dieser Beschäftigtengruppe vorgestellt. Im Weiteren wird hergeleitet, warum Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen eher betriebsförmig organisiert ist. Schließlich werden Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeit in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen diskutiert, die sich aus den Trends zur Professionalisierung und Digitalisierung sowie aus der demografischen Entwicklung ergeben.

**Stichworte** | wissenschaftsunterstützendes Personal, Arbeits- und Beschäftigungssituation, Betriebsförmigkeit

## Einleitung: Definition(en) des wissenschaftsunterstützenden Personals

Die nicht unmittelbar in der Wissenschaft tätigen Beschäftigten der Hochschulen werden unterschiedlich bezeichnet und in verschiedenen Kontexten auch unterschiedlich abgegrenzt. Am bekanntesten dürften die Regelungen der Landeshochschulgesetze und die Definitionen der amtlichen Statistik sein, es gibt aber auch Ansätze zu einer inhaltlich orientierten Erfassung der betreffenden Mitarbeiter\*innen, beispielsweise unter dem (Ober-)Begriff des wissenschaftsunterstützenden Personals.

In den Hochschulgesetzen der Bundesländer wird in der Regel unterschieden zwischen den Gruppen der Professor\*innen (→ IV.3.3 Das Professoriat: Kontinuität und Wandel der Professur), der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen, der Studierenden (→ II.3.1 Studierendenforschung) und allen anderen Beschäftigten, die in Abgrenzung vom traditionellen Verständnis der Universität als Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden lange als „sonstige“ oder „weitere“ Mitarbeiter\*innen bezeichnet wurden (Banscherus et al. 2017). Diese Bezeichnungen finden sich aktuell nur noch in drei Hochschulgesetzen (Baden-Württemberg, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern); hingegen dominiert nach zahlreichen Novellierungen derzeit die Bezeichnung der Beschäftigten dieser Statusgruppe als „Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung“ (elf Länder, teilweise mit leichten semantischen Abweichungen). Der Eindruck, dass diese jedoch nicht als vollwertige Mitglieder der Hochschulen betrachtet werden, spiegelt sich zum Beispiel darin, dass Gremienmitglieder aus dieser Statusgruppe in Angelegenheiten, die Forschung und Lehre betreffen, nur unter bestimmten Bedingungen über ein Stimmrecht verfügen und in Berufungskommissionen in aller Regel nur beratend tätig werden können (Burgi/Gräf 2011; Pasternack 2020).

Die Hochschulpersonalstatistik, neben Studierenden-, Prüfungs-, Gasthörer\*innen-, Habilitations- und Finanzstatistik eine der sechs Säulen der amtlichen Hochschulstatistik, greift die Unterscheidung

zwischen wissenschaftlichem und nicht-wissenschaftlichem Personal auf, untergliedert Letzteres allerdings weiter in die Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken, Technik, Pflege und Sonstiges Personal<sup>1</sup> (Statistisches Bundesamt 2022). Im Unterschied zu den anderen Beschäftigtengruppen, die anhand konkreter Aufgabenbereiche gebildet werden, sind in der Gruppe Sonstiges Personal sehr unterschiedliche Stellenprofile versammelt, die vom Funktionspersonal der Universitätskliniken (z. B. Pflegehelfer\*innen, Physio- und Ergotherapeut\*innen) über Angehörige des Wissenschaftsmanagements und weiterer neuer Hochschulprofessionen bis hin zu Mitgliedern der Hochschulleitung reichen. Zudem wurde ab 2006 die ehemalige Personalgruppe Arbeiter\*innen teilweise in die Personalgruppe Sonstiges Personal überführt. Das Sonstige Personal ist den Daten der Hochschulpersonalstatistik zufolge organisatorisch ganz überwiegend (in den letzten beiden Jahrzehnten kontinuierlich mehr als 80 % der Beschäftigten) den Zentraleinrichtungen der Universitätskliniken sowie der Fächergruppe Medizin und Gesundheitswissenschaften zugeordnet (→ I.2.6 Hochschulmedizin).

Eine weiterer Definitionsversuch für Mitarbeiter\*innen in wissenschaftsunterstützenden Bereichen knüpft an die amtliche Hochschulpersonalstatistik an, schließt jedoch das Pflege- und Funktionspersonal der Universitätskliniken aus der Betrachtung aus, da die betreffenden Tätigkeitsfelder inhaltlich zu weit von den Kernaufgaben der Hochschulen, in erster Linie Studium und Lehre sowie Forschung, entfernt sind. Hinzugerechnet werden sollten laut diesem Ansatz aber Angehörige des Wissenschaftsmanagements und weiterer neuer Hochschulprofessionen, unabhängig von ihrer formalen Zuordnung<sup>2</sup> (Banscherus et al. 2017; → IV.3.5 ‚Hochschulprofessionelle‘ – ‚Wissenschaftsmanager\*innen‘: Die Berufsgruppe der Hochschul- und Wissenschaftsprofessionals). Hiervon deutlich abzugrenzen ist allerdings die Verwendung des Begriffs des wissenschafts(-unter-)stützenden Personals in den Hochschulgesetzen der Länder Bayern und Sachsen-Anhalt, da hier die Beschäftigten umschreiben sind, die in den anderen Ländern überwiegend als Mitarbeiter\*innen und Technik und Verwaltung bezeichnet werden. Die weitere Betrachtung beschränkt sich auf die Beschäftigten in den Bereichen Verwaltung und Technik sowie in den Bibliotheken, wobei das Personal dieser drei Personal- bzw. Stellenprofilgruppen im Sinne der Landeshochschulgesetze überwiegend als Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung bezeichnet wird.

## Beschäftigungssituation im Spiegel der amtlichen Statistik

Da bisher nur wenige Untersuchungen zur Gruppe der Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung vorliegen, ist die amtliche Hochschulpersonalstatistik eine wichtige Datenquelle für Analysen zur Situation dieser Beschäftigtengruppe, wenngleich die verfügbaren Informationen aufgrund der zugrunde liegenden Systematik begrenzt sind (Statistisches Bundesamt 2022). Beispielsweise bietet die amtliche Statistik außer dem Geschlecht, der Staatsangehörigkeit sowie teilweise auch dem Alter keine weiteren Informationen zu soziodemografischen Merkmalen der Beschäftigten; auch werden die Personalgruppen nicht weiter in einzelne Berufe oder Stellenprofile ausdifferenziert.

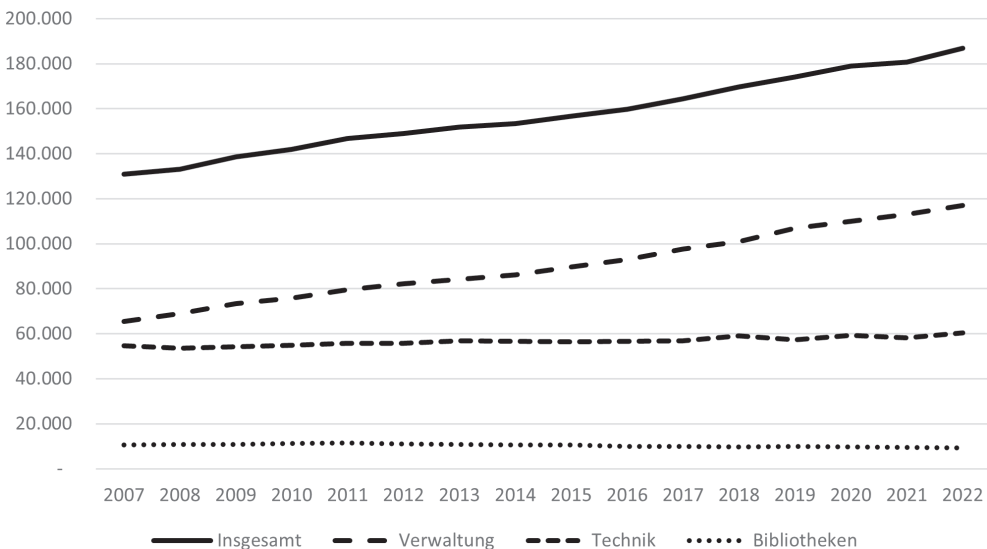
---

1 Ohne Berücksichtigung bleiben an dieser Stelle die Personalgruppen Auszubildende und Praktikant\*innen.

2 Die Zuordnungsproblematik bezieht sich in erster Linie auf Wissenschaftsmanager\*innen, die teilweise formal der Statusgruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen zugeordnet sind, aber in erster Linie koordinierende und administrative Aufgaben übernehmen (z. B. Geschäftsführer\*innen von Sonderforschungsbereichen oder Graduiertenschulen).

Ohne Berücksichtigung des Pflege- und Sonstigen Personals bestand die Gruppe der Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung im Jahr 2007 bundesweit aus rund 131.000 Personen. Die Beschäftigtenzahl<sup>3</sup> stieg über ca. 149.000 im Jahr 2012 und ca. 164.000 im Jahr 2017 auf rund 187.000 Personen im Jahr 2022 (vgl. Abb. IV.3.4.1). Dies ist insbesondere auf den starken Anstieg in der Personalgruppe Verwaltung zurückzuführen, deren Größe sich zwischen 2007 und 2022 von rund 65.500 auf rund 117.000 Personen fast verdoppelt hat. Die Zahl der anderen Personalgruppen ist im Zeitverlauf weitgehend stabil, die Personalgruppe Bibliotheken allerdings mit einem leicht rückläufigen, die Personalgruppe Technik mit einem leicht ansteigenden Trend. Die Bedeutung des starken absoluten Wachstums relativiert sich jedoch unter Berücksichtigung des Verhältnisses zu Professor\*innen, wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen und Studierenden. So kamen auf eine\*n Mitarbeiter\*in in den Personalgruppen Verwaltung, Technik und Bibliotheken im Jahr 2007 durchschnittlich 0,3 Professor\*innen, 0,9 wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen und 14,8 Studierende. Im Jahr 2022 lagen die Relationen bei 1:0,3 (Professor\*innen), 1:1,1 (wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen) und 1:15,6 (Studierende).

Abb. IV.3.4.1: Beschäftigte in den Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik, 2007 bis 2022



Quelle: Statistisches Bundesamt (Datenbank ICEland, Bestand 60002).

Der Anteil weiblicher Beschäftigter unter den Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung betrug im Jahr 2022 66 %. Die deutliche Mehrheit des gesamten Personals (62 %) war den zentralen Einrichtungen der Hochschulen zugeordnet, davon ein gutes Fünftel (21 %; 12% aller Beschäftigten der Personalgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik) den zentralen Einrichtungen der Universitätskliniken. Zu den zentralen Einrichtungen der Hochschulen gehören neben den Zentralen

<sup>3</sup> Soweit nicht anders angegeben, basieren alle Angaben in diesem Abschnitt auf der amtlichen Hochschulpersonalstatistik (Datenbank ICEland, Bestand 60002). Sofern absolute Zahlen angegeben werden, handelt es sich hierbei um beschäftigte Personen, nicht um Vollzeitäquivalente.

Hochschulverwaltungen auch Serviceeinrichtungen wie Rechenzentren, Bibliotheken und Zentrale Werkstätten. Der weit überwiegende Teil der Beschäftigten (95 %) war an Hochschulen in staatlicher Trägerschaft tätig. Zudem war die deutliche Mehrheit (80 %) der Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung an einer Universität oder gleichgestellten Hochschule beschäftigt. Die Teilzeitquote lag insgesamt bei 40 %, bei den weiblichen Beschäftigten mit 52 % deutlich darüber. Ein gutes Fünftel (18 %) der Beschäftigungsverhältnisse war befristet<sup>4</sup>, aus Drittmitteln wurden 8 % der Beschäftigungspositionen finanziert. Mit einem Anteil von 52 % war schließlich die Mehrheit der Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung in die Laufbahngruppe 1 (bis zur Besoldungsgruppe 8 bzw. Entgeltgruppe 9a) eingruppiert. Die Merkmale der Beschäftigungsverhältnisse können im Zeitverlauf insgesamt als weitgehend stabil betrachtet werden (vgl. Banscherus et al. 2017).

## Einschätzungen der Beschäftigten zu ihrer Arbeitssituation

Zur Situation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen liegen im Unterschied zum wissenschaftlichen Personal nur wenige Untersuchungen vor. Dies gilt insbesondere für Beschäftigte außerhalb des Wissenschaftsmanagements und weiterer neuer Hochschulprofessionen (z. B. Krempkow et al. 2023). Die vorliegenden Studien beziehen sich allerdings zumeist entweder auf einzelne Stellenprofile wie die Hochschulsekretär\*innen (z. B. Wittich 2023) oder behandeln begrenzte Fragestellungen wie das betriebliche Gesundheitsmanagement (z. B. Radtke/Burian 2021). Breiter angelegt sind vor allem zwei hochschul- und länderübergreifende Untersuchungen. Eine Studie hat mittels eines Mixed-Methods-Designs die Arbeits- und Beschäftigungssituation von wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter\*innen an 21 Hochschulen in zwölf Bundesländern analysiert (Banscherus et al. 2017), eine zweite, der DGB-Hochschulreport, basiert auf einer vergleichend angelegten Befragung von wissenschaftlichen und wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter\*innen an 55 Hochschulen in acht Bundesländern (Hobler/Reuyß 2020). Die Studien zeigen übereinstimmend, dass mit wissenschaftsunterstützenden Tätigkeiten sowohl hohe fachliche Anforderungen als auch eine starke Belastung einhergehen. Zudem verweisen die Studienergebnisse auf eine große Unzufriedenheit der Beschäftigten mit verschiedenen Aspekten ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation, insbesondere mit der Einkommenshöhe und den (fehlenden) Aufstiegsmöglichkeiten sowie der Interaktion der Hochschulangehörigen untereinander, sowohl hinsichtlich der Führungskultur als auch in Bezug auf die Ablauforganisation.

Bei beiden Studien haben sich die Teilnehmenden einem von mehr als einem Dutzend Stellenprofilen zugeordnet, das ihrem Tätigkeitsfeld am besten entsprach. Die Stellenprofile wurden zu den vier Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken, Technik und Wissenschaftsmanagement zusammengefasst. Die Daten des DGB-Hochschulreports<sup>5</sup> erlauben einen tieferen Einblick in die Arbeitssituati-

---

4 Die Angaben zum Befristungsanteil basieren auf den Daten der Hochschulpersonalstatistik (Datenbank ICEland, Bestand 60402).

5 Für den DGB-Hochschulreport wurden 2019 rund 11.000 Hochschulbeschäftigte, darunter Angehörige des wissenschaftlichen Personals und wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter\*innen, im Rahmen einer Online-Erhebung befragt (Hobler/Reuyß 2020). Die Angaben in diesem Abschnitt basieren auf einer Sekundäranalyse der Daten von rund 3.000 Beschäftigten in den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik, die an Hochschulen in sieben Bundesländern tätig waren. Hierbei handelt es sich um die Länder Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Meck-

on der Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung und bieten zugleich ergänzende Informationen zu soziodemografischen Merkmalen.

So zeigt sich bei einer Betrachtung der Beschäftigten in den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik (ohne Berücksichtigung des Wissenschaftsmanagements), dass zum Befragungszeitpunkt mehr als ein Drittel der Beschäftigten (34,8 %) älter als 50 Jahre gewesen ist, was sich bei einem zunehmenden Fachkräftemangel in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen künftig als erhebliche Herausforderung erweisen dürfte (vgl. Weidner 2022). Bei der Befragung gaben außerdem 38 % an, dass sie für die Betreuung und Erziehung eines Kindes oder mehrerer Kinder verantwortlich sind. Fast die Hälfte der Beschäftigten (47 %) verfügte über einen Hochschulabschluss. Besonders hoch war der Anteil an Akademiker\*innen in den Stellenprofilen Bibliothekar\*in (94 %) und Laboringenieur\*in (92 %). Von den Verwaltungsbeschäftigten hatten 60 % ein Studium abgeschlossen, und bei den Hochschulsekretär\*innen lag der Anteilswert bei 26 %.

Ihre Arbeitssituation schätzten 81 % der Teilnehmenden aus Verwaltung, Bibliotheken und Technik so ein, dass sie ihre Arbeit in (sehr) hohem Maße selbstständig planen und einteilen können. In (sehr) hohem Maße Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit nehmen konnten nach eigener Einschätzung 71 % der Befragten. Demgegenüber gab nur rund die Hälfte (52 %) der Befragten an, dass sie von ihrem Einkommen an der Hochschule gut leben können oder es gut ausreicht. Mit 40 % betrachtete die Minderheit der Angehörigen der Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken und Technik ihr Einkommen als in (sehr) hohem Maße angemessen, und nur ein marginaler Anteil von 7 % sah an ihrer Hochschule Chancen für den beruflichen Aufstieg (vgl. auch Banscherus et al. 2017, 2022).

## Merkmale wissenschaftsunterstützender Arbeit

Die Arbeitssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen unterscheidet sich sehr deutlich von den Merkmalen wissenschaftlicher Tätigkeiten. Zunächst können die Aufgaben der Beschäftigten in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen sowie die erwarteten Ergebnisse – im Unterschied beispielsweise zu den finalen Resultaten eines Forschungsprojektes – in der Regel vergleichsweise klar definiert werden. Beispiele für entsprechende Standards, die auch zur Qualitätsbewertung herangezogen werden können, sind die Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns oder die Einhaltung von Bauvorschriften. Der Verwaltungsbereich – und als Teil davon die Hochschuladministration – gilt aus systemtheoretischer Perspektive quasi als Idealtyp der Konditionalprogrammierung nach dem „Wenn-dann-Prinzip“. Aber auch in anderen Servicebereichen resultieren unter anderem aus den Regelungen zur Durchführung von Bestellungen und Auftragsvergaben Vorgaben, die die Bearbeitung einer konkreten Arbeitsaufgabe mehr oder weniger stark reglementieren (vgl. Banscherus 2021; Stratmann 2014; Apelt/Männle 2023; Bogumil/Jann 2020).

Nicht nur die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung ergeben sich grundsätzlich aus den jeweiligen Stellenbeschreibungen und ergänzenden Dokumenten wie dem

---

lenburg-Vorpommern, Brandenburg und Berlin. Gemäß den Daten der amtlichen Hochschulpersonalstatistik erfolgte eine Gewichtung für die Dimensionen Region, Personalgruppe, Laufbahngruppe und Geschlecht.

jeweiligen Geschäftsverteilungsplan; aus diesen sind in aller Regel auch die Unterstellungsverhältnisse sowie die daraus erwachsenden Weisungsbefugnisse ersichtlich. So ist die zentrale Hochschulverwaltung zumeist in Form der für die öffentliche Verwaltung klassischen Stab-Linien-Struktur aufgebaut, wobei die Stabsstellen zumindest konzeptionell überwiegend strategische Aufgaben übernehmen und mit Wissenschaftsmanager\*innen besetzt sind, während in den Dezernaten bzw. Abteilungen in erster Linie Verwaltungsbeschäftigte mit der Ausführung von Regelaufgaben beschäftigt sind. Auch wenn es in der Praxis vielfach zu Überschneidungen zwischen den Tätigkeitsfeldern kommt, ist doch das Prinzip der Linienstruktur prägend für den Aufbau der Verwaltungsabteilungen mit ihren Referaten, Gruppen und Teams, die jeweils durch einen definierten Instanzenweg verbunden sind und zugleich abgegrenzte Untereinheiten mit eigenen Zuständigkeiten und Entscheidungswegen darstellen. Eine vergleichbare Organisationslogik findet sich auch in den Bibliotheken und Fakultätsverwaltungen, wobei es sich hierbei häufig um kleinere Einheiten mit einer geringeren Zahl an Hierarchieebenen handelt (vgl. Banscheraus et al. 2017, 2022; Stratmann 2014).

Mit den Festlegungen zu den individuellen Aufgaben und dem definierten Instanzenweg korrespondieren in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen die für Arbeitsorganisationen generell typischen grundlegenden arbeitsrechtlichen Weisungsrechte und Sanktionsmöglichkeiten, die unter anderem aus dem Direktionsrecht des\*der Arbeitgeber\*in resultieren (vgl. Däubler et al. 2014). Die enge Bindung der Mitarbeiter\*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen an die einzelnen Hochschulen spiegelt sich auch in dem geringen Einfluss von Fachgesellschaften und Berufsverbänden, die auch in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen anzutreffen sind, beispielsweise im Bereich der Bibliotheken. Diese Netzwerke können zwar durchaus einen informellen Einfluss bei Stellenbesetzungen und auf individuelle Karrierewege haben, ein direkter Einfluss der Fachgesellschaften ist im Vergleich zum akademischen Bereich aber faktisch nicht vorhanden; beispielsweise bestehen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen keine mit Berufungsverfahren (vor allem Kommissionsmitgliedschaft, Gutachtenerstellung) vergleichbaren Beteiligungsmöglichkeiten von Mitgliedern der Fachcommunitys.

Mitarbeiter\*innen in Technik und Verwaltung haben also in der Regel klar spezifizierbare Aufgaben und sind sehr weitgehend in die Leitungsorganisation der nicht-akademischen Teilorganisation der Hochschulen eingebunden, die sich aus dem Aufbau des Instanzenwegs und dem definierten Ablauf der verschiedenen Leistungsprozesse ergibt (vgl. Kleimann 2016; Müller/Stratmann 2019). Somit weist die Arbeitssituation der Mitarbeiter\*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen im Wesentlichen die Merkmale auf, wie sie in ganz ähnlicher Weise in anderen Betrieben, beispielsweise Unternehmen oder Behörden, zu beobachten ist (vgl. Däubler et al. 2014; Lamers 2019; Stock-Homburg 2019).

## Aktuelle und künftige Herausforderungen

Aus den (wenigen) empirischen Studien sowie der ergänzenden Literatur aus der Hochschul- und Verwaltungsforschung ergeben sich für die wissenschaftsunterstützenden Bereiche an den Hochschulen vor allem drei Handlungsfelder: Professionalisierung, Digitalisierung und Personalrekrutierung. Hiermit sind insbesondere drei Herausforderungen verbunden: (1.) gilt es grundsätzlich zu klären,

welche Aufgaben die Mitarbeiter\*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen künftig neben Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement übernehmen sollen, (2.) steht vielerorts noch eine grundlegende Optimierung der administrativen Prozesse und deren anschließende Digitalisierung aus, und (3.) wird eine Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität erforderlich sein, wenn die Hochschulen auch in Zukunft qualifiziertes und motiviertes Personal für eine Tätigkeit in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen gewinnen wollen.

Hinsichtlich der Aufgaben der wissenschaftsunterstützenden Bereiche ist zunächst festzuhalten, dass die Hochschulreformen, die seit den 1990er Jahren unter der Überschrift „New Public Management“ durchgeführt werden, auch die Notwendigkeit einer Reorganisation der Verwaltung mit sich brachten. Im Zentrum der programmatischen Diskussionen stand jedoch vor allem die Implementation des neuen, zwischen Wissenschaft und Verwaltung angesiedelten Aufgabenfeldes Wissenschaftsmanagement. Deutlich weniger Beachtung fand die umfassende Verwaltungsmodernisierung, die ebenfalls seit den 1990er Jahren im gesamten öffentlichen Dienst und somit – teilweise in modifizierter Form – auch an den staatlichen Hochschulen stattgefunden und zu einer weitgehenden Rationalisierung der Arbeit beigetragen hat (Hüther/Krücken 2016; Schneijderberg et al. 2013; Bogumil et al. 2013; Banscheraus et al. 2009).

Auch eine modernisierte Hochschuladministration behält jedoch ihren Kern – die vielfach eingeforderte Serviceorientierung ist dem Prinzip der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns weiterhin untergeordnet. Dies ist aufgrund der vielfältigen rechtlichen Vorgaben zumindest für die staatlichen Hochschulen generell nur eingeschränkt veränderbar. Dennoch sind an den Hochschulen auch unter den bestehenden Rahmenbedingungen nicht alle Effizienz- und Effektivitätsreserven erschlossen. Analog zum Dienstleistungsbereich insgesamt hat auch im öffentlichen Dienst insgesamt „ein substantieller Bruch mit bisher gültigen Vorstellungen über Charakter und ‚Strickmuster‘ der Dienstleistungen“ stattgefunden. Diese werden spätestens seit der Jahrtausendwende „als wettbewerbsfähiges Produkt, als Standardprodukt und auf Basis neuer Qualitäts- und Leistungskriterien“ interpretiert (Baukrowitz 2012: 137). Hierzu hat neben einer veränderten Arbeitsorganisation auch die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse durch eine Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung und befristeten Arbeitsverträgen sowie teilweise durch Outsourcing beigetragen. Dies wurde in erster Linie durch eine verstärkte Subjektivierung der Leistungs politik kompensiert. Diese zeigt sich in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen vor allem in steigenden Arbeits- und Leistungsanforderungen, einer Ausweitung des Arbeitszeitrahmens, einer stärkeren institutionellen Orientierung am Ziel der Effizienz, höheren Anforderungen an die individuelle Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie nicht zuletzt in der individuellen Kompensation einer unzureichenden formalen Qualifikation durch personale Kompetenzen der Beschäftigten (Banscheraus et al. 2017).

An zahlreichen Hochschulen ist die Hochschulverwaltung außerdem Gegenstand ambitionierter Digitalisierungsprojekte. Integrierte Campus-Management-Systeme sollen die administrativen Prozesse effizienter, transparenter und zuverlässiger machen und auf diese Weise zu einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität beitragen. Die Implementation erweist sich allerdings vielfach als unerwartet aufwendig, da in der Regel im Vorfeld eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses eine weitgehende Reorganisation der Abläufe erforderlich ist, die nicht immer durchgeführt wird. Zudem trifft die Digitalisierung administrativer Prozesse auch nach den erfolgten Hochschulreformen vielfach 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 zusätzlich erschweren. An Hochschulen bestehen außerdem zumeist ein ausgeprägter Wunsch nach Partizipation sowie eine Tendenz zur Bevorzugung dezentraler Entscheidungen. Insgesamt erweist sich die Digitalisierung administrativer Prozesse an vielen Hochschulen als große Herausforderung für die – vielfach begrenzten – Handlungsmöglichkeiten im Bereich der Organisationsentwicklung – und birgt zugleich das Potenzial für weitergehende Veränderungen und Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungssituation in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen in sich (Banscherus 2023; Lauer 2019; Auth 2017).

Unter den Mitarbeiter\*innen in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen ist schließlich die Unzufriedenheit mit der bestehenden Arbeits- und Beschäftigungssituation stark verbreitet. Darin wird auch eine zentrale Ursache für eine zunehmende Personalfuktuation und wachsende Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen gesehen. Ein weiteres Indiz für Defizite 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) diesbezüglich nur in sehr begrenztem Maße eine entlastende Wirkung zu erwarten (Banscherus et al. 2022).

Die Hochschulen stehen also vor dem Hintergrund eines zunehmenden Fachkräftemangels, der vor allem Verwaltung, Technik und weitere Servicebereiche betrifft, vor der Herausforderung, ihre Attraktivität als Arbeitgeberinnen zu verbessern. Dies ist unverzichtbar, wenn es darum geht, zukünftig hinreichend viele qualifizierte Mitarbeiter\*innen zu gewinnen und zu binden, die die vielfältigen Aufgaben in der zentralen und dezentralen Verwaltung, in Hochschulsekretariaten, in Bibliotheken und Rechenzentren oder in Werkstätten und Laboren erledigen. Ohne diese Unterstützung werden die wissenschaftlichen Kernaufgaben in Forschung und Lehre, Weiterbildung und Transfer sowie in weiteren Bereichen nicht erfüllt werden können. Die Ausgangslage hierfür ist allerdings ambivalent: Neben relevanten Schwächen (vor allem Einkommen) und Risiken (z. B. Demografie) sind in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an den Hochschulen auch Stärken (vor allem Flexibilität) und Chancen (z. B. Organisationskultur) zu erkennen (Banscherus 2024). Von zentraler Bedeutung für die strategische Entwicklung der Hochschulen wird es künftig vor allem sein, die wissenschaftsunterstützenden Bereiche als integralen Bestandteil der Hochschulen anzuerkennen und in Planungsaktivitäten von Anfang an einzubeziehen.

## Literaturempfehlungen

Banscherus, Ulf/Baumgärtner, Alena/Böhm, Uta/Golubchikova, Olga/Schmitt, Susanne/Wolter, Andri (2017): Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten. Study Nr. 362. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. *Die erste hochschul- und länderübergreifende Studie, die sich über einzelne Stellenprofile hinaus mit wissenschaftsunterstützender Hochschularbeit beschäftigt hat.*



- Hobler, Dietmar/Reuyß, Stefan (2020): DGB-Hochschulreport. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen an Hochschulen in Deutschland. Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund. *In dieser Studie erfolgte eine vergleichende Betrachtung der beruflichen Situation sowohl des wissenschaftlichen als auch des wissenschaftsunterstützenden Personals.*
- Banscherus, Ulf (2024): „...wir halten die Uni am Laufen!“ Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Working Paper Forschungsförderung Nr. 355. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. *Eine vertiefende Betrachtung verschiedener relevanter Aspekte der Arbeits- und Beschäftigungssituation (z. B. Führungskultur, Personalentwicklung, Geschlechterungleichheiten).*

## Literaturverzeichnis

- Apelt, Maja/Männle, Philipp (2023): Organisation(en) der öffentlichen Verwaltung. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.), Handbuch Organisationstypen, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer, 153–178.
- Auth, Gunnar (2017): Campus-Management-Systeme. Prozessorientierte Anwendungssoftware für die Organisation von Studium und Lehre. In: *die hochschule*, 1/2017, 40–58.
- 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, 31–47.
- Banscherus, Ulf (2023): Digitalisierung der Hochschulverwaltung. Bewertung eines Veränderungsprozesses durch Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen. In: *Qualität in der Wissenschaft* 2/2023, 63–70.
- Banscherus, Ulf/Dörre, Klaus/Neis, Matthias/Wolter, Andrä (2009): Arbeitsplatz Hochschule. Zum Wandel von Arbeit und Beschäftigung in der „unternehmerischen Universität“, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Banscherus, Ulf/Golubchikova, Olga/Tobias, Helene (2022): Arbeits- und Beschäftigungssituation der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an der TU Berlin. Berlin: Technische Universität.
- Baukowitz, Andrea (2012): Dienstleistungen im Umbruch – Herausforderung für die Qualifizierung, In: Reichwald, Ralf/Frenz, Martin/Hermann, Sibylle/Schipanski, Agnes (Hg.), *Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion*. Wiesbaden: Gabler, 130–145.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöfel, Manfred (2013): *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*. Berlin: edition sigma.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2020): *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Burgi, Martin/Gräf, Ilse-Dore (2011): Erweiterte Mitwirkungsrechte der „sonstigen Mitarbeiter“ als Konsequenz der erweiterten Hochschulautonomie. In: *Wissenschaftsrecht* 44(4), 336–354.
- Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael/Klebe, Thomas/Wedde, Peter (Hg.), *Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis*, 14. Aufl. Frankfurt a. M.: Bund Verlag.
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2016): *Hochschulen – Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Kleimann, Bernd (2016): *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: Springer.
- Krempkow, René/Harris-Huemmert, Susan/Janson, Kerstin/Höhle, Ester/Rathke, Julia/Hölscher, Michael (2023): *Berufsfeld Wissenschaftsmanagement*. Bielefeld: UVW – UniversitätsVerlagWebler.
- Lamers, Andreas (2018): *Public Management*, 8. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Lauer, Thomas (2019): *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.

- Müller, Joachim/Stratmann, Friedrich (2019): Nachhaltige Hochschule jenseits von Werten und Haltungen: Organisation und Konflikte. In: Hochschulmanagement 4/2019, 101–108.
- Pasternack, Peer (2020): Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht. HoF-Handreichungen 12. Wittenberg: Institut für Hochschulforschung.
- 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 (Hg.), Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie. Berlin: Springer, 123–148.
- Schneijderberg, Christian/Merkator, Nadine/Teichler, Ulrich/Kehm, Barbara M. (Hg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre. Frankfurt a. M.: Campus.
- Statistisches Bundesamt (2022): Personal an Hochschulen 2021. Fachserie 11, Reihe 4.4. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stratmann, Friedrich (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, Ewald (Hg.), Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München: Hampp, 157–173.
- Weidner, Ingrid (2022): Es fehlt an Fachkräften. In: DUZ 08/22, 34–38.
- Wittich, Stefanie (2023): Sekretariatsstudie 2022. Im Auftrag der Gleichstellungskommission der Philipps-Universität. Marburg: Philipps-Universität.