

# **Detailanalyse Belastungswahrnehmung**

## **Schlussbericht zu Handen der HSLU-Leitung**

Dr. Marianne Rychner, Dozentin für Methodenschulung an der HSLU – Wirtschaft

[marianne.rychner@hslu.ch](mailto:marianne.rychner@hslu.ch)

7. März 2011

# Schlussbericht „Detailanalyse Belastungswahrnehmung“

Verfasst von Dr. Marianne Rychner, unter Mitarbeit von Dr. Chantal Magnin, Dozentinnen für Methodenschulung an der HSLU – Wirtschaft

## 1. Ausgangslage

Anlass und Ausgangspunkt des vorliegenden Schlussberichts ist der Auftrag der HSLU-Leitung zu einer detaillierten Analyse von Hintergründen des oft geäusserten, namentlich in den Mitarbeitendenbefragungen der letzten Jahre zum Ausdruck kommenden Unbehagens von Dozentinnen und Dozenten<sup>1</sup> über „zuviel Administration“ im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit. Was also, so die Fragestellung, liegt dieser Wahrnehmung von Belastung<sup>2</sup> zugrunde? Mit der Beantwortung der Frage verbunden ist auch das Ziel mögliche Massnahmen vorzuschlagen, welche die Situation zu verbessern und die Zufriedenheit zu fördern vermögen. Im Fokus der vorliegend präsentierten Untersuchung stehen also ausdrücklich die als problematisch empfundenen Bereiche.

## 2. Untersuchungsdesign

Das Design der Untersuchung sah vor, via Aufrufe im Newsletter je drei Dozierende pro Teilschule bzw. Departement<sup>3</sup> zu finden, die bereit waren, sich zum Thema der zunehmenden Belastungswahrnehmung ausführlich interviewen zu lassen. Ausser im Departement Design&Kunst, wo schliesslich mangels Meldungen nur ein Interview stattfand, haben sich überall mehr Interessenten und Interessentinnen gemeldet, als befragt werden konnten. Ausgewählt wurde nach dem Prinzip der grösstmöglichen Kontrastivität: In möglichst vieler Hinsicht (Alter, Geschlecht, Anstellungsgrad, Anteil Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung, fachlich-disziplinärer Hintergrund) sollten die Befragten sich voneinander unterscheiden, so dass trotz der geringen Zahl der Gespräche im Sinne von ‚Tiefenbohrungen‘ möglichst verschiedene Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Gesprächen thematisiert werden konnten.<sup>4</sup> Insgesamt kam eine beeindruckende Vielfalt beruflicher und persönlicher Werdegänge zusammen: Dozierende und Forschende mit unterschiedlichsten, teils jahrzehntelangen Erfahrungen in Praxis und Wissenschaft, mit weit auseinander liegenden Fachgebieten, mit eigenen Firmen sowie mit überraschend kombinierten pädagogischen, künstlerischen, wissenschaftlicher und unternehmerischen Hintergründen.

---

<sup>1</sup> Unter „Dozentinnen und Dozenten“ werden hier die unter dieser Bezeichnung an der HSLU angestellten Personen verstanden. In der Praxis sind diese in unterschiedlichem Masse in Lehre und Forschung sowie Dienstleistung tätig. Wissenschaftliche Mitarbeitende fallen nicht unter diese Kategorie.

<sup>2</sup> Nicht eingegangen wird hier auf die quantitativen Ergebnisse der letztjährigen Studie zur Mitarbeitendenzufriedenheit an der HSLU.

<sup>3</sup> Obwohl der Begriff „Teilschule“ nach wie vor häufig verwendet wird, ist im folgenden jeweils von „Departementen“ die Rede, wie es dem offiziellen Sprachgebrauch entspricht.

<sup>4</sup> Zu Varianten der Fall-Auswahlkriterien vgl. Przyborski, A. / Wohlrab-Sahr, M. (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg-Verlag, Kapitel „Sampling“, S. 173-182.

### 3. Interviewform und Leitfragen

Die dreizehn Gespräche führte die Autorin des vorliegenden Schlussberichts alle persönlich entlang eines thematischen Leitfadens durch, der den Interviewten auch Spielraum für eigene Setzung von Prioritäten gab. Die Fragen zielten zunächst darauf ab, die Wahrnehmung der Belastung an Beispielen aus der eigenen Erfahrung zu konkretisieren. Gefragt wurde auch nach kontrastierenden positiven Erfahrungen unter anderen Rahmenbedingungen (an anderen Institutionen oder an der HSLU vor einigen Jahren). Thematisiert wurde weiter die Frage nach Wechselwirkungen verschiedener Tätigkeiten (beruflich und privat) innerhalb und ausserhalb der HSLU. Art und Ausmass der Einflussmöglichkeiten bei der Arbeit war ein weiteres Thema sowie die Frage nach Veränderungswünschen und damit verbundenen Idealvorstellungen in Bezug auf die HSLU. Am Ende des Gesprächs hatten alle Befragten die Gelegenheit, weitere Anliegen und Kritik anzubringen für den Fall, dass bestimmte Aspekte im Interview in ihren Augen nicht oder zuwenig ausführlich zur Sprache gekommen wären.

Bei allen individuellen Unterschieden war in jedem Interview auf spezifische Weise ein grosses Engagement spürbar, in keinem Fall hatte ich – dies eine mehr persönliche als wissenschaftlich fundierte Bemerkung – den Eindruck eines unreflektierten Jammerns. Bei allen Gesprächen war auch spürbar, dass die Kritik ganz selbstverständlich nicht nur auf die Verbesserung der persönlichen Situation abzielte; vielmehr ging es meist auch um allgemeine Anliegen wie etwa die Zukunft des Fachgebietes, der Studierenden oder der HSLU sowie um die Verantwortung für gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen. In einigen Fällen haben die Interviewten explizit erwähnt, es gebe auch viel Erfreuliches, sie würden „Jammern auf hohem Niveau“ oder es gebe an der HSLU bzw. in ihrer Organisationseinheit viel Erhaltenswertes; viele erachten dies jedoch als bedroht.

### 4. Auswertung / Art der Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Die aufgezeichneten Gespräche wurden anschliessend von studentischen Hilfskräften unter Wahrung strikter Geheimhaltung wörtlich transkribiert. Diese Interviewprotokolle bilden die Grundlage der Auswertung mit dem Ziel, allgemeine Probleme auf der Basis der jeweils konkreten Fälle herauszuarbeiten. Bei der Auswertung, die eine Kombination von Themenanalyse und von fallrekonstruktiven Verfahren darstellt, wird – grob gesagt – folgendermassen vorgegangen: Ein erstes Transkript wird genau gelesen, wichtige Punkte notiert und auf dieser Basis werden zugespitzte, vorläufige Hypothesen gebildet, um diese anhand des nächsten Transkripts zu überprüfen, zu ergänzen, zu modifizieren oder eine Gegenhypothese aufzustellen. Diese Interpretation hat hauptsächlich die Berichtsverfasserin durchgeführt, einzelne Sequenzen hat sie gemeinsam mit Chantal Magnin diskutiert und interpretiert. Ohne an dieser Stelle im Detail auf die methodologischen Grundlagen dieses Vorgehens eingehen zu können, sei kurz festgehalten, dass es sich bei diesem „Hin und Her“ zwischen Hypothesenbildung und Materialanalyse weder um ein rein induktives, noch um ein deduktives Verfahren handelt, sondern um die Logik abdukti-

ven Schliessens, einen Modus des Erkennens, der nicht nur in der Kriminalistik und in der qualitativen Sozialforschung bewusst und kontrolliert zur Anwendung kommt, sondern unbewusst auch Grundlage der Orientierung im Alltag ist.<sup>5</sup> Das Ergebnis sind fünf Hypothesen, die eine Verdichtung der generalisierbaren Anliegen der Interviewten aufgrund der Gespräche darstellen. Das Ergebnis eines solchen Vorgehens kann nie eine repräsentative Generalisierung im statistischen Sinne sein, vielmehr handelt es sich um eine Strukturgeneralisierung, um ein Herausarbeiten typischer Sinnstrukturen. Nun stellt sich die Frage, ob die zu Beginn festgelegte Anzahl von 15 bzw. die realisierte von 13 Interviews diesem Vorgehen angemessen ist. Streng genommen kann man das erst nach der Auswertung beurteilen: Die erarbeiteten Hypothesen können als plausibel gelten, sobald bei der Interpretation weiterer Interviews nicht mehr etwas ganz Neues oder der Hypothese auf grundlegend Weise Widersprechendes auftaucht, sobald sich also das Wesentliche wiederholt. Im vorliegenden Fall waren die Hypothesen nach dem achten interpretierten Interview mehr oder weniger gefestigt, so dass bei den restlichen fünf ausser kleinen Modifikationen und illustrativen Ergänzungen nichts Neues mehr hinzugekommen ist. Das hat auch damit zu tun, dass Deutungen in Bezug auf die Gesamt-HSLU im Blick waren und nicht Unterschiede zwischen den Departementen herauszuarbeiten waren. Für eine solche Fragestellung hätte es wohl einige Interviews mehr gebraucht. Für die vorliegende Fragestellung hat sich jedoch die festgelegte Anzahl der Interviews bewährt; es ist auch nicht anzunehmen, dass die beiden fehlenden Interviews (Departement D&K) – hätte man denn noch Interviewpartner gefunden – das Gesamtbild in eine ganz andere Richtung gelenkt oder weitere zentrale Aspekte zutage gefördert hätten.

Aufgrund eines jeden Interviewtranskripts wären durchaus auch weiter reichende, spezifische und die interviewte Person und ihr persönliches und berufliches Umfeld stärker einbeziehende Schlussfolgerungen möglich gewesen, gewissermassen dreizehn soziologische Porträts von Dozierenden mit ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden. Eine solch detaillierte Auswertung hätte allerdings den vorliegenden Rahmen gesprengt und zufälligen, schwer generalisierbaren Konstellationen wie etwa spezifischen Konflikten mit Vorgesetzten zu viel Raum gewährt. Auch zur Wahrung der Anonymität nicht nur der Interviewten, sondern auch der zur Sprache kommenden Dritten wurde auf eine diesbezüglich allzu große Konkretisierung verzichtet. Trotzdem ist es m. E. gewiss nicht falsch, auch solche Konflikte vor dem Hintergrund der strukturellen Probleme zu betrachten, auf die nachfolgend bzw. in den fünf Hypothesen eingegangen wird.

---

<sup>5</sup> Angesichts des vorliegenden, mehr zusammenfassend-praxisorientierten als wissenschaftlich-expliziten Schlussberichts wird auf detaillierte methodologische Literaturverweise verzichtet. Einen guten Einblick in den Stand der Diskussion gibt: Przyborski, A. / Wohlrab-Sahr, M. (2008): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg-Verlag.

## **5. Fünf Hypothesen, einige Diskussionen und Reaktionen als Ergebnis**

Das Ergebnis der Auswertung waren fünf Hypothesen zur Belastungswahrnehmung (vgl. Anhang I). Diese wurden von der Autorin im Sinne einer „kommunikativen Validierung“, einem häufig zur Anwendung gelangenden Gütekriterium in der qualitativen Sozialforschung, am 4. Februar 2011 den Anwesenden präsentiert und zur Diskussion gestellt. Die Ergebnisse dieser Diskussion sind in Anhang II festgehalten. Einige Dozierende und Forschende konnten aus Termingründen bei der Präsentation und Diskussion nicht dabei sein und haben die Autorin gebeten, Ihnen die Ergebnisse trotzdem zukommen zu lassen. Auch auf diesem Weg sind einige Reaktionen eingetroffen, welche in den Anhang eingearbeitet worden sind.

## **6. Zusammenfassung der fünf Hypothesen**

Die bereits auf generalisierenden Verdichtungen der zentralen Aussagen der Interviewten beruhenden fünf Hypothesen bleiben aufgrund der weitgehend zustimmenden Rückmeldungen das Hauptergebnis der Analyse. Trotzdem sollen sie hier nochmals weiter zugespitzt auf den Punkt gebracht werden: Ein diffuses Unbehagen über zuviel „Administration“ gründet bei den Interviewten hauptsächlich in einer Wahrnehmung von Substanzverlust in Bezug auf die eigene wissenschaftliche, lehrende oder künstlerische Tätigkeit. Damit einher geht die Erfahrung einer eingeschränkten Handlungsautonomie, von zuwenig Zeit und Raum zur Entfaltung der spezifischen Fähigkeiten und zu deren Weitergabe an die Studierenden. Detaillierte Stundenerfassungssysteme werden im Zusammenhang mit fehlendem Vertrauen und unangemessener Kontrolle gesehen. Die oft als Selbstzweck erscheinende Logik der zentralen Verwaltung ist derjenigen der eigenen Tätigkeit zunehmend fremd und wird ausgeübt durch Instanzen, die als anonym, fern und in Bezug auf die eigene Disziplin als wenig kompetent gesehen werden. Daraus ergibt sich ein Mangel an Anerkennung des komplexen, persönlichen täglichen Einsatzes als Dozentin, Dozent, Forscherin oder Forscher. Die den unterschiedlichen Bedürfnissen von Lehre, Forschung, Weiterbildung und Dienstleistung gleichermaßen übergestülpte Logik der Verwaltung führt auch zu Missverständnissen und Rivalitäten zwischen Lehrenden und Forschenden. Unsicherer Pensenumfang, undifferenziert eingesetzte Evaluationsinstrumente und Unklarheit bezüglich der eigenen Perspektiven (z.B. in Forschungsprojekten) verstärken diese Tendenz, die zu Verunsicherung, sinkender Identifikation und damit mittelfristiger Qualitätseinbussen in Lehre und Forschung führt.

## **7. Ergänzende Aspekte, die in den Hypothesen nicht oder beschränkt erfasst sind**

In den Interviews kamen überdies Probleme zur Sprache, die hier getrennt aufgeführt werden, weil sie entweder schwer generalisierbar sind oder weil sie zwar Zusammenhänge zu den zentralen Befunden in den Hypothesen aufweisen, aber darin zuwenig deutlich zum Ausdruck kommen. Diese ein- oder mehr-

mals genannten Punkte werden hier ohne Kommentierung oder Interpretation wiedergegeben, stichwortartig gruppiert zu Themenbereichen:

**a) Raumsituation:**

Diese bot besonders im Departement T&A Anlass zu Klage: Eine interviewte Person wies auf schlechte klimatische Verhältnisse hin, auf Grossraumbüros ohne Rückzugsmöglichkeiten, was u.a. dazu führe, dass qualifizierte Mitarbeitende sich von einer (Weiter)anstellung abhalten liessen.

**b) Relativierung der Kritik in Bezug auf Sekretariate:**

Da der Begriff „Administration“ häufig stellvertretend für die hier thematisierte Belastungswahrnehmung steht, ist eine Präzisierung angebracht: Das Problem sind nicht die Sekretariatsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter; mehrmals haben Interviewte klar gestellt, dass diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sekretariate bzw. support-Dienstleistungen, mit denen sie im beruflichen Alltag zu tun haben, äusserst kompetent seien und nicht verantwortlich zu machen für Vorgaben, welche sie als Interviewte als unsinnig erachteten.

**c) Unerwünschte Zentralisierungsfolgen (bereits teilweise durch Hypothese 3 abgedeckt):**

- Infolge der Zentralisierung müssen Weiterbildungen 20% teurer als zuvor kalkuliert werden, ohne dass der Nutzen steigt (sagt eine befragte Person, welche ansonsten derart zufrieden ist, dass sie das Kreuz gemäss eigenen Angaben bei der allgemeinen Zufriedenheit auf der 10er-Skala bei 9 oder 10 setzen würde)
- Man habe immer wieder mit neuen Ansprechpersonen in der Zentrale zu tun
- Alle halbe Jahre gebe es wieder neue Formulare für die Kalkulationen (im Zusammenhang mit Forschungsanträgen).

**d) Diverse Struktur- und Führungsmängel, Arbeitsklima:**

Zu diesem Themenkomplex, der sich teilweise auch mit den Hypothesen in Verbindung bringen lässt, sind folgende Punkte genannt worden:

- Keine Transparenz für Forschende bezüglich der Verwendung der für den Overhead oder die Institute/Schule bestimmten Gelder.
- Intransparente, teilweise als willkürlich empfundene Entscheide von Vorgesetzten
- Auf Veränderungsvorschläge und Anliegen werde von vorgesetzter Stelle nicht eingegangen
- Abnehmende Fachkompetenz in Schlüsselstellungen, damit verbundene Angst das Budget nicht einhalten zu können und Weitergabe des Drucks nach unten
- Fehlende Diskussionskultur, alles werde von oben abgeblockt

- Viele Mitarbeitende klagen über Missstände, aber niemand melde sich für ein Interview, insbesondere im Falle von D&K (genannte mögliche Gründe: keine Zeit oder Resignation), in einem andern Departement war die Rede von einer Stimmung der Angst vor den Folgen der Ausübung von Kritik
- Kaum Kontakt zur Leitung, zu viele Hierarchiestufen
- Niemand interessiere sich dafür, was man in der Lehre wirklich mache
- Mangelnde Sensibilität der Leitung: Einerseits sei HSLU bedroht von Sparrunden, Pensen würden gekürzt und andererseits würde die Zentrale teure Büros mieten
- „Crescendo“ als oberflächliches und nicht durchdachtes Vorhaben, das jedoch komplexe Folgen bei der Umsetzung haben und zu einem neuen Administrationsschub führen werde
- Wachsender Planungsaufwand für Modulverantwortliche, viele Dozierende liessen Frust an ihnen ab
- zu viele Sitzungen finden statt, kaum mehr freie Abende vorhanden
- ISA-Module seien schwer planbar
- Es würden zu viele Dinge gefordert, die sich dann nur ausserhalb der Arbeitszeiten erledigen liessen, was viele frustrieren würde

#### e) Gesundheit:

Es bestehe angesichts von Leerlauf die Gefahr zunehmender systembedingter Burnouts (bei der befragten Person selber, aber auch bei andern)

### 8. Empfehlungen der Interviewten

Nachfolgend werden explizite Empfehlungen aus den Interviews zusammenfassend dargestellt, jedoch nicht interpretiert. Empfehlungen, die im Rahmen der Gruppendiskussionen vom 4. Februar 2011 gemacht wurden, sind ebenfalls unkommentiert und nicht interpretiert enthalten in Anhang II.

Es handelt sich hier vor allem um Antworten auf die Frage, was die Befragten denn ändern würden, sofern ihnen über Nacht überraschend die Kompetenzen dazu erteilt würde – es könnten ganz konkrete, realistische, „kleine“ Dinge sein, aber auch Grundsätzliches, von dem klar ist, dass es nicht von heute auf morgen realisierbar ist.

- Mehr Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden durch die Leitung
- Weniger Hierarchie, mehr Verantwortung abgeben, mehr Vertrauen in Dozentinnen und Dozenten
- Im Sinne eines Labors unterschiedliche Dinge ausprobieren, auch im Auftrag von Firmen
- Auf den stressigen Rhythmus von 14 Wochen Unterricht, dann Prüfung gemäss Bologna verzichten, die ETH mache das auch nicht mit

- Nach der Auflösung der Teilschulen sinnvolle neue (interdisziplinäre) Departementsstrukturen schaffen, z.B. Informatik und Wirtschaftsinformatik zusammen führen
- Mitarbeitende mit Verbindungen zur Praxis müssen besser „bewirtschaftet“ werden, sie müssen Möglichkeiten haben, externe Potentiale zu verbinden mit Lehre und Forschung
- Einen Campus im echten Sinne realisieren, wo departementsübergreifend Kontakte zwischen den verschiedenen Mitarbeitenden entstehen, also nicht nur konzeptionell-abstrakt, sondern konkret räumlich: gemeinsame Plätze, Mensa, Cafeteria, Aktivitäten usw.
- Ernstzunehmende Mitarbeitergespräche müssten stattfinden
- Lehre stark verändern: mehr Seminare und Vorlesungen mit mehr individueller Betreuung der Studierenden (Vorbild Universität), auch mehr Ausbildung zu wissenschaftlichem Arbeiten und intensivere Begleitung der Studierenden in den Praktika
- Kompetenzen und Verantwortung besser klären
- Leuten aus der Praxis/Wirtschaft Doktorandenstellen anbieten und dabei gute Forschung und Lehre machen statt unerfahrene Doktoranden „durchfüttern“, die dann anschliessend wieder gehen. Das müsste an einer Fachhochschule anders sein als an einer Universität
- Besonders prägnantes Zitat aus einem Interviewtranskript: „Es ist offensichtlich ein Zeichen der Zeit, es fehlen ein bisschen couragierte Leute, die sagen Bologna ist gut, wir setzen das so um, wie es für uns richtig ist und gut ist, nicht wie irgendeiner weiss der Teufel wo meint, man müsse es machen. Wir lassen uns ein bisschen zu fest ins Bockshorn jagen, denke ich manchmal (lacht)“.
- Es braucht mehr gut qualifiziertes Personal (Doktorierte) für die Forschung, sonst ist es schwierig bis unmöglich, in Forschungsprojekten Aufgaben zu delegieren
- Die Schule muss gegen innen und aussen mehr verkörpert werden von Menschen mit Gesichtern, mit einer Philosophie als von abstrakten Strategiepapieren
- Aufhören mit dem „stüdele“, Zeiterfassung mit Vertrauen ersetzen
- Anstatt „Crescendo“: Visionen von unten entwickeln (durch Studierende, Dozierende)
- Bei Leitungsstellen mehr auf Führungskompetenzen achten, auch Zeit dafür einplanen
- Mehr Freiräume in der Unterrichtsgestaltung schaffen
- Es müsste wieder sein wie früher, wo wir eine unabhängige Musikschule waren und diesen sinnlosen administrativen Aufwand nicht hatten



## 9. Schlussfolgerungen und Empfehlungen aus soziologischer Sicht

Gestützt auf die interpretierten Interviews können einige soziologische Überlegungen angeschlossen werden, die auf der nachfolgend skizzierten Professionalisierungstheorie<sup>6</sup> beruhen: In modernen, arbeitsteiligen Gesellschaften gibt es – grob gesagt – drei unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche, die jeweils am effektivsten nach einer je spezifischen Logik funktionieren:

1. **Nach der Logik des Marktes:** Dazu gehört insbesondere die Wirtschaft, wo idealtypisch Angebot und Nachfrage die Verteilung der Güter effektiv und effizient steuern. Die Konsumentin fragt Produkte nach, kann sie im Idealfall selber unmittelbar miteinander vergleichen und als ‚homo oeconomicus‘ kauft sie diejenigen Dinge, die sie kaufen will, ebenso wie ein anderer ‚homo oeconomicus‘ sie ihr verkauft. Je transparenter ein Markt, desto besser und zum Wohle aller wirkt die legendäre unsichtbare Hand des Adam Smith. Auch auf der Basis etwas weniger transparenter Märkte können die Gesetze des Marktes unter günstigen Rahmenbedingungen zu Wachstum und Wohlstand Wesentliches beitragen.
2. **Nach der Logik der Bürokratie:** Staatliche Gebilde, grosse Organisationen, bei denen es in erster Linie darum geht, z. B. alle Bürgerinnen und Bürger gleichermassen zu erfassen, dieselben Rechte und Pflichten zu gewährleisten und einzufordern, Sicherheit nach innen (Durchsetzung von Gesetzen) und nach aussen (Grenzen sichern im Kriegsfall usw.) zu gewährleisten, ein Mindestmass an sozialer Gerechtigkeit zu schaffen, Korruption zu verhindern, Infrastruktur zu erhalten usw. funktionieren nach der Logik der Bürokratie effektiver als nach der Logik des Marktes.
3. **Nach der Logik professioneller Praxis:** Dieser gesellschaftliche Bereich differenziert sich und wächst mit zunehmender Komplexität von Gesellschaften. Tätig sind darin Vertreterinnen und Vertreter klassischer Professionen und davon abgeleiteter Tätigkeiten wie: Medizinerinnen, Psychotherapeuten, Seelsorger, Pädagogen, Lehrerinnen, Dozenten, Forscherinnen, Künstler, Musikerinnen, teilweise auch Wirtschaftsprüfer und Beraterinnen u. a. Sowohl die Logik des Marktes als auch diejenige der Bürokratie eignen sich nur beschränkt zur wirkungsvollen Regulierung dieser Tätigkeiten. Die darin vorherrschende fallspezifische Anwendung wissenschaftlichen Wissens kann am effektivsten auf der Basis professioneller Autonomie und kollegialer Selbstkontrolle reguliert werden.

---

<sup>6</sup> Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Arno Combe, Werner Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/Main: suhrkamp, S. 70-182.

Insbesondere im Bildungsbereich wird seit einiger Zeit auf verschiedenen Ebenen versucht, die klassischen Professionen und verwandte Berufe massgeblich zu steuern mit Instrumenten, die der Logik der Verwaltung und/oder derjenigen des Marktes entlehnt sind. Weil aber die Instrumente den Tätigkeiten der Professionen nur beschränkt angemessen sind, entstehen oft ebenso ineffiziente Scheinmärkte wie bürokratische Übersteuerungen mit hohen Kosten und einem grossen Frustrationspotential für alle Beteiligten. Dass die Funktionalität möglichst autonom organisierter Professionen aus dem Blickfeld geraten ist, hat aus meiner Sicht – vereinfacht gesagt – damit zu tun, dass sie von zwei ganz unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Strömungen in Frage gestellt wurde und noch immer wird: auf der einen Seite vom nachwirkenden Geist der Protestbewegungen der 1970er-Jahre (gegen angeblich mit zuviel Prestige ausgestatte Professionelle, die das Professionsethos sowieso nur als Vorwand für Machtausübung missbrauchen würden) und auf der andern Seite von neoliberalen Strömungen, denen die analytisch-begriffliche Grundlage fehlt um zwischen dem Verkauf von Produkten und dem Vermitteln von Bildung wirklich unterscheiden zu können. Jedoch erkennen Vertreterinnen und Vertreter der betroffenen Berufe zunehmend, dass solche zu Übersteuerung führenden Bestrebungen problematische Folgen haben. Jüngst hat ein an einer schweizerischen Fachhochschule tätiger Ökonom den genannten Zeitgeist aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht prägnant analysiert und kritisiert.<sup>7</sup> Die breite positive Resonanz auf Mathias Binswangers kürzlich veröffentlichtes Buch kann meines Erachtens als Anzeichen dafür gedeutet werden, dass sich in der öffentlichen Meinung und bei Betroffenen ein Umschwung abzeichnet. Auch deshalb, aber vor allem wegen der zu beobachtenden negativen Effekte von Übersteuerung, tut die HSLU meiner Auffassung nach gut daran, die immer noch reichlich vorhandenen Grundlagen eines Professionsethos bei den Dozierenden und Forschenden – das nicht zuletzt in den geführten Gesprächen zum Ausdruck kommt – zu erhalten und die Rahmenbedingungen für dessen Gedeihen zu erhalten und auszubauen. Dies führt zu folgenden Empfehlungen:

- Die Verantwortung für Entscheide möglichst dort lassen, wo ausreichende Fachkenntnisse und Entscheidungsgrundlagen vorhanden und die Folgen spürbar sind.
- Grundsätzlich mehr auf Vertrauen als auf Kontrolle setzen
- Freiräume ermöglichen für kollegiale gegenseitige Unterstützung und fachliche Entfaltung
- Einerseits dezentrale überschaubare Strukturen stärken und andererseits übergreifende Kontakt- und Diskussionsmöglichkeiten auf und zwischen allen Ebenen schaffen

---

<sup>7</sup> Binswanger, M. (2010): Sinnlose Wettbewerbe. Warum wir immer mehr Unsinn produzieren, Freiburg: Herder-Verlag

- Administration(en) bewusst in den Dienst dieser Strukturen stellen und Übersteuerungen vermeiden
- Zurückhaltung üben mit der Einführung neuer Instrumente, Vereinheitlichungen und Standardisierungen; diese sorgfältig vor dem Hintergrund der vorliegenden Erkenntnisse, wo möglich unter Einbezug direkt Betroffener, prüfen
- Rahmenbedingungen, welche Unsicherheiten in Bezug auf Anstellungsbedingungen und Rivalitäten zwischen Dozierenden und Forschenden erzeugen, erkennen und, wo immer möglich, abbauen.

7. 3. 2011