

Ulf Banscherus¹

Personalentwicklung für Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen als blinder Fleck der Hochschulentwicklung

Zusammenfassung

Obwohl in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen zunehmend ein Mangel an qualifizierten Fachkräften besteht, tun sich die Hochschulen in Deutschland schwer damit, Weiterbildungsangebote zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedarfe in Verwaltung, Technik und weiteren Servicebereichen reagieren. Zudem bemängeln die Beschäftigten das weitgehende Fehlen von internen Karrierewegen, wie sie in der Privatwirtschaft bereits seit Langem etabliert sind. Vor diesem Hintergrund erfolgt in diesem Beitrag eine Bestandsaufnahme zur Personalentwicklung für die wissenschaftsunterstützenden Bereich an Hochschulen. Abschließend wird ein Ausblick auf mögliche Perspektiven gegeben.

Schlüsselbegriffe

Hochschulen, wissenschaftsunterstützendes Personal, Personalentwicklung, Weiterbildung

1 Technische Universität Berlin; ulf.banscherus@tu-berlin.de; ORCID 0000-0003-2044-0452

Personnel development for Higher Education Professional Service Staff: a blind spot in higher education development

Abstract

Although there is an increasing shortage of qualified specialists among higher education professional service staff, German universities are struggling to develop further training programmes that respond to the specific needs of administration, technology and other service areas. In addition, employees are criticising the widespread lack of internal career paths, which have long been established in the private sector. Against this background, this article takes stock of personnel development in science-support areas at universities. Finally, an outlook for the future is given.

Keywords

universities, higher education professional service staff, further education, personnel development

1. Einleitung

Der in vielen Branchen virulente Fachkräftemangel erfasst zunehmend auch die wissenschaftsunterstützenden Bereiche² an den Hochschulen in Deutschland. Hier nehmen ebenfalls die Berichte über Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter:innen zu, nicht nur für Positionen in IT und Technik, sondern immer häufiger auch bei Stellen in den Kernbereichen der Zentralverwaltung (Weidner, 2022). Die Hochschulen stehen deshalb vor immensen Herausforderungen, setzen die wissenschaftsunterstützenden Mitarbeiter:innen doch den organisatorischen Rahmen, in dem Forschung und Lehre, Weiterbildung und Transfer stattfinden; zum Beispiel, indem sie Einstellungs- und Immatrikulationsanträge bearbeiten, für eine ordnungsgemäße Mittelbewirtschaftung sorgen oder Medien beschaffen und technische Geräte bedienen. Vielfach haben sich die fachlichen Anforderungen in Technik, Verwaltung und weiteren Servicebereichen zudem im Zeitverlauf deutlich erhöht, nicht unmaßgeblich beeinflusst von der Digitalisierung administrativer Prozesse, beispielsweise der Prüfungsverwaltung oder der Lehrplanung (Banscherus et al., 2017; vgl. Möller et al., 2022). Die Bedeutung des Themas Personalentwicklung wird im Hinblick auf Beschäftigte in wissenschaftsunterstützenden Bereichen also zunehmend größer, es findet in Hochschulforschung und Hochschulentwicklung – zumindest in Bezug auf diese spezifische Zielgruppe – jedoch nur wenig Beachtung. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Beitrag die Frage diskutiert, wie die aktuellen Aktivitäten der Hochschulen im Bereich der Personalentwicklung seitens der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen

-
- 2 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).

wahrgenommen und bewertet werden (Abschnitt 4). Zuvor werden Ansätze zur Personalentwicklung kurz umrissen – sowohl auf den allgemeinen betrieblichen Kontext (Abschnitt 2), als auch spezifischer auf den Hochschulbereich bezogen (Abschnitt 3). Abschließend wird eine skeptische Gesamteinschätzung um einige Hinweise auf mögliche Perspektiven ergänzt (Abschnitt 5).

2. Personalentwicklung im betrieblichen Kontext

In einem engen Verständnis besteht betriebliche Personalentwicklung aus dem Angebot von arbeitsplatzrelevanten Weiterbildungen. Diese bilden die unverzichtbare Basis und stellen in vielen Betrieben zugleich das einzige genutzte Element der Personalentwicklung dar. Ein weiteres Verständnis schließt zusätzlich die individuelle Karriereförderung von ausgewählten Mitarbeiter:innen ein (Stock-Homburg & Groß, 2019).³ 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 et al., 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.

3 Personalentwicklung ist darüber hinaus zugleich ein zentraler Bestandteil von Ansätzen zur Organisationsentwicklung. Auf diesen Aspekt kann im gegebenen Rahmen allerdings nicht näher eingegangen werden (vgl. z. B. Hoffmann, 2018).

2.1 Weiterbildung

Im Unterschied zu allgemeiner bzw. nicht berufsbezogener Weiterbildung, die beispielsweise den Schwerpunkt der Angebote von Volkshochschulen bildet, und individueller berufsbezogener Weiterbildung, die weitgehend von den persönlichen Zielsetzungen und Präferenzen der Teilnehmer:innen bestimmt wird, finden Angebote der betrieblichen Weiterbildung in aller Regel während der Arbeitszeit statt und werden auch (zumindest überwiegend) von den Arbeitgeber:innen finanziert (BMBF, 2022). Damit geht einher, dass Inhalte und Formate der betrieblichen Weiterbildung in erster Linie durch betriebliche Interessen, insbesondere die in Unternehmen, Behörden oder anderen Organisationen bestehenden Qualifizierungsbedarfe bestimmt werden, deren Deckung dazu beitragen soll, den Betrieb in seinem Fortbestand zu sichern bzw. strategische Entwicklungsziele zu erreichen. Dieser Ansatz bleibt bei Forschenden und Praktiker:innen aus der Erwachsenen- und Weiterbildung jedoch wegen seiner starken Fokussierung auf Anwendbarkeit und Verwertbarkeit im Arbeitsalltag nicht ohne Kritik (Käpplinger, 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 & Düsseldorf, 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. Hieraus kann sich ebenfalls ein Spannungsfeld zwischen den Interessen der Betriebe und denen der Beschäftigten ergeben, die nicht selten ihre berufliche Handlungsfähigkeit insgesamt erhöhen möchten und damit auch bestimmte Karriereziele verbinden (Dobischat & Düsseldorf, 2018). Hinzu kommt, dass vor allem die Erweiterung von Aufgabengebieten eine Neubewertung der Stellenbeschreibung erforderlich machen kann, die zur Einstufung in eine andere Gehaltsgruppe führen und somit arbeitgeberseitig mit höheren Kosten verbunden sein kann (Marrenbach & Geiger, 2019).⁴

2.2 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 et al., 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 Weiterbil-

4 Zur Frage der gewachsenen Anforderungen in den wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen und dem daraus resultierenden Spannungsfeld zur Eingruppierung vgl. z. B. Banscheraus et al., 2017; Westerheide, 2021; Hendrix, 2021.

dungsangebote, 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 et al., 2023). Auf diese Weise soll erreicht werden, dass beim Talentmanagement die strategischen Ziele eines Unternehmens im Vordergrund stehen und die Bedeutung informeller Netzwerke und persönlicher Beziehungen zurückgedrängt wird. Inwieweit dieser Ansatz erfolgreich ist, hängt in hohem Maße von den spezifischen Bedingungen im konkreten Einzelfall ab.

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, 2016; 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).

3. Weiterbildung und Personalentwicklung an Hochschulen

In Hochschulpolitik und Hochschulentwicklung werden die Begriffe Weiterbildung und Personalentwicklung überwiegend in einer Weise verwendet, die sich vom Verständnis in den Disziplinen, in denen Personalentwicklung im engeren oder weiteren Verständnis Gegenstand von Forschung und Lehre ist, unterscheidet. Außerhalb der Fächer Betriebswirtschaft, Bildungswissenschaft und Psychologie ist innerhalb des akademischen Feldes vor allem die Rede von „wissenschaftlicher Weiterbildung“ und „akademischer Personalentwicklung“, womit spezifische Bedeutungen verbunden sind, die im Folgenden skizziert werden.

3.1. 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 (1.) die vermittelten Inhalte, (2.) die didaktische Gestaltung und (3.) die Qualifikation der Dozent:innen einem wissenschaftlichen Anforderungsniveau entsprechen (Widany et al., 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 1990er-Jahren wurde die Zielgruppe verstärkt um Personen erweitert, die in der beruflichen Bildung qualifiziert und an der Aufnahme eines Studiums interessiert sind (Schwikal & Neureuther, 2018; Jütte & Bade-Becker, 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, auch wenn die zuvor genannte Definition der wissenschaftlichen Weiterbildung dies keineswegs zwingend impliziert. Somit werden Maßnahmen der Personalentwicklung, die sich an Hochschulangehörige richten, in aller Regel konzeptionell nicht als Teil der wissenschaftlichen Weiterbildung verstanden (Dollhausen et al., 2018). In Ermangelung einer verbindlichen Definition werden teilweise allerdings auch hochschuldidaktische Qualifikationen oder Schulungen im Bereich des Forschungsmanagements der wissenschaftlichen Weiterbildung zugerechnet (Wolter & Schäfer, 2018).

Wenngleich eine trennscharfe Unterscheidung kaum möglich ist, insbesondere wenn es gilt, den Anteil der Hochschulen an allen Weiterbildungsfällen in Deutschland zu bestimmen (Kamm et al., 2016), werden also Angebote, die sich in erster Linie an wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter:innen richten, beispielsweise Schulungen in den Bereichen IT, Verwaltung und Recht oder Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, konzeptionell nicht der wissenschaftlichen Weiterbildung zugerechnet, auch wenn diese an Hochschulen stattfinden bzw. von diesen angeboten werden. Gleiches gilt für extracurriculare Bildungsaktivitäten von Studierenden wie Sprachkurse oder berufsbezogene Schlüsselqualifikationen (Dollhausen et al., 2018; Widany et al., 2018). Vielmehr haben nicht zuletzt entsprechende Förderlinien von Bund und Ländern in relevantem Maße dazu beigetragen, die wissenschaftliche Weiterbildung – und somit ein sehr spezifisches Verständnis von Weiterbildung – stärker im hochschulpolitischen Diskurs zu verankern (vgl. Wolter & Schäfer, 2018).

3.2. 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. Hierfür wurden häufig strukturierte Graduiertenprogramme und/oder hochschulinterne Akademien bzw. vergleichbare Strukturen etabliert, die sich spezifisch an (Post-)Doktorand:innen

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. Insbesondere für die Berufung auf eine Professur sind nach wie vor in erster Linie fachwissenschaftliche Leistungen wie Publikationen oder eingeworbene Forschungsprojekte ausschlaggebend.

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 – in der Regel generalistisch ausgerichtete – Masterstudiengänge, die berufsbegleitend absolviert werden können (vgl. 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, ergänzt um spezifische Angebote für Führungskräfte (Burkhardt et al., 2020; Banscherus, 2018). 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). Dies korrespondiert mit einer klaren Dominanz der wissenschaftlichen Bereiche in Entwicklungskonzepten der Hochschulen, sodass es wenig überraschend ist, dass es sich bei Aktivitäten zur Personalentwicklung an Hochschulen in erster Linie um akademische Personalentwicklung handelt.

4. Bewertungen der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen

Im Rahmen einer Sekundäranalyse der Daten des DGB-Hochschulreports wurden die Einschätzungen der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen zum Themenfeld Personalentwicklung ermittelt. Leitend war hierbei ein weites Begriffsverständnis, das über Weiterbildungsangebote (Abschnitt 4.1) hinaus auch Lernaktivitäten im Prozess der Arbeit (Abschnitt 4.2) und Aufstiegsmöglichkeiten (Abschnitt 4.3) berücksichtigt.

Für den DGB-Hochschulreport wurden zwischen September und November 2019 rund 11.000 Hochschulbeschäftigte, darunter Angehörige des wissenschaftlichen Personals und wissenschaftsunterstützende Mitarbeiter:innen, von 55 Hochschulen in acht deutschen Bundesländern im Rahmen einer Online-Erhebung befragt (Hobler & Reuyß, 2020), bei der eine modifizierte Variante des Fragebogens des DGB-Index Gute Arbeit eingesetzt wurde (vgl. Schmucker, 2020; Holler et al., 2014). Die Stichprobe der Sekundäranalyse besteht aus den Angaben von 3.796 Beschäftigten aus den Stellenprofilgruppen Verwaltung, Bibliotheken, Technik und Wissenschaftsmanagement, die an Hochschulen in sieben Bundesländern tätig waren. Hierbei handelt 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 (vgl. Banscherus et al., 2017).

4.1 Weiterbildungsangebote

Etwas mehr als die Hälfte (55 %) der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen gab an, dass sie in sehr hohem oder hohem Maße⁵ die Möglichkeit erhielten, entsprechend ihrer Anforderungen Angebote zur Weiterbildung bzw. (beruflichen) Weiterentwicklung nutzen zu können (vgl. Tabelle 1). Beschäftigte aus der Stellenprofilgruppe Wissenschaftsmanagement sahen dies häufiger (67 %) als gegeben an, Mitarbeiter:innen aus den technischen Bereichen seltener (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, 2018; Banscherus et al., 2017; Banscherus et al., 2022).

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 (vgl. Tabelle 1). Dieses Ergebnis geht einher mit den generellen Befunden der Weiterbildungsfor-schung 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 Hochschulen bei diesem Aspekt keine relevanten Unterschiede festzustellen.

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

Tabelle 1: Bestehende Weiterbildungsmöglichkeiten

Frage: Inwieweit ermöglicht Ihnen die Hochschule, dass Sie sich entsprechend Ihren 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

4.2 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 2). Bei diesem Aspekt ist die Zustimmung bei den Beschäftigten in der Stellenprofilgruppe Verwaltung, also bei Verwaltungsbeschäftigten und Hochschulesekretär: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 (vgl. Tabelle 2).

Informelles Lernen im Prozess der Arbeit, also die Aneignung der relevanten beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten durch die Beschäftigten selbst, 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 als Hemmnis für informelle Lernprozesse erweisen kann, wenn die Erwartung informeller Lernaktivitäten auf Widerstand seitens der Beschäftigten trifft.

Tabelle 2: 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

4.3 Aufstiegsmöglichkeiten

Nur eine kleine Minderheit (7 %) der Beschäftigten in wissenschaftsunterstützenden Bereichen sieht an ihrer Hochschule in hohem oder sehr hohem Maße Aufstiegsmöglichkeiten. 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; Hendrix, 2021). 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).

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 (vgl. 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, 2018; Krempkow & Höhle, 2023). Dies gilt nicht nur für die angestrebte Übernahme von Leitungspositionen, sondern auch für die berufliche Entwicklung von Fachkräften.

Tabelle 3: Bestehende Aufstiegsmöglichkeiten

Frage: Haben Sie an Ihrer Hochschule Aufstiegsmöglichkeiten? 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

Insbesondere für die Karriereambitionen von Personen, die nicht über einen Hochschulabschluss verfügen, erweisen sich zudem formale Rahmenbedingungen als Hemmnis; denn 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. Zu Letzteren gehört beispielsweise eine Mindestanzahl unterstellter Mitarbeiter:innen, die an den Hochschulen aufgrund ihrer spezifischen Organisationsstruktur häufig nicht erreicht werden kann. Überdurchschnittliche Leistungen, die in der Privatwirtschaft nicht selten durch eine Beförderung honoriert werden, stellen in diesem Zusammenhang kein Kriterium dar.

5. Gesamteinschätzung

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. Es handelt sich hierbei quasi um einen blinden Fleck der Hochschulentwicklung. Um dem Fachkräftemangel begegnen zu können und qualifiziertes Personal zu rekrutieren und vor allem auch längerfristig zu binden, ist ein verstärktes Engagement der Hochschulen – verbunden mit einer stärkeren Aufmerksamkeit seitens der Hochschulpolitik – in diesem Bereich jedoch unverzichtbar. Eine zentrale Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Auf- und Ausbau von internen Karrierewegen zu; nicht nur für Führungskräfte, sondern insbesondere auch für Fachkräfte. Zudem könnten Ansätze zur Förderung des Lernens im Prozess der Arbeit sowie die Erweiterung (und teilweise auch Nachjustierung) 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 und keine entgeltrelevante Höherqualifizierung darstellen. Um spezifische Qualifizierungsbedarfe decken und entsprechende Kursangebote unterbreiten zu können, die nur wenige Personen betreffen, beispielsweise in den Bereichen Technik und IT oder in Bezug auf spezielle Rechtsfragen, könnten möglicherweise über bereits bestehende informelle Netzwerke zum Erfahrungsaustausch hinausgehende Verbundlösungen in Zusammenarbeit mehrerer Hochschulen entwickelt werden. Zudem könnten 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 außerdem Hilfestellungen in Form von Lerncoachings geeignet sein, die insbesondere auf die Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen mit einer niedrigen formalen Qualifikation und/oder mit bereits länger zurückliegenden Lernerfahrungen ausgerichtet sind. Notwendig erscheint zudem insgesamt die Etablierung von Verfahren und dazugehörigen Kriterien für eine Inwertsetzung informeller Weiterbildungsaktivitäten, beispielsweise im Rahmen der Überprüfung von Stellenbeschreibungen.

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 entschei-

dende 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 mindestens zur Entgeltgruppe 9a eröffnet.

Literatur

Die Literaturliste ist auf <https://doi.org/10.5281/zenodo.13905590> verfügbar.