

„Wissenschaft als Beruf“ und die Grenzen der Flexibilisierung Perspektiven der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Mit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) sollte eine umfassende Dienstrechtsreform des wissenschaftlichen Personals an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen eingeleitet werden. Dabei wurde die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Hauptlast der Arbeit zu tragen hat, weitgehend ignoriert.

Tatsächlich konzentriert sich die Novellierung allerdings nur auf eine Besoldungsreform für Professorenämter und die Einführung der Juniorprofessur. Auch die grundlegende Änderung der Fristvertragsregelungen gem. §§ 57 a - f HRG ist von ihrer Zielsetzung her v.a. auf die Professorenkarriere ausgerichtet.

Dabei machen die Wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 63,3 %, also deutlich mehr als die Hälfte des wissenschaftlichen Personals an den Hochschulen aus; zählt man die Lehrkräfte für besondere Aufgaben sowie die bisherigen wissenschaftlichen AssistentInnen hinzu, erhöht sich der Anteil sogar auf über 70 % (Statistisches Bundesamt, 2001, Fachserie 11, R 4.4).

Vor diesem Hintergrund erinnert die GEW an ihre früheren Postulate zur Gestaltung von Vertrags- und Arbeitsverhältnissen im akademischen Mittelbau und entwickelt für die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgende Thesen:

1. Das Verhältnis von Funktions- und Qualifikationsstellen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen entspricht nicht der tatsächlichen Aufgabenstruktur und muss zugunsten unbefristeter Stellen verändert werden.

Ausgangslage

Von den Beschäftigten im Akademischen Mittelbau befinden sich etwa 25 bis 30% in unbefristeten Dienst- bzw. Angestelltenverhältnissen. Der weit überwiegende Teil arbeitet in Fristverträgen, deren Dauer sehr unterschiedlich sein kann - häufig weniger als zwei Jahre. Insbesondere bei Drittmittelbeschäftigten sind sog. Kettenverträge mit jeweils relativ kurzen Laufzeiten eher die Regel als die Ausnahme. Aber auch auf sog. Haushaltsstellen, die nun von vornherein auf fünf bis sechs Jahre ausgelegt werden könnten, werden in der Regel deutlich kürzere Verträge abgeschlossen - zu Lasten der längerfristigen Planbarkeit individueller Lebensperspektiven. Die Zeitvertragspraxis wirkt somit nicht selten - ob gewollt oder ungewollt - als Disziplinierungsinstrument.

Mit dem politisch erhobenen Gebot zur Effizienz- und Qualitätssteigerung in Studium und Lehre werden nun aber die Ansprüche an eine kontinuierliche Betreuung der Studierenden steigen. Die Studienreform, d.h. die Umwandlung vieler Studiengänge in die neue Studienstruktur mit Bachelor- und Masterabschluss, die Modularisierung der Studieninhalte und die Umstellung des Prüfungssystems auf die Vergabe von credit points werden in Zukunft einen deutlich höheren Aufwand an langfristiger Koordinierung zwischen den Lehrenden sowie an verlässlicher Beratung der Studierenden erfordern. Die allseitig geforderte Evaluation der Studien- und Lehrleistungen wird ohne zusätzliche Belastungen (peer ratings mit entsprechenden Rückmeldeschleifen, Entwicklungsplanungen und Ressourcenmanagement in den Lehreinheiten) nicht systematisch durchgeführt werden können. Und auch die Anforderungen an die gebotene exzellente Erledigung von Forschungsaufgaben lassen sich ohne die Gewährleistung stabiler und langfristiger Perspektiven für die Forschenden selbst nicht erfüllen.

Dabei ist festzuhalten, dass der Arbeitsplatz Hochschule und Forschung in den hierarchisch hoch angesiedelten Positionen immer noch männerdominiert ist. Dies hat Auswirkungen darauf, dass Frauen sowohl beim Abschluss von Verträgen (mehr befristete als unbefristete, bei befristeten eher kürzere als längere Verträge, mehr Teilzeit- als Vollzeitbeschäftigung, s.u.), als auch im Ansehen innerhalb der scientific community (von Fach zu Fach jedoch wechselnd), als auch häufig genug bei der Art der Aufgabenübertragung (und damit auch der Vergütung) benachteiligt werden

Der wachsende Bedarf an Dienstleistungen im Wissenschaftstransfer, in der wissenschaftlichen Weiterbildung und im Projektmanagement kann nur dann auf hohem qualitativen Niveau erbracht werden, wenn die dafür notwendigen Tätigkeiten mit stabiler und zuverlässiger Professionalität ausgeübt werden. Befristete Vertragsverhältnisse wären hierfür eindeutig kontraproduktiv und daher nicht angemessen. Dies gilt in besonderer Weise für Fachhochschulen, bei denen nach der HRG-Novelle die Tendenz besteht, wissenschaftlich Beschäftigte allein aus Gründen der bequemerer Disponibilität zumeist nur noch befristet einzustellen, obwohl die entsprechenden Funktionen als Laboringenieur o.ä. permanenter Natur sind.

Nach Ablauf der Höchstbefristungszeiten des § 57 b HRG ist eine Weiterbeschäftigung von wissenschaftlichen MitarbeiterInnen in Hochschulen oder Forschungseinrichtungen entweder in Dauer-Verträgen oder nur noch nach den Bestimmungen des Teilzeit und Befristungsgesetzes (TzBfG) möglich. Dieses stellt allerdings hohe Anforderungen an die sachliche Begründung der Befristung und schreckt daher häufig die Hochschulverwaltungen ab, solche Verträge abzuschließen. Es ist vorhersehbar, dass das TzBfG allenfalls zur Regelung von Übergangslösungen herangezogen wird - mit der Konsequenz, dass gut ausgebildete und erfahrene wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Hochschuldienst entlassen werden (müssen), obgleich ihre ausgeprägte Kompetenz gebraucht wird - gerade auch in von Drittmitteln geförderten Projekten.

Ein Blick auf die internationale Situation zeigt, dass die Hochschulsysteme anderer Länder, insbesondere in Skandinavien, einen wesentlich höheren Anteil an unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse zulassen - auch unterhalb der Professorenebene. Dabei soll nicht verschwiegen werden, dass in diesen Ländern das Kündigungsschutzrecht etwas anders gestaltet ist und z.B. betriebsbedingte Kündigungen im Hochschulbereich durchaus vorkommen können.

Forderungen der GEW

Mit ihrem Konzept „Wissenschaft als Beruf“ hält die GEW an der Trennung von befristeten Qualifikations- und Projektstellen und unbefristeten Funktionsstellen für das wissenschaftliche Personal an den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen fest. Sie besteht auf der Einhaltung der üblichen Praxis im Arbeitsrecht, wonach permanent anfallende Aufgaben in erster Linie von Personen in dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen zu erledigen sind.

Im Übrigen regt die GEW eine Bestandsaufnahme des Personalmanagements an Hochschulen an - u.a. mit folgenden Fragestellungen:

- Welche Tätigkeiten werden von denen ausgeübt, die in befristeten Vertragsverhältnissen beschäftigt werden? Wie groß ist der Anteil von Beschäftigten, die tatsächlich ausschließlich oder zu mehr als 50% Daueraufgaben wahrnehmen?
- Gibt es hochschul- bzw. fachbereichsintern zentral veranschlagte Kriterienkataloge für Befristungen, oder steht es allein in der Entscheidungskompetenz einzelner ProfessorInnen bzw. Institutsleitungen, ob eine Stelle befristet wird oder nicht?
- Welches sind die Kriterien, die zentral und systematisch angewendet werden? Mit welcher inhaltlichen Argumentation werden Befristungen begründet, wenn die Initiative zur Einstellung bzw. Weiterbeschäftigung von Einzelpersonen ausgeht?
- Mit welchem Selbstverständnis übernimmt die Personalverwaltung die an sie herangetragenen Einstellungsanträge: administrativ verwaltend oder strategisch gestaltend?

- Wie wirkt sich die Befristungspraxis auf die berufliche Fortentwicklung der wissenschaftlich Beschäftigten aus; welche geschlechtsspezifischen Differenzen (s.o.) lassen sich dabei feststellen?

Je nach Ergebnis des ersten Fragenkomplexes fordert die GEW eine umgehende Anpassung der befristeten zu Gunsten unbefristeter Vertragsverhältnisse. Die zunehmende Finanzautonomie der Hochschulen lässt in Zukunft eine entsprechende Stellenplanung zu; allerdings werden dabei erhöhte Anforderungen an die Managementkompetenz der Personalverwaltungen gestellt. Hier bietet sich an, die Personalplanung in enger Abstimmung mit den Personalräten zu gestalten.

Zur Unterstützung dieser Forderung regt die GEW tarifliche Vereinbarungen an, die befristete Verträge verteuern, z.B. dadurch, dass ein befristeter Arbeitsvertrag, der zur Ableistung von Daueraufgaben abgeschlossen wird und nicht der eigenen formalen Qualifikation dient, nach seinem Ablauf mit einem spürbar hohen Risikozuschlag auszustatten ist. Für den Fall, dass sich der Arbeitgeber dazu entschließt, das befristete in ein unbefristetes Vertragsverhältnis umzuwandeln, kann diese Abfindung an die Einrichtung zurück fallen. Im Übrigen sollen (wenigstens auf Haushaltsstellen) Mindestlaufzeiten von zwei Jahren für Erstverträge definiert werden.

2. In kaum einem Bereich des Arbeitslebens ist das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Einzelpersonen so ausgeprägt wie in deutschen Hochschulen. Freie und kreative wissenschaftliche Arbeit setzt aber persönliche Unabhängigkeit voraus.

Ausgangslage

Nach § 53 HRG sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit wissenschaftlichen Dienstleistungen betraut. In begründeten Fällen können sie diese selbstständig ausführen, in der landläufig vorzufindenden Praxis jedoch sind sie bestimmten HochschullehrerInnen zugeordnet, unter deren fachlicher Verantwortung und Betreuung sie ihre Tätigkeiten ausüben. Nicht selten kommt es dabei zu arbeitsbedingten oder sonst wie begründeten sozial-emotionalen Spannungen zwischen den Beteiligten. Die dabei entstehenden Probleme werden potenziert, wenn der oder die wissenschaftlich Beschäftigte in zweifacher Weise, nämlich sowohl beim Erwerb ihrer (formalen) Qualifikation als auch hinsichtlich eines Arbeitsvertrages von der Fürsprache ein und derselben Person abhängig ist.

Eskalieren derartige Konflikte, geht dies ganz überwiegend zu Lasten der MitarbeiterInnen mit der Folge, dass vielversprechende Karrieren aus wissenschaftsfremden Gründen scheitern. Bei befristeten Verhältnissen wird ein solcher Konflikt sehr einfach, nämlich durch Nichtverlängerung des Vertrages "gelöst", was allein schon deshalb einfach ist, weil zumeist allein der Professor /die Professorin über die Verlängerung zu befinden hat - die Verwaltung führt in der Regel nur aus, da es in der Regel an einem angemessenen oder gar verbindlichen Personalentwicklungsplan mangelt.

Forderungen der GEW

Um der gelegentlich auftretenden und unmittelbar hierarchiebedingten Willkür effektiv zu begegnen, sollen wissenschaftlich Beschäftigte grundsätzlich einer Organisationseinheit zugeordnet werden - derart, dass die Vorgesetztenfunktion einschließlich des Direktionsrechtes allein von der Institutsleitung bzw. dem Dekan/der Dekanin ausgeübt werden kann. Diese Form der Zuordnung würde auch Möglichkeiten zur Regelung von Konflikten, z.B. unter Einbeziehung der Personalvertretung, erweitern, ganz abgesehen davon, dass als flankierende Maßnahme die Schulung von Personen mit Leitungsfunktionen in Angelegenheiten der Personalführung und des Wissenschaftsmanagements unabdingbar ist. In diesem Zusammenhang sollte auch die zukünftige Ausgestaltung der Leitungsfunktion von Instituten, Fakultäten oder Zentralen Einrichtungen neu konzipiert werden -

sowohl hinsichtlich der Direktionskompetenzen im Wissenschaftsbetrieb als auch in Bezug auf eine heraushebende Honorierung.

In einem Tarifvertrag sollen Rahmenbedingungen festgelegt werden, die das Direktionsrecht normieren; im Arbeitsvertrag muss auf diesen Rahmen Bezug genommen werden. In Erweiterung solcher Direktionsrechtsregelung im Tarifvertrag kann die Einrichtung einer Appellationsinstanz bzw. Schlichtungsstelle zur Regelung von Konflikten verbindlich gemacht werden. Des Weiteren spricht sich die GEW dafür aus, die von der DFG geforderten und von Hochschulen und Forschungseinrichtungen verabschiedeten „Richtlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ um einen Komplex zu erweitern, der korrekte soziale Umgangsweisen und Verkehrsformen umschreibt und Verstöße dagegen sanktioniert.

In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, wie die Entscheidungen zur Besetzung von Stellen zu Stande kommen. Um quasi-privatisierenden und wenig nachvollziehbaren Entscheidungsprozessen vorzubeugen, setzt sich die GEW dafür ein, dass Stellen nach Maßgabe eines institutionellen Personalentwicklungsplans (dieser hat auch die Gleichstellungsplanungen der jeweiligen Organisationseinheit zu berücksichtigen) ausgeschrieben werden. Die Auswahl muss nach vorher festgelegten und veröffentlichten Kriterien und ggf. unter Einsatz von objektiven Auswahlverfahren sowie unter Beteiligung der Personalvertretung erfolgen. Die derzeitige Praxis an den Hochschulen sieht in der Regel anders aus - trotz mancher Landesgesetze zur Gleichstellung und der für ihre Umsetzung in einigen Bundesländern (z.B. Schleswig-Holstein) erlassenen ministeriellen Richtlinien.

Bei der Praktizierung des Direktionsrechts und der Problematisierung von Abhängigkeiten spielen auch Leistungs- bzw. Prämiensysteme eine wichtige Rolle. Angesichts der allgemeinen Tendenz, mit leistungsorientierten Zuwendungen zu arbeiten, fordert die GEW:

- Prämien dürfen nicht auf Kosten der allgemeinen Vergütungshöhe gehen; ein Nullsummenspiel wäre für die kollegiale Zusammenarbeit kontraproduktiv! Gerade in der momentanen Haushaltssituation ist diese Warnung unerlässlich.
- Je nach den bestehenden Voraussetzungen sollen Prämiensysteme team- und nicht individualsbezogen gestaltet werden. Dies ergibt sich allein schon aus der Notwendigkeit zur Spezialisierung in den einzelnen Fachdisziplinen und dem daraus abgeleiteten Erfordernis zur Zusammenarbeit in (interdisziplinären) Arbeitsgruppen. (vgl. hierzu *Gesamt-Betriebsvereinbarung „Leistungsorientierte Vergütung“* des Fachinformationszentrums Karlsruhe vom Dezember 2001)

3. Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ist eine wesentliche Voraussetzung für Effizienzsteigerungen der Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dieses gilt in besonderem Maße für die systematische Fort- und Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals.

Ausgangslage

Professionell hochwertige Leistungen sind nur zu erbringen, wenn die Beschäftigten über die erforderlichen Kompetenzen und Kenntnisse verfügen. Diese Erkenntnis hat für das technische und Verwaltungspersonal in vielen Bundesländern dazu geführt, dass als flankierende Maßnahmen zur Verwaltungsmodernisierung besondere Fortbildungsprogramme entwickelt wurden. Einige Hochschulen machen auch für ihr wissenschaftliches Personal entsprechende Angebote - zumeist konzentriert auf den Bereich der Hochschuldidaktik. Dagegen ist ein flächendeckendes Angebot an Maßnahmen zur Förderung von sozialen und Personalführungskompetenzen bzw. von besonderen Qualifikationen im Projekt- oder Wissenschaftsmanagement schon deutlich seltener auszumachen. Wie aus verschiedenen empirischen Untersuchungen bei wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. als jüngeres Beispiel die Studie "WM-Studie 2002" der Technischen Universität Berlin) hervorgeht, gibt es jedoch gerade für diesen Bereich enormen Weiterbildungsbedarf.

Der Bereich Fort- und Weiterbildung erhält zusätzliche Relevanz durch die Maßnahmen zur Qualitätssicherung, denen sich die Hochschulen unterwerfen müssen. Unterschiedliche Evaluationsverfahren, die die Güte der Aufgabenerfüllung in Forschung, Lehre und Wissenschaftstransfer feststellen sollen, machen nur dann Sinn, wenn daraus Rückschlüsse für die Personalentwicklung, beispielsweise zur Erweiterung von Kompetenzen gezogen werden.

Die Hochschulen stehen dabei in einer besonderen Verantwortung auch jenen wissenschaftlich Beschäftigten gegenüber, die keine Hochschullaufbahn einschlagen, sondern sich für wissenschaftliche Tätigkeiten auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt rüsten wollen. Für die Hochschulen ergibt sich dadurch die Chance, nicht nur mit der Qualität ihrer Studienabsolventen, sondern auch mit der besonderen Befähigung ihres professionellen wissenschaftlichen Nachwuchses eigene Profilschärfe zu gewinnen.

Forderungen der GEW

Das Recht auf individuelle Weiterbildung sollte gesetzlich oder tariflich verankert werden (vgl. §§ 59 und 60 Abs. 1 HG NRW: *"Ihnen soll ausreichend Gelegenheit zum Erwerb weiterer didaktischer und sonstiger Qualifikationen gegeben werden."*).

Besonders im Zusammenhang mit Maßnahmen der Lehr- und Forschungsevaluation wäre es dann die Aufgabe eines kompetenten Personalmanagements (zentral oder dezentral), die institutionellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass evtl. bestehende Defizite kompensiert und vorhandene Kompetenzen ausgebaut werden können. Diese könnten hochschulintern oder im Verbund organisierte Fort- und Weiterbildungsangebote beinhalten. Die Teilnahme daran soll den Beschäftigten uneingeschränkt möglich sein, ggf. aber auch zur Auflage gemacht werden.

Dabei lassen sich unterschiedliche Formen dieser Maßnahmen denken - von der Durchführung traditioneller Schulungsveranstaltungen über (kollegiale) Supervision am Arbeitsplatz und professionelles Coaching bis hin zur Inanspruchnahme von Freisemestern bzw. Sabbatjahren.

Im Sinne eines integrierten „High Quality Managements“ sind Fort- und Weiterbildungsangebote und deren Nutzung im Rahmen von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen abzusichern; wobei es den Leitungskräften (hier: InstitutsdirektorInnen, ProfessorInnen) zur Auflage gemacht werden sollte, entsprechende Pflichtenhefte zu führen (vgl. hierzu z.B.: Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt). Dabei sollen Anreizsysteme entwickelt werden, mit denen auf Erwartungen reagiert werden kann, die in den Beschäftigten nach erfolgter Zusatzqualifikation geweckt werden (u.a.: Zertifizierungen, die bei der Vergabe höherwertige Positionen zu berücksichtigen wären).

Sowohl für die Anstrengungen zur Beförderung formaler Qualifikationen, als auch zur Feststellung der Nachhaltigkeit der Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen soll den Hochschulen ein entsprechendes Controlling abverlangt werden. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass keine (auch keine verdeckte) geschlechtsspezifische Diskriminierung geschieht, z.B. dadurch, dass Beschäftigte in Teilzeitverhältnissen bei der Auswahl zur Teilnahme an Qualifikationsmaßnahmen nicht adäquat berücksichtigt werden.

4. Die Karriereperspektiven von wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind sehr beschränkt; zumeist fehlt es sowohl an horizontalen als auch an vertikalen Entwicklungsmöglichkeiten.

Ausgangslage

Ein wesentlicher Grundsatz der Aufgabenverteilung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen besteht in deren funktionaler Differenzierung. Allerdings sind die Übergänge in bestimmten Bereichen durchaus fließend. So ergeben sich z.B. für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter an Fachhochschulen immer wieder Probleme bei der Ausführung von Vermittlungstätigkeiten, die sowohl Elemente von Lehre enthalten als auch den Charakter von (labor-) praktischen Anleitungen haben können. Und nicht selten werden die hochwertigen Tätigkeiten von der Hochschule zwar gern entgegen genommen, vergütungsmäßig jedoch nicht honoriert. Als Begründung für diese widersprüchliche Praxis verweisen die Personalverantwortlichen auf ihre Stellen- bzw. Stellenbesetzungspläne.

Unabhängig von derartigen Spezialproblemen ist aber auch die formale Unterscheidung der wissenschaftlich Beschäftigten nach den Personalkategorien: Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (WM), Lehrkräfte für besondere Aufgaben (LfbA) und wissenschaftliche Hilfskräfte (WHK) sowohl hinsichtlich der Einstellungs Voraussetzungen als auch in Bezug auf das zu erledigende Aufgabenspektrum in der Praxis des Personaleinsatzes häufig hinderlich.

Forderungen der GEW

Wenn von der allseits geforderten Flexibilisierung der Personalstruktur die Rede ist, erschöpft sich die Argumentation zumeist darin, das Instrument der Befristung noch extensiver zu nutzen; es kommt aber viel mehr darauf an, strukturelle Barrieren der Personalstruktur - auch über die Grenzen des als wissenschaftlich definierten zum sog. technischen und administrativen Personal hinweg - abzubauen und ggf. individuelle Umschulungsansprüche zu erfüllen (vgl. dazu in Ansätzen: Tarifvertrag über den Rationalisierungsschutz für Angestellte).

Im Sinne einer flexiblen Aufgabenübertragung erscheint es zweckmäßig, die Personalkategorien zu vereinheitlichen, wenn auch die Tätigkeitsschwerpunkte (Lehre und Studien- bzw. Prüfungsbetreuung, Forschung und Geräte- bzw. Bestandsbetreuung) unterschiedlich bleiben können. Es soll damit erreicht werden, dass einerseits die Beschäftigten ihre Fähigkeiten im Sinne von „job enrichment“ oder „job enlargement“ erweitern und lebendiger gestalten können und dass andererseits auf die Erfordernisse des Wissenschaftsbetriebes unmittelbar, flexibel und effizient reagiert werden kann.

In diesem Zusammenhang muss auch das System der Voll- und Teilzeitverhältnisse überprüft werden. Dazu gehört insbesondere, dass die gegenseitige Leistungserbringung zwischen Hochschule und Beschäftigtem bzw. Beschäftigter fair gehandhabt wird: Es geht nicht an, dass nur Teilzeit vergütet, aber Vollzeit an Arbeitsleistung erwartet wird. Im Übrigen muss der Grundsatz gelten, dass Teilzeitverhältnisse nur auf Wunsch der Beschäftigten zugelassen werden.

In Bezug auf die vertikale Durchlässigkeit soll die Möglichkeit bestehen, bei Vorliegen der erforderlichen Qualifikationen bzw. wissenschaftlichen Leistungen und unter Berücksichtigung von Gleichstellungsprinzipien, in Leitungsfunktionen hineinzuwachsen bzw. aufzusteigen (vgl. hierzu *"Beförderungsantrag für Leitende Wissenschaftler/innen"* an der ETH Zürich). Hierzu könnten tarifliche Bestimmungen einen verbindlichen Rahmen schaffen. Nötigenfalls wäre § 53 HRG (Wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) dahingehend zu novellieren, dass – gesteuert durch die Eingangsqualifikation (§ 53 Abs. 3 HRG) – mindestens zwei Arten von Aufgabenprofilen gesetzlich geschaffen werden, um entsprechend qualifizierten wissenschaftlichen MitarbeiterInnen, aber auch den JuniorprofessorInnen, die zum Zeitpunkt des Auslaufens ihrer Stelle nicht berufen werden können, hinreichend attraktive Ausweich- und Aufstiegsmöglichkeiten anbieten zu können. Darüber hinaus ist allerdings ein strategisches Personalmanagement mit entsprechender Stellen- und Ressourcenplanung aufzubauen, das in den Hochschulen bisher nur punktuell vorzufinden ist. Grundsätzliche Voraussetzung dafür ist indessen ein Mindestmaß an finanzieller Planungssicherheit, um den Hochschulen langfristig überschaubare Gestaltungsspielräume zu eröffnen. Erst auf dieser Grundlage können die Voraussetzungen einer systematischen Personalentwicklungsplanung an den Hochschulen – zumindest für das wissenschaftliche Personal - geschaffen und u.a. in Bezug auf den Abbau struktureller Benachteiligung von Frauen ausgebaut werden. Aussichtsreiche Projek-

te in der Hochschulpraxis können dabei zur Orientierung dienen (vgl. dazu u.a. die Bemühungen der Universität Bremen zur Personalentwicklung oder das Projekt Quer der Uni Dortmund unter besonderer Berücksichtigung des Gender Mainstreaming).

Wesentliches Element einer solchen strategischen Orientierung im Personalwesen wäre das Instrument des Kontraktmanagements (Steuern über Zielvereinbarungen und kompetent geführte Mitarbeitergespräche, z.B. in Bezug auf tarifvertraglich ausgehandelte Lehrdeputate für bestimmte Zeiträume). Die GEW wird sich dieser Thematik in nächster Zeit mit besonderem Engagement zuwenden und sie in die laufende hochschulpolitische Diskussion einbringen.