

WORKING PAPER

# Hochschulsteuerung

Perspektiven aus der Begleitforschung zum  
Qualitätspakt Lehre

Anke Hanft, Franziska Bischoff, Stefanie Kretschmer (Hrsg.)

Mai 2017

## **IMPRESSUM**

**Herausgeber:** Koordinierungsstelle der Begleitforschung des Qualitätspakt Lehre/  
Prof. Dr. Anke Hanft, Franziska Bischoff, Stefanie Kretschmer (Carl von Ossietzky Universität  
Oldenburg)

**Copyright:** Vervielfachung oder Nachdruck auch auszugsweise zur Veröffentlichung durch  
Dritte nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Herausgeberinnen

**Datum:** Mai 2017

**Informationen und Kontakt:** [www.kobf-qpl.de](http://www.kobf-qpl.de)

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PB15001 gefördert.

## **Projekt KoopL: Die dritte Dimension der Lehrqualität: Organisatorische Kontexte**

*Peer Pasternack, Sebastian Schneider, Peggy Trautwein und Steffen Zierold*

### **1. Kurzbeschreibung und Zielsetzung**

Der Qualitätspakt Lehre (QPL) strebt nachhaltige Verbesserungen in Studium und Lehre an und fokussiert in seinen Projekten vordergründig auf Lehr-Lern-Methoden, Interaktionen zwischen Lehrenden und Lernenden sowie auf Inhalte (Curricula). Im Projekt wird davon ausgegangen, dass ein weiteres Handlungsfeld existiert, dem bislang wenig Aufmerksamkeit zuteilwurde und dessen Potenziale für die Lehrqualitätsentwicklung daher weitgehend ungehoben sind: Untersucht werden die ‚Bedingungen der Inhalte‘, also zu organisierende Kontexte der Lehr-Lern-Prozesse. Denn: Lehre bedarf stets ihrer Organisation. Die Gestaltung dieser Organisation durch rahmende, (möglichst) unterstützende Strukturen und Prozesse kann sich als förderlich oder hemmend für die Lehrqualität erweisen.

Der Untersuchung liegt folgende Annahme zugrunde: Durch die Analyse organisatorischer Lehrkontexte lassen sich Ineffektivitäten (unzulängliche Zielerreichungsgrade) und Ineffizienzen (unzulängliche Input-Output-Relationen) identifizieren, deren Optimierung zu einer Verringerung des Zeitaufwands für lehrorganisatorische Tätigkeiten führen kann – Zeit, die für andere wissenschaftliche Tätigkeiten genutzt werden und der Qualität der Lehre (QdL) zu Gute kommen kann. Organisatorische Kontexte werden im Zuge neuer Herausforderungen – etwa der Studienstrukturreformen – neu gestaltet. Managementähnliche Strukturen halten Einzug an Hochschulen und das klassische Modell bürokratischer Organisation befindet sich im Wandel. Das etablierte Hochschulmanagement soll die Kopplung von Lehre und Verwaltung optimaler als zuvor gestalten. Im Zuge dessen kommt es zu einer Ausdifferenzierung von Rollen und Tätigkeiten: Neue Mitarbeiter/innen im administrativen Hochschulmanagement (auch unter der Bezeichnung Hochschulprofessionelle geläufig) übernehmen Schnittstellen- und Koordinationsfunktionen. Für Lehrende ist mit diesen Entwicklungen das Versprechen einer Entlastung von administrativen Aufgaben – „Entbürokratisierung“ – verbunden. Im Widerspruch dazu wird an den Hochschulen häufig eine Zunahme wissenschaftsbegleitender Anforderungen konstatiert, die das Alltagsgeschäft des wissenschaftlichen Personals nicht erleichterten, sondern durch Zeitverbrauch erschwerten (vgl. Jacob/Teichler 2011, S. 25; 27ff.; Kühl 2011; Schomburg et al. 2012, S. 38ff.; Würtenberger 2003, 2007).

Das Projekt KoopL geht der Frage nach, ob und inwiefern diese Wahrnehmung korrekt ist und welche hochschulinternen Optimierungsmöglichkeiten im Bereich organisatorischer Kontexte des hochschulischen Lehrbetriebs existieren. Die Untersuchung erfolgt über fünf aufeinander aufbauende methodische Zugänge: **Experteninterviews, schriftliche Befragung, teilnehmende Beobachtungen, Zeitbudgetanalysen** und **Prozessanalysen**. Die Feldphasen der Untersuchung sind derzeit abgeschlossen und erste Ergebnisse liegen vor.

## 2. Schlaglicht Forschungsprozess und transferrelevante Ergebnisse

Mithilfe von **Experteninterviews und einem Gruppeninterview** konnten Problemwahrnehmungen, Interessen und Konflikte, die organisatorische Lehrkontexte betreffen bzw. beeinflussen, erfasst werden.<sup>1</sup> Derzeit werden in der vertiefenden Analyse Reaktionen, z.B. Vermeidungsstrategien im Hochschulalltag, und eventuell vorhandene Fehlzuordnungen hinsichtlich organisierender Tätigkeiten herausgearbeitet. Hieraus wird sich konkretes handlungsrelevantes Wissen generieren lassen, das nicht allein für die Einrichtungen der Befragten relevant ist.

Desweiteren wurde eine **schriftliche Befragung der bundesweiten QPL-Projekte** zu organisatorischen Kontextproblemen durchgeführt.<sup>2</sup> Die Erhebung diente dazu, Entwicklungs- und Handlungsansätze zu identifizieren sowie Informationen zu Umsetzungsbedingungen und Erfolgsfaktoren zu erlangen. Für die Fragebogenentwicklung konnte das bereits erhobene Wissen und die Einschätzungen der mit dem Projekt kooperierenden QPL-Transferstelle „HET-LSA“ nutzbar gemacht werden und so den Blick auf bedeutsame Aspekte lenken: organisatorische Probleme und Hindernisse, Einschätzungen zu deren Ursachen sowie Bearbeitungs- und Umgangsweisen mit solchen Problemen. Gleichzeitig konnte der Blick auf die Wahrnehmungen und Einschätzungen der Projektvertreter hinsichtlich ihrer eigenen Wirksamkeit und Akzeptanz in der jeweiligen Hochschule geschärft werden. Letzteres bezieht sich auf problematische Implikationen, die sich häufig – und konstraintentional – ergeben, wenn neu geschaffene Strukturen die QdL-Entwicklung vorantreiben sollen: Diese sollen eigentlich Unterstützungsleistungen erbringen, um neue Anforderungen an die Lehre organisatorisch abzufedern, werden jedoch häufig von den Lehrenden vor allem als Agenten dieser neuen, also zusätzlichen und damit nicht selten als hinderlich empfundenen Anforderungen, wahrgenommen.

Die QPL-Befragung konnte Aufschluss über organisatorische Kontextprobleme geben, die zwar nicht selbst Gegenstand der Entwicklungsprojekte sind, aber auf ihr Gelingen Einfluss haben. Aus den Wahrnehmungen und Erfahrungen der QPL-Mitarbeiter/innen lassen sich folgende Ursachen für gesteigerte Administrationslasten Hochschullehrender herausstellen: (a) erhöhter Aufwand für akademische Selbstverwaltung, (b) Kumulation von Funktionsämtern und Engagement hinsichtlich institutsinterner Aufgaben auf wenige Personen, (c) Verlagerung administrativer Aufgaben hin zur wissenschaftlichen Leistungsebene, (d) zunehmend regulative Zugriffe durch das Hochschulmanagement, (e) der Einsatz mangelbehafteter und unzureichend komfortabler Informationstechnologie, (f) Komplexitätszunahme der Prüfungsverwaltung.

---

<sup>1</sup> Gruppeninterview mit dem Kooperationspartner des Projektes, der Transferstelle des QPL-Verbundprojektes Sachsen-Anhalt „HET LSA“; 15 Experteninterviews mit Hochschullehrenden und hochschulischen Verwaltungsmitarbeiter/innen

<sup>2</sup> Der Erhebungszeitraum erstreckte sich von März bis April 2016. Insgesamt haben 271 Personen teilgenommen, sodass ein Rücklauf von 9,8 % realisiert werden konnte. Die Befragung richtete sich an das hauptamtlich wissenschaftliche Personal, d.h. Professor/innen und wissenschaftliche Mitarbeiter/innen (N=2.772). Die Daten der Grundgesamtheit stützen sich dabei auf die Angaben des BMBF zu QPL-Beschäftigten mit Stand der Projektbewilligungen von 2012. Spätere Änderungen sowie Verschiebungen in den Projekten können hier nicht berücksichtigt werden, da aktualisierte Daten nicht vorliegen. Angesichts dieses Unschärfeproblems, ist die Rücklaufquote von 9,8 % real als annähernd bzw. überschlägig einzuschätzen.

Da neuen Tätigkeitsrollen und Digitalisierung von Hochschulprozessen zu Entlastungen bei den Hochschullehrenden führen sollen, stellt sich die Frage, woher das Stöhnen über eine Belastungszunahme rührt. Folgende Erkenntnisse ließen sich bisher aus den Experteninterviews und der QPL-Befragung gewinnen:

■ Unter den Lehrenden konnte tendenziell eine Skepsis gegenüber den **neu geschaffenen Mitarbeiterstellen im administrativen Hochschulmanagement** hinsichtlich einer möglichen Entlastung von lehrbegleitenden Aufgaben ausgemacht werden. Zwar verbindet sich mit den neuen Tätigkeitsrollen die Hoffnung auf Arbeitsentlastungen in den Bereichen, in denen seit Jahren eine Zunahme an Administration beobachtet wird (bspw. Akkreditierungen, Drittmittelbearbeitung, Lehrentwicklung), aber die Akzeptanz der neuen Mitarbeiter/innen ist bisher nur teilweise gegeben (Erwartungsenttäuschung). Im Ergebnis zeigt sich, dass die Akzeptanz von bestimmten Parametern abhängt: (a) dem *Rollenverständnis* der neuen Mitarbeiter (inwiefern sind die Aufgaben an die Rolle klar definiert und abgegrenzt?), (b) ihren *Kompetenzen* (welche konkreten Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten bringen die neuen Mitarbeiter für ihre Rolle/Funktion mit?), (c) ihrer *institutionellen Anbindung* (wo sind die neuen Mitarbeiter strukturell angebunden und erfahren sie selbst auch Unterstützung?), und d) ihrer Zugehörigkeit zu einer Fachrichtung (Stichwort Fachkultur: die Akzeptanz liegt in den GSW vergleichsweise höher als in MINT-Fächern). Ansätze zur spürbaren Steigerung der Entlastungswirkung wurden von den Befragten ebenfalls benannt: (1) über mehr Transparenz, auch zu Erwartungshaltungen, die Akzeptanz erhöhen, (2) die Kommunikation bzw. Schnittstellenkoordination verbessern sowie (3) niedrigschwellige und problemlösungsorientierte Angebote von Seiten der neuen Mitarbeiter/innen schaffen (z.B. Checklisten für Berufungen, Studienplanung).

■ Im Zuge der ersten Erhebungsschritte wurde ein weiterer Entwicklungsprozess, der zeitgleich mit den jüngeren Hochschulreformen an Fahrt aufgenommen hat, bedeutsam: die Digitalisierung wissenschaftsunterstützender Prozesse. Insbesondere **Campus-Management-Systeme (CaMS)** an Hochschulen sind für Lehrende mit hohen Erwartungen hinsichtlich Entlastungswirkungen im administrativ-organisatorischen Bereich verbunden, denen die Systeme laut Aussagen in den Interviews allerdings bisher nur unzureichend gerecht werden. Zur Vertiefung wurde das Thema durch zusätzliche Erhebungsschritte erschlossen.<sup>3</sup> Die Nutzung elektronischer Systeme wie CaMS und das Bedienen der durch sie erzeugten Anforderungen sind häufig durch eine Spannung zwischen potenziellem Komfort und unkomfortablem Zeitaufwand gekennzeichnet. Das wissenschaftliche Personal muss typischerweise mehrere parallel bestehende Systeme bzw. Portale anlaufen, um z.B. Lehrbelange zu organisieren, wobei jedes dieser Systeme separat und häufig schnittstellenfrei funktioniert. Häufige Anpassungen von Funktionalitäten, Funktionsumfang und Schnittstellen oder gar Systemwechsel erzeugen einen administrativen und

---

<sup>3</sup> Auswertung von einschlägigen empirischen Untersuchungen, Erfahrungs- und Projektberichte sowie problemzentrierte Analysen (z.B. Auth 2014; Degkwitz/Klapper 2011; Hansen/Karagiannis/Fill 2009); Interview mit CaMS-Anwendergruppe an Hochschulen; Teilnahme an Jahrestreffen deutschsprachiger Anwendergruppe; Durchführung eines Expertenworkshops zum Thema „Digitalisierte Hochschulprozesse“ (<http://www.hof.uni-halle.de/veranstaltungen/workshop-mehr-digitalisierte-hochschulprozesse/>)

organisatorischen Mehraufwand. Im Projekt konnten hierfür Lösungen und Optimierungspotenziale aufgezeigt werden, deren Komplexität eine Darstellung an dieser Stelle aus Platzgründen unmöglich machen. Zur vertiefenden Lektüre sei deshalb auf die unten (siehe Projektaktivitäten und Veröffentlichungen) angeführte Dokumentation des Expertenworkshops und die Veröffentlichungen verwiesen.

Die bisher dargestellten Erkenntnisse der QPL-Befragung und der Interviews über beeinflussende Aspekte der Lehre und Lehrgestaltung wurden durch **teilnehmende Beobachtungen** vertieft. Als Vorstudie wurden mündliche Befragungen von Hochschullehrenden und Terminkalenderanalysen durchgeführt – daran anschließend elf teilnehmende Beobachtungen von Professorinnen und Professoren.<sup>4</sup> Über letztere wurden solche individuellen Strategien identifiziert, kategorisiert und überindividuell verglichen, mittels derer Lehrende die organisatorischen Anforderungen des Lehralltags bewältigen. Hier interessierten etwa Techniken der Aufwandsminimierung, des Unterlaufens von Anforderungen oder Reaktionen auf die neuen Strukturen und Aufgaben, die mit dem Hochschulmanagement verbunden sind. Die Feldprotokolle der teilnehmenden Beobachtungen werden derzeit analysiert. Der Vorteil der teilnehmenden Beobachtung gegenüber anderen Methoden liegt im verstehenden und interpretativen Charakter, der es ermöglicht, den Umgang mit den Organisationskontexten der Lehre individualisiert analysieren zu können.

Die teilnehmende Beobachtung wurde zugleich dazu genutzt, die Zeitverwendung Hochschullehrender zu erfassen. Die ganztägigen Zeitbudget-Beobachtungen ermöglichten eine qualitative **Zeitbudgetanalyse**, durch minutiöse Aufnahme der Tätigkeiten Hochschullehrender. Damit konnte ein Beitrag zur Erweiterung der bisherigen Workload-Studien und Studien zur Arbeits(zeit)belastung Hochschullehrender geleistet werden.<sup>5</sup> Der große Vorteil der bisherigen Studien – nämlich die hohen Fallzahlen – wird dadurch erkauft, dass die zitierten Untersuchungen zu Einzelaktivitäten recht ungenau bleiben müssen. In der Regel gehen die Studien über ein grobes Kategorienraster nach Lehre, Forschung, Verwaltung (incl. akademische Selbstverwaltung) und weitere Dienstaufgaben oder wissenschaftliche Aktivitäten nicht hinaus. Den Befragten bleibt somit viel Raum bei der Beurteilung der inhaltlichen Abgrenzung von Aktivitäten. Qualitative Zeitbudget-Beobachtungen erlauben zwar keine hohen Fallzahlen, ermöglichten aber eine Ausdifferenzierung der Aktivitätskategorien. Zugleich werden Unschärfen, welche bei nachträglichen Selbsteinschätzungen der Zeitverwendung in Rechnung gestellt werden müssen, vermieden. Im besonderen Fokus des Projektes stehen dabei Aktivitäten in der Kategorie „weitere Dienstaufgaben und wissenschaftliche Aktivitäten“, da hier durch die bisherigen Studien ein erheblicher Anstieg der Arbeitszeitanteile in den letzten Jahren verzeichnet wurde. Welche

---

<sup>4</sup> Auswertungsgrundlage: 576 Stunden teilnehmende Beobachtung; Erhebungszeitraum: April bis Juli 2016.

<sup>5</sup> Vgl. Schimank (1992, 1995); Enders/Teichler (1995); Jacob/Teichler (2011); Schomburg/Flöther/Wolf (2012); Leischner/Rüthemann (2015); IfD (2016); Petersen (2017).

Tätigkeiten sich dahinter verbergen und inwieweit sich Ineffektivitäten und Ineffizienzen identifizieren lassen, deren Optimierung zu einer Verringerung des Zeitaufwands für lehrorganisatorische Tätigkeiten führen kann, wird die Tiefenauswertung zeigen. Ein erster Blick auf unsere Daten verdeutlicht bereits zwei Dinge: die hohe Rollenkomplexität und das typische Arbeitszeitverhalten Hochschullehrender. Letzteres zeigt, dass Lehre, lehrorganisatorische und andere administrative Tätigkeiten an Wochenarbeitsdagen erledigt werden. Da diese Aufgaben die verfügbaren Arbeitszeitressourcen der regulären Wochenarbeitstage beinahe oder vollständig absorbieren, wird Forschung häufig – teils ausschließlich – an Wochenenden betrieben. Soll das innewohnende Erkenntnispotenzial erschlossen werden, reicht die Kategorisierung lediglich nach Lehre, Forschung und Verwaltung jedenfalls nicht aus.

Im Anschluss an die Auswertung der Erhebungsschritte wird im Projekt eine exemplarische **Prozessanalyse** mit einer **Struktur-Funktions-Bewertung** kombiniert. Diese mündet in eine Zusammenstellung von Hemmnissen, die Einfluss auf eine effiziente Lehrorganisation haben können. Auf dieser Basis können Optionen für Organisationsoptimierungen aufgezeigt werden. Zu unterscheiden sein werden hier etwa alternative Erledigungsoptionen, wie Umverteilung (bestimmte Aufgaben werden zu Gunsten einer effektiveren Bearbeitung an andere Akteure verteilt), oder die Optimierung von Abläufen und Strukturen (etwa hinsichtlich routinisierbarer Verwaltungsvorgänge).

### 3. Projektaktivitäten und Veröffentlichungen

Forschungsbegleitend werden die Projektergebnisse Hochschulpolitik, -praxis und -forschung zugänglich gemacht. Bislang wurden Ergebnisse auf folgenden Veranstaltungen präsentiert:

- 25./26.2.2016: 18. Workshop Hochschulmanagement an der Universität Hamburg; Vortragstitel: Elektronische Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser: Erschließungsfähige Potenziale bei der Gestaltung organisatorischer Lehrkontexte
- 7./8.4.2016: 11. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in München; Vortragstitel: Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser.
- 6.10.2016: Unter dem Titel „Mehr digitalisierte Hochschulprozesse – weniger Hochschulbürokratie?“ wurde am an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ein Expertenworkshop zum Thema „Digitalisierte Hochschulprozesse“ durchgeführt. Dokumentation unter <http://www.hof.uni-halle.de/veranstaltungen/workshop-mehr-digitalisierte-hochschulprozesse/>
- 6./7.3.2017: Expertenworkshop Hochschulsteuerung in Berlin, Vortragstitel: Die dritte Dimension der Lehrqualität: Organisatorische Kontexte

Die Projektaktivitäten und -ergebnisse werden über folgende Kanäle öffentlichkeitswirksam kommuniziert:

- Projektbezogene Informationen werden zweimal jährlich über den „HoF-Berichterstatte“ (Printmedium Auflage 650) und den HoF-Newsletter (elektronisches Medium rd. 1.400 Adressaten) veröffentlicht.
- Projekt-Präsentation und die Bereitstellung von Downloads zu Veröffentlichungen sowie zu Arbeitsdokumenten erfolgen auf der Instituts-Homepage.
- In einer Medienpartnerschaft mit „Deutsche Universitätszeitung“ (DUZ) wurden Projektergebnisse in einer mehrteiligen Artikelserie journalistisch verwertet.

Ein *Forschungsbericht*, welcher in der Reihe „HoF-Arbeitsberichte“ erscheinen wird, befindet sich derzeit in der Schlussbearbeitung. Inhaltlich befasst sich dieser mit den Veränderungen der Lehrkontexte seit den 90er Jahren und den organisationalen Reaktionen der Hochschulen darauf. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob und inwieweit (ent-)bürokratisierende Wirkungen ausgemacht werden können. Im zweiten Quartal 2017 wird ein *Themenheft der HoF-Zeitschrift „die hochschule“* erscheinen. In diesem werden Projektzwischenenergebnisse mit Beiträgen projektexterner Autoren/Autorinnen, die zu vergleichbaren und ergänzenden Themen arbeiten, zusammengeführt. Zum Ende des Forschungsprojekts werden die Ergebnisse in einer *Abschlusspublikation* in der Schriftenreihe des Instituts sowie in Form einer praxisorientierten *Handreichung* aufbereitet.

Bisherige Publikationen:

Pasternack, Peer/Sebastian Schneider/Peggy Trautwein/Steffen Zierold (2016): Campus-Management-Systeme als problemproduzierende Problemlöser. Potenziale bei der Gestaltung organisatorischer Kontexte, in: Hochschulmanagement 3/2016, S. 73-79.

#### 4. Projektdaten und Kontakt

**Projektleitung:** Prof. Dr. Peer Pasternack, Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

**Projektmitarbeiter und Kontakt:** Sebastian Schneider, M.A. Soziologie

(sebastian.schneider@hof.uni-halle.de); Peggy Trautwein, Dipl. Soz.

(peggy.trautwein@hof.uni-halle.de); Steffen Zierold, Dipl. Soz. (steffen.zierold@hof.uni-halle.de)

**Homepage:** <http://www.hof.uni-halle.de/projekte/koopl/>

Projektlaufzeit: 10/2014 – 09/2017

#### Literatur

Auth, Gunnar (2014): Zur Rolle des Stakeholder-Managements in IT-Projekten an Hochschulen – Erfahrungen aus der Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems, in: Martin Engstler et al. (Hg.), Tagungsband

- Projektmanagement und Vorgehensmodelle Stuttgart 2014, LNI Band, Bonn, S. 83-97.
- Degkwitz, Andreas/Frank Klapper (Hg.) (2011): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele, Bock + Herchen, Bad Honnef, auch unter [http://www.dini.de/fileadmin/docs/Prozessorientierte\\_Hochschule\\_2011.pdf](http://www.dini.de/fileadmin/docs/Prozessorientierte_Hochschule_2011.pdf) (28.8.2016)
- Enders, Jürgen/Ulrich Teichler (1995): Berufsbild der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen: Ergebnisse einer Befragung des wissenschaftlichen Personals an westdeutschen Hochschulen, BMBF, Bonn.
- Hansen, Hans Robert /Dimitris Karagiannis /Hans-Georg Fill (Hg.) (2009): Business Services: Konzepte, Technologien, Anwendungen (Bd. 2), Österreichische Computer Gesellschaft, Wien, auch unter <https://pdfs.semanticscholar.org/d55f/3695d0a92f9493556e8815acf172261f5b3c.pdf> (20.08.2016).
- IfD, Institut für Demoskopie Allensbach (2016): Die Lage von Forschung und Lehre an deutschen Universitäten 2016, ausgewählte Ergebnisse einer Online-Befragung von Hochschullehrern, angefordert bei der Redaktion von Forschung und Lehre, nicht online zugänglich (22.12.2016).
- Jacob, Anna Katharina/Ulrich Teichler (2011): Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/2008, BMBF, Bonn/Berlin.
- Kühl, Stefan (2011): Der bürokratische Teufelskreis à la Bologna. Sich verstärkende Bürokratisierungseffekte in der Hochschulreform, Bielefeld.
- Leischner, Franziska/Julia Rüthemann (2015): Schaffung eines förderlichen Arbeitsumfeldes an Hochschulen, Deutscher Beitrag zum internationalen Forschungsprojekt des Forschungsinstituts der Bildungsinternationale (Education International Research Institute): Creating a Supportive Working Environment in European Higher Education, auch unter [http://www.gew.de/Binaries/Binary124915/Forschungsprojekt\\_Bologna.pdf](http://www.gew.de/Binaries/Binary124915/Forschungsprojekt_Bologna.pdf) (19.8.2016).
- Petersen, Thomas (2017): Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre, Hochschullehrerumfrage zeigt große Unzufriedenheit mit Reformen, in: Forschung und Lehre 1/2017, S. 974-976.
- Schimank, Uwe (1992): Forschungsbedingungen der Professoren an den westdeutschen Hochschulen – Daten aus einer Befragung im Wintersemester 1990/91, MPIFG Discussion Paper 2/1992, auch unter [http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg\\_dp/dp92-2.pdf](http://www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/mpifg_dp/dp92-2.pdf) (19.8.2016).
- Schimank, Uwe (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre, Campus.

- Schomburg, Harald/Choni Flöther/Vera Wolf (2012): Wandel von Lehre und Studium an deutschen Hochschulen – Erfahrungen und Sichtweisen der Lehrenden, INCHER Kassel, Kassel.
- Würtenberger, Thomas (2003): Forschung nur noch in der "Freizeit"? Eine Studie zur Arbeitsbelastung der Professoren. In: Forschung und Lehre 9/2003, S. 478-480, URL <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/Archiv/2003/09-2003.pdf> (21.10.2014).
- Würtenberger, Thomas (2007): Humankapital Hochschullehrer. Das Zeitbudget für Wissenschaft und Forschung, in: Forschung und Lehre 7/2007, S. 398-400.