

Management und Mitbestimmung

- Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen

*Expertise im Rahmen des Projektes der Hans-Böckler-Stiftung
in Kooperation mit dem DGB
„Leitbild Demokratische und Soziale Hochschule“*

Präsentation zum Werkstattgespräch am 04./05. Juni 2009, Berlin

- I Hintergrund und Problemstellung der Expertise:
Interdisziplinäres Forschungsprojekt zur
Evaluierung von Governance-Reformen des
deutschen Universitätssystems

- II Ziele, Inhalte und Konzeption der Expertise
 - Leitthesen
 - Begriffsbestimmungen:
Mitbestimmung, Partizipation und NSM
 - Konzeptionelle Vorschläge/Perspektiven

Neue Steuerung von Universitäten – Projekt zur Evaluierung von Governance- Reformen des deutschen Universitätssystems

(01.05.2009-30.04.2012)

***Hans-Böckler-Stiftung,
Bundesministerium für Bildung und Forschung,
Interdisziplinäres Forschungsteam der Ruhr-Universität Bochum:***

*Prof. Dr. Jörg Bogumil, Prof. Dr. Martin Burgi, Prof. Dr. Rolf G. Heinze,
Dr. Manfred Wannöffel*

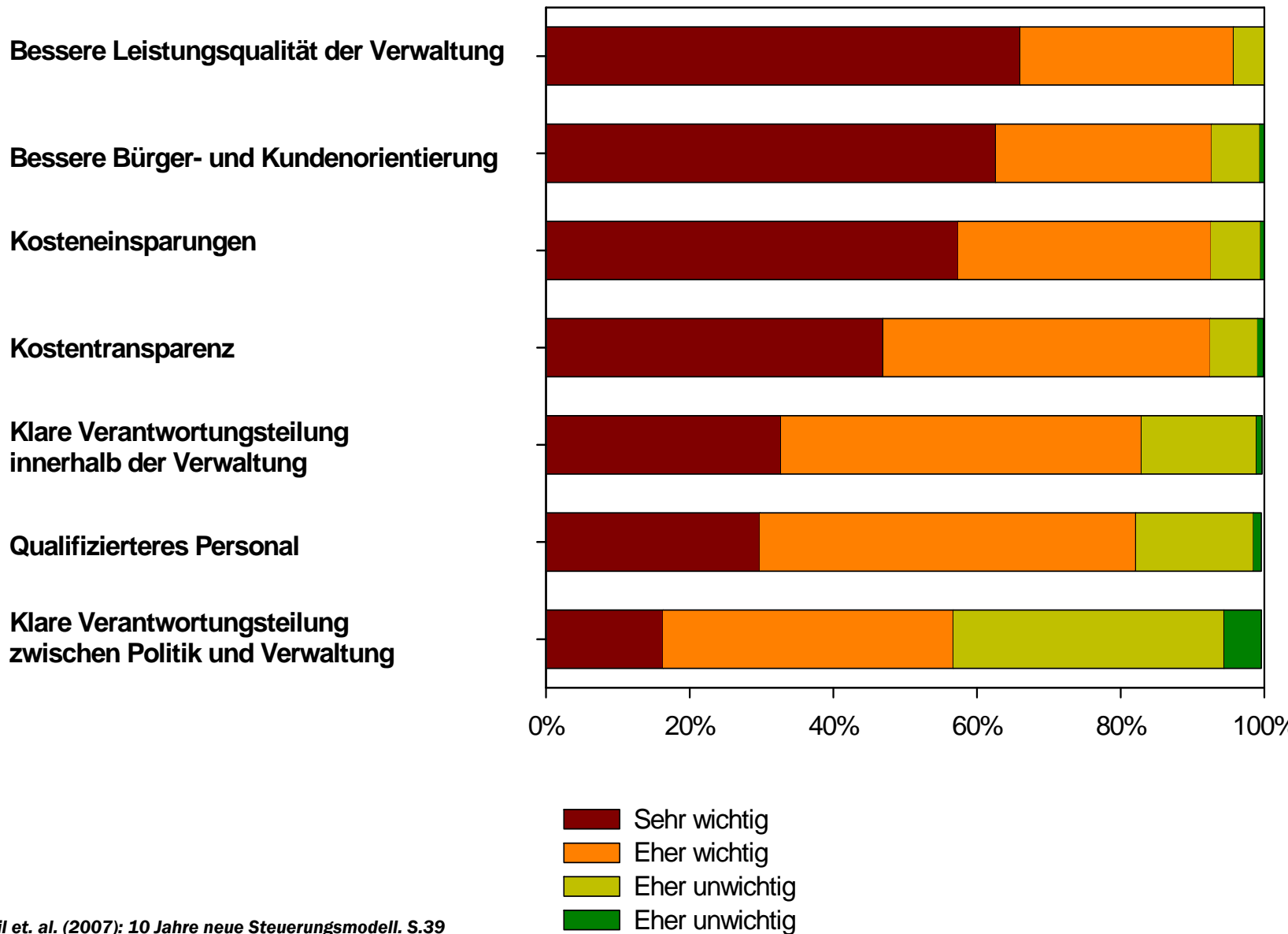
- „10 Jahre Neues Steuerungsmodell – Evaluation kommunaler Verwaltungsmodernisierung“

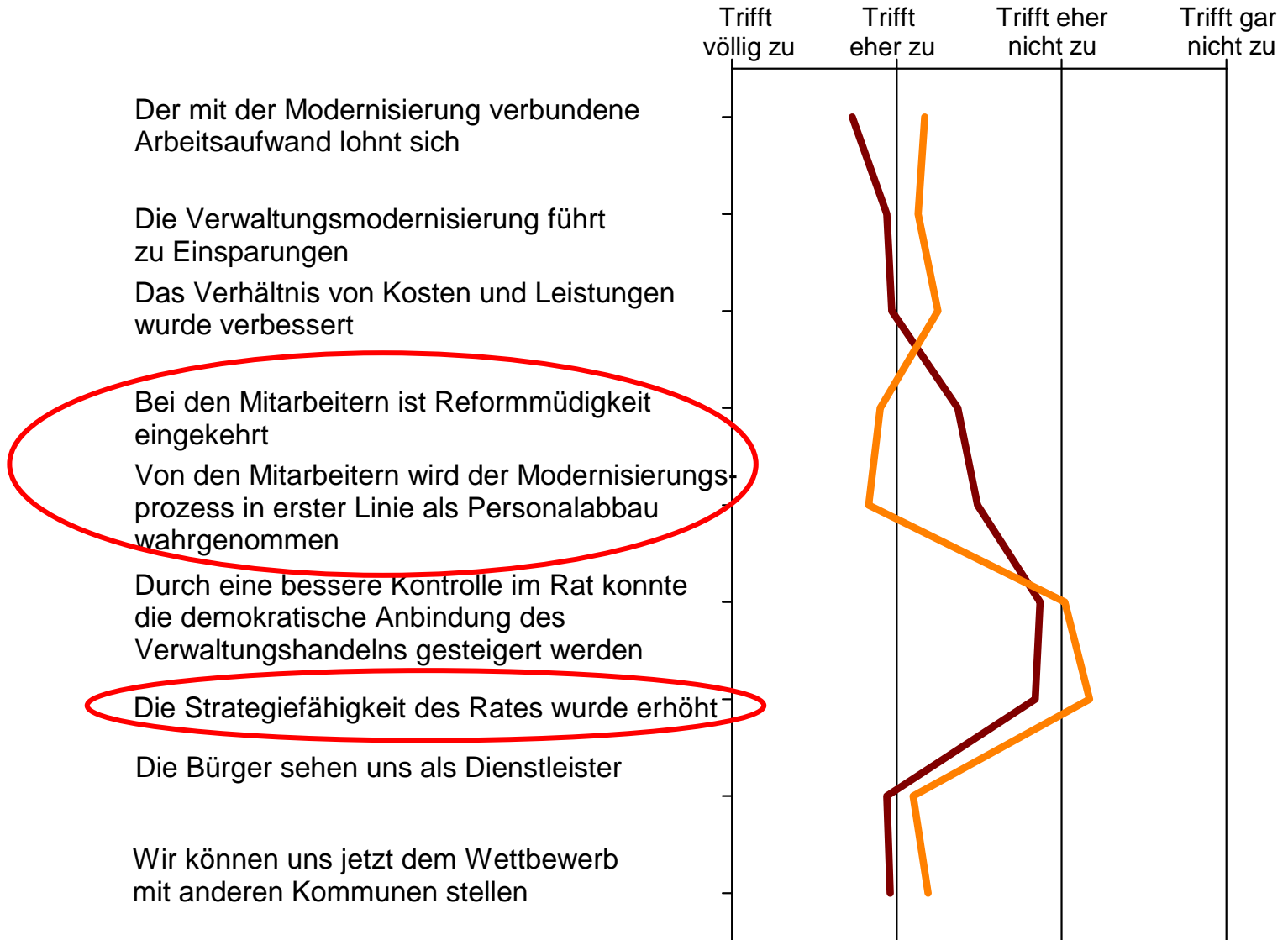
<http://homepage.ruhr-uni-bochum.de/Joerg.Bogumil/navigation/EvVerwMod.htm>

- „Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? - Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche“

<http://www.ruhr-uni-bochum.de/rub-igm/ZAP/Hochschulrat.htm>

→ Struktureller Wandel der Rahmenbedingungen und Anforderungen im Hochschulbereich: Vom Selbstverwaltungs- zum Managementmodell (Schimank)





- Welche neuen **Steuerungsinstrumente** wurden umgesetzt und wie stellt sich ihre **Ausgestaltung** dar?
 - Welche **Bestimmungsfaktoren** erklären das Ausmaß institutioneller Veränderungen bzw. den Implementierungsstand neuer Steuerungsinstrumente?
 - Welche **Auswirkungen** haben die neuen Steuerungsinstrumente auf die **Performanz** der Universitäten und der in ihnen beheimateten Fachkulturen (Performanzevaluierung)?
- Welche **Auswirkungen** haben die neuen Steuerungsinstrumente auf die **Partizipationskultur** der Universitäten?

Leitende Forschungsthese:

= **Rückbau** der Governance-Dimensionen

- „staatliche Regulierung“,
- „Selbstorganisation“

&

= **Ausbau** der Mechanismen

- „Management“,
- „Wettbewerb“,
- „Außensteuerung durch externe Stakeholder“

→ vgl. Schimank/Meier (2002): Förderinitiative des BMBF: Science Policy Studies.
Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an Hochschulen. Abschlussbericht – 31. 5. 2002. Hagen

- Eruiierung der veränderten Anforderungen an die Selbstverwaltung mit Blick auf die **Entwicklung und die Perspektiven der Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen** in deutschen Hochschulen
- Analyse neuer Formen und Funktionen der **hochschulischen und wissenschaftlichen Arbeitsteilung**
- Diskussion der bisherigen und künftigen Rolle der **Personal- und Studierendenvertretungen**, der **Hochschulräte**, des Verhältnisses **Hochschulleitungen – Senate**
- Erörterung **neuer Partizipationsformen**, der **Perspektive Tarifvertrag Wissenschaft**

- 1 Problemstellung und Leitthesen
- 2 Begriffsbestimmungen:
 - Mitbestimmung und Partizipation
 - „Neues Steuerungsmodell“
- 3 Neue Steuerung und Hochschule:
 - Ergebnisse und Erfahrungen von Reorganisation in Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen
 - Besonderheiten des Organisationstypus Hochschule
- 4 Mitbestimmung und Partizipation an Hochschulen:
 - Ist-Stand
 - Partizipationschancen in neuen Managementinstrumenten
- 5 Konzeptionelle Vorschläge zur Stärkung des Stellenwerts von Mitbestimmung und Partizipation bei der Hochschulreorganisation

Die Qualität einer Organisation hängt maßgeblich von der Übereinstimmung der Organisations*mitglieder* mit den Organisations*zielen* ab.

Wer sich mit den Zielen identifizieren soll/will, der will an ihrem Zustandekommen beteiligt werden:
Beteiligung als Voraussetzung für Identifikation,
Motivation als Bedingung für **Qualität und Kreativität**.

(Eckpunkt 46)

Rechtlich abgesicherte **Mitbestimmungselemente** und direkte, informelle **Partizipationsmöglichkeiten** sind für die wissensintensiv arbeitenden Hochschulen **zukünftig systematisch miteinander zu verknüpfen.**

Sie stellen **demokratische und soziale Bürgerrechte in Organisationen** dar und sind nicht auf „Schmiermittel“ bei Reorganisationsmaßnahmen (Müller-Jentsch) zu reduzieren.

Diese Institutionen sind in der Hochschule jedoch von ihrer sozialen Fundierung und von ihrer Einbindung in Organisationsabläufe her zu bestimmen.

...sind nicht dasselbe!

(verfasste) Mitbestimmung

als institutionalisierte,
verrechtlichte Beteiligung
von Beschäftigten

(direkte) Partizipation

umfasst alle möglichen Formen
faktischer, also auch
informeller Beteiligung von
Beschäftigten



Delegitimation?
Ergänzung?
Verknüpfung?

→ Ittermann (2009): *Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand*, Frankfurt/New York: Campus

Ist-Stand: Kompetenzen hoch↑ gering↓ durchschnittlich |

Länder-Beispiel	Akademische Senate	Studierendenvertretung	Hochschulrat	Personalvertretung
NRW	Bestätigung der Wahl des Präsidiums/Rektors, kaum mehr Beschlusskompetenzen ↓	explizite Erlaubnis medialer Diskussion allgemeiner gesellschaftspolit. Fragen	Wahl des Rektors ↑	PRwiss wird nur auf Antrag an personellen Maßnahmen beteiligt ↓
Berlin	i.d.R. Wahl des Präsidenten, beschränkte Haushaltskompetenzen, Entscheid über Studiengänge/ Fakultäten	„politisches Mandat“ laut HG	überwiegend Haushaltskompetenzen, Beschluss über Fakultäten, Kanzler/ Vize-Präsidenten; durch Erprobungsklausel 1996 faktisch „ruhende Kuratorien“	Mitwirkungsrechte bei personellen Maßnahmen wiss. Personals, Teilnahmeoption an Fakultätsratssitzungen, PRstud. Hilfskräfte ↓
Bremen	Rektorwahl, zuständig für Studiengänge, Grundsätze der Mittelbewirtschaftung; Auskunftsrecht ↑	allgemeinpolitisches Mandat	./.	Vertretung aller Beschäftigten-gruppen von Prof. bis stud. Hilfskräfte ↑

1

Konzept des „**Partizipation Mainstreaming**“
für Hochschulen

2

Operationalisierung über institutionelle Implementierung
einer gesamthochschulischen
„**Mitbestimmungskonferenz**“ sowie von
„**runden Tischen**“ an den konkreten Arbeitskontexten
der Hochschulbeschäftigten

3

Evaluation und Controlling über die Einführung eines
„**Participation-Index**“

4

Flankierend **Weiterbildungs- und
Vernetzungsangebote für Hochschulräte**



Entwicklung des Konzeptes

„Participation Mainstreaming“

für Hochschulen:

- aufbauend auf die Diskussion des **Arbeitsbegriffes** in Wissenschaft und Forschung
- in Anlehnung an die empirischen Erfahrungen mit der Einführung des „**Gender Mainstreaming**“
→ Chancen, der Gefahr eines politischen **Missbrauchs von Mitbestimmung** und Partizipation als „*Beteiligungsplacebos*“ (Stagge) vorbeugen

→ Stagge (2000): *Kooperative Wege der Hochschulentwicklung: Moderationsmethode als Beteiligungsplacebo?*
In: Hanft, Anke [Hrsg.]: *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied, Luchterhand. S. 191-121.

Institutionelle Verankerung und Verschränkung von

2

„Mitbestimmungskonferenz“ & „runden Tischen“

- auf Ebene der gesamten Hochschule
- im konkreten Arbeitskontext
- als **beteiligungsaktivierende Institutionen**, insbesondere von in Gremien schlecht/nicht repräsentierten Beschäftigtengruppen (Mittel-/Unterbau)
 - vgl. Grünh, Hecht, Rubelt, Schmidt (2009): „Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen. Zwischen Karrierechancen und Abbruchtendenzen, ver.di-Studie der Reihe „Campus der Zukunft“, Berlin, Januar 2009
- Förderung der **Kooperation und Verknüpfung der formalen Gremien** einer neuen Hochschulorganisation
- angelehnt an direkte Partizipationsformen in **wissensintensiven Dienstleistungsbereichen** der Privatwirtschaft
- unter Einbezug des **Personalrates**
- **Verbindung** zwischen verfasster Mitbestimmung und neuen, direkten Partizipationsformen



„Participation-Index“

- Anlehnung an den Trend zur **Output-Orientierung** bzw. zum „*trust in numbers*“ (Münch) in **partizipationsorientierter Hinsicht**
- **DGB-Index „Gute Arbeit“** als konzeptionelles Vorbild
- **Dimensionen** eines solchen Participation-Index z.B.
 - „Arbeitsbedingungen“,
 - „Beschäftigungsbedingungen“,
 - „Partizipationschancen“ etc.

→ Münch (2007): *Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz.* Frankfurt a. M., Suhrkamp.



Weiterbildungs- und Vernetzungsangebote für Hochschulräte

- Was müssen Hochschulräte wissen?
- Workshops/Seminare angelehnt an das **HBS-Schulungsangebot für Aufsichtsräte**
- nicht nur wissenschaftliche und wirtschaftliche, sondern auch **arbeitsweltliche Themen** durch gewerkschaftliche Repräsentanz **in Hochschulräten**

Perspektive: **Tarifvertrag Wissenschaft**

Inhaltlicher Regelungsbedarf:

- allgemeiner Grundsatz: **Participation Mainstreaming (PM) als generelles Anliegen** im TV Wissenschaft verankern (betr. bundesweiter RahmenTV)

Tarifverhandlungen:

- „Participation Mainstreaming“ als Prinzip der Vertragsaushandlung und -gestaltung
- Partizipationskompetenz der Verhandlungspartner thematisieren
- Verpflichtung zur öffentlichen Rechenschaftslegung der Verhandlungspartner über PM-gerechte Vorgehensweise (Zielstellung, Umsetzung, Ergebnis)

Geltungsbereich:

- einheitliches Tarifrecht für *alle* Beschäftigtengruppen