

# position Wissenschaft

Bildung  
Wissenschaft  
Forschung

Mai 2011

## Gute Wissenschaft gibt es nicht umsonst - wissenschaftlich Beschäftigte brauchen faire Perspektiven

Bildung und Forschung werden in der aktuellen politischen Debatte eine herausragende Bedeutung für die gesellschaftliche Entwicklung zugesprochen. Die abstrakte Wertschätzung wissenschaftlicher Arbeit steht jedoch in einem eigentümlichen Missverhältnis zur konkreten Situation vieler, die sie verrichten. So lehren und forschen mehr als 300.000 Personen hauptberuflich an den deutschen Hochschulen. Noch einmal knapp 100.000 Privatdozenten/-innen, Lehrbeauftragte oder wissenschaftliche Hilfskräfte werden als nebenberuflich Tätige geführt, obwohl auch sie meist mit voller Arbeitskraft Wissenschaft betreiben. Nur 40.000 und damit eine/-r von zehn sind Professorinnen und Professoren mit einer eigenverantwortlichen und sicheren Position im Hochschulsystem. Abseits davon dominieren Kettenverträge, intransparente Entscheidungen und Berufswege, Befristung (für 85% der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen) und Teilzeit (für 42%). Unsicherheit begleitet Wissenschaftler/-innen über viele Jahre. Und während die Zahl der Professuren stagniert, steigt die Zahl der befristet oder gar nebenberuflich Beschäftigten Jahr für Jahr. Dieses Missverhältnis ist vor allem der Illusion geschuldet, wirkliche Wissenschaft beginne erst mit der Berufung. Zuvor sei alle Arbeit vor allem als Qualifizierung zu sehen. Die Praxis in den Unis und FHs ist längst eine andere. Bildung und Ausbildung für 2,3 Millionen Studierende, hochwertige Forschung, die Koordination von komplexen und hoch arbeitsteiligen Abläufen, zudem gerade in jüngster Zeit tiefgreifende Reformen in allen Bereichen: All das

ist nur als gemeinsame Aufgabe aller Hochschulbeschäftigten zu bewältigen und dazu leisten Wissenschaftler/-innen ohne Professur einen erheblichen Beitrag. An dem

Gedankenexperiment, sich einen Tag an einer deutschen Hochschule ohne diese Gruppe vorzustellen

zeigt sich, wie falsch der Begriff „wissenschaftlicher Nachwuchs“ ist. Eine Hochschule ohne den sogenannten „Nachwuchs“ würde unweigerlich zusammenbrechen. Das gilt unter weitgehend ähnlichen Bedingungen auch für die außeruniversitäre Forschung.

**ver.di stellt daher fest: Moderne, gesellschaftlich leistungsfähige Wissenschaftseinrichtungen müssen anerkennen, dass Wissenschaft ein Produkt kollektiver Leistungen aller Beschäftigten ist. Das Hochschulsystem muss sich daher von der Fixierung auf wenige Spitzenpositionen lösen und der großen Zahl von engagierten und kompetenten Wissenschaftler/-innen transparente Berufswege, attraktive Berufsbilder, sowie Planbarkeit und Sicherheit bieten. Gute Hochschulen, die einen umfassenden Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung liefern sind auf Dauer nur mit guten Arbeitsbedingungen zu erhalten.**



Bildung, Wissenschaft  
und Forschung

Vereinte  
Dienstleistungsgewerkschaft



Um dieses Ziel zu erreichen sind auf verschiedenen Feldern differenzierte Lösungen notwendig. Das betrifft vor allem die Themenkomplexe Arbeits- und Vertragsbedingungen, Gestaltung von Berufswegen, Promotionsbedingungen und Mitbestimmung. Auf diese Bereiche gehen wir im Einzelnen noch ein. Keine der Teillösungen wird jedoch tragfähig sein, solange nicht einige zentrale Weichen gestellt worden sind. Von herausgehobener Bedeutung sind dabei:

### **Klare Berufsperspektiven für wissenschaftlich Beschäftigte:**

Wissenschaftler/-innen erhalten erst sehr spät Klarheit über ihre langfristigen Chancen. Gerade die, die ihren Beruf lange und intensiv verfolgen stehen oft mit Ende vierzig vor einer Sackgasse. Wissenschaftler/-innen brauchen deshalb klare Perspektiven und gesicherte Alternativen zur Professur. Das angelsächsische tenure-track-Modell und Berufsbilder eigenständiger Forschung und Lehre in Dauerbeschäftigung wie „Senior Lecturers“ in England oder „Maîtres des Conférences“ in Frankreich sind dafür wichtige Impulse.

### **Mindeststandards bei Befristung und Teilzeit:**

Monatsverträge sind ebenso unzumutbar wie bürokratisch aufwändig. Als erster Schritt müssen daher Vertragslaufzeiten unterhalb von 12 Monaten in der Regel ausgeschlossen werden. Hochschulen und Geber müssen dafür besonders im Drittmittelbereich Verantwortung zur Abfederung von Beschäftigungslücken übernehmen. Mittelfristig sollen 5-Jahres-Verträge der Maßstab für Befristung an Hochschulen sein.

Die verbreitete Praxis, halbe Stellen zu vergeben und damit zu rechnen, dass Beschäftigte unbezahlte Mehrarbeit leisten ist weder fair noch sachgerecht. Erhebungen zeigen, dass 30 Stunden pro Woche die Untergrenze der realen Arbeitszeit für Wissenschaftler/-innen sind. Entsprechend müssen kurzfristig  $\frac{3}{4}$ -Stellen Mindeststandard an den Hochschulen werden. Auf längere Sicht muss für die, die es wollen Vollzeitbeschäftigung möglich sein, auch indem Promotionsarbeit nicht länger als Privatsache gewertet, sondern überall in die Arbeitsverträge integriert wird.

### **Aufhebung des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG):**

Das WissZeitVG als zentrale Regelung für Befristung an Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist völlig unzureichend. Die Evaluation des Gesetzes hat gezeigt, dass es Befristungen zwar praktikabler gemacht hat, den Beschäftigten aber keinerlei Sicherheit bringt. Daher muss eine neue bundesweite Regelung an seine Stelle treten, die den Schutzinteressen der Wissenschaftler/-innen Rechnung trägt und das Verbot von tarifvertraglichen Vereinbarungen zur Befristung aufhebt.

### **Ausgeglichenes Geschlechterverhältnis auf allen Ebenen:**

Während mehr als die Hälfte der Studienabschlüsse auf Frauen entfallen, besetzen sie nicht einmal jede fünfte Professur. Dazwischen nimmt der Anteil von Frauen auf jeder Qualifikationsstufe ab. Auch in der Wissenschaft schlagen Frauen dabei stereotype Rollenvorurteile entgegen. Das berufliche Risiko von Schwangerschaft und Kindererziehung wird von Vorgesetzten oft alleine auf sie projiziert. Daran wird sich grundsätzlich nur etwas ändern, wenn Entscheidungspositionen in so großer Zahl mit Frauen besetzt sind, dass solche Muster wirksam durchbrochen werden. Wir fordern deshalb eine konsequente Gleichstellungspolitik, etwa durch Professorinnenprogramme, mit Anreizen unterstützte Quotenregelungen und substanzielle Mitbestimmung bei der Stellenbesetzung.

### **Balance zwischen Arbeit und Leben auch für Wissenschaftler/-innen:**

Wissenschaftliche Arbeit lebt vom hohen Engagement und der inhaltlichen Begeisterung der Beschäftigten. Das führt aber auch dazu, dass sie in besonderem Maß zu „Entgrenzung“ neigt. Familie, Freunde, gesellschaftliches Engagement und Arbeit in ein Gleichgewicht zu bringen ist für Wissenschaftler/-innen deshalb eine besondere Herausforderung. Politik, Hochschulen und Vorgesetzte sind in der Pflicht, diese Probleme nicht noch durch künstlichen Druck und schrankenlose Konkurrenz zu erhöhen, sondern insbesondere Familien mit Betreuungsangeboten wirksam zu unterstützen und Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, die auch Zeiten der „Entschleunigung“ zulassen.



## **Regelbeschäftigung für reguläre Aufgaben, Dauerbeschäftigung für Daueraufgaben:**

Lehrbeauftragte und wissenschaftliche Hilfskräfte sind die am schnellsten wachsenden Gruppen an den Hochschulen. Sie werden nicht angemessen tariflich entlohnt, haben keinen vollen Sozialversicherungsschutz und keine adäquate Vertretung in der Hochschule. Das ist nicht hinnehmbar. ver.di fordert daher: Reguläre Aufgaben in der Wissenschaft müssen mit regulärer, sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung einher gehen. Langfristig gilt: Nur mit einer ausreichenden Zahl von unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen sind dauerhafte Aufgaben in Forschung, Lehre und Wissenschaftsadministration zu bewältigen.

## **Verlässliche Grundfinanzierung statt ausuferndem Drittmittelwettbewerb:**

Fast 40 % der wissenschaftlichen Mitarbeiter/-innen an Hochschulen werden inzwischen aus Drittmitteln finanziert. Noch im Jahr 2003 waren es 30 %. Der Anstieg befristeter Beschäftigung unter Wissenschaftler/-innen ist mit dieser Entwicklung untrennbar verbunden. Inzwischen wird eine Grenze überschritten, jenseits der Drittmittel nicht mehr als belebendes Element wirken, sondern die Handlungslogik wissenschaftlicher Arbeit verändern und die Stabilität der Hochschulen beschädigen. Hochschulen und Mittelgeber müssen deshalb zügig Konzepte entwickeln, mit denen auch auf Drittmittelbasis dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse gestaltet werden können. Mittelfristig muss die Quote der Grundfinanzierung gegenüber den Drittmitteln wieder erhöht werden, um tragfähige, langfristige und produktive Arbeitszusammenhänge zu ermöglichen, ohne die hochwertige Wissenschaft nicht denkbar ist.

## **Zusätzlicher Gestaltungsbedarf in ausgewählten Feldern**

Während diese 7 Maßnahmen zentrale Wegmarken für gute wissenschaftliche Arbeitsbedingungen und damit für gute Hochschulen darstellen, geht der Veränderungsbedarf darüber hinaus. Im Folgenden werden wir unsere Vorschläge für 4 wichtige Handlungsfelder entwickeln.

## **1. Arbeits- und Vertragsbedingungen**

Wissenschaftliche Arbeit stellt hohe Anforderungen an die Flexibilität und Belastbarkeit der Beschäftigten. Aktuell nimmt der Druck, der damit einhergeht vor allem durch die immer umfassendere Drittmittelkonkurrenz immer stärker zu. Er wird zunächst auf die Professoren/-innen und von dort an die übrigen Beschäftigten weitergeleitet. Das schlägt sich sowohl in den Rahmenbedingungen von Arbeitsverhältnissen als auch in der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsverträge nieder und führt zu prekären Situationen. Insbesondere in der Lehre werden schlecht bezahlte Arbeit ohne Perspektive oder gar unentgeltliche Tätigkeiten immer mehr zur Regel.

Erschwerend wirkt das ausgeprägte Abhängigkeitsverhältnis zwischen vorgesetzten Professoren/-innen und wissenschaftlichen Mitarbeitern/-innen. Sie gelten formal nicht als eigenständig. Zugleich werden ihnen häufig verantwortungsvolle Führungsaufgaben wie fachliche und/oder kaufmännische Projektleitung oder die Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten übertragen, die meist über das vertraglich geregelte Arbeitsfeld hinausgehen. Nicht selten jedoch werden insbesondere Mitarbeiter/-innen, die in einem unmittelbaren Abhängigkeitsverhältnis zu Vorgesetzten stehen (z.B. Assistenten/-innen oder Promovierende) weder materiell noch sonst in irgendeiner Weise am Erfolg der durchgeführten Tätigkeiten beteiligt. Dazu passt die verbreitete Praxis, berufliche Tätigkeiten oft nur unzureichend im jeweiligen Arbeitsvertrag festzulegen, so dass die gesamten Rahmenbedingungen unklar bleiben.

Wissenschaftlich Beschäftigte leisten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung wichtige Arbeit, ohne die Hochschulen kaum noch handlungsfähig wären. Flexibel auf aktuelle Anforderungen zu reagieren gehört dabei zu ihrem Selbstverständnis. Das darf aber nicht dazu führen, dass ihnen immer mehr Tätigkeiten aufgebürdet werden (etwa Verwaltungsaufgaben) und sie als Leistungsreserve für schlecht oder gar nicht bezahlte Arbeit betrachtet werden. ver.di stellt daher fest: Wissenschaftler/-in ist ein Beruf und nicht nur eine qualifizierende Tätigkeit. Hierfür ist eine verbindliche und klare Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse unabdingbar.



*Jede Führungs- und Betreuertätigkeit muss in Umfang und Art vertraglich geregelt und adäquat entlohnt werden.* Insbesondere die Betreuung von Promovierenden ist eine kollektive Aufgabe und muss sich auch in den Arbeitsverträgen der beteiligten Ko-Betreuer/-innen niederschlagen. Nicht nur Professoren/-innen sondern auch Zweitbetreuer/-innen sind für den mit der Betreuung einer Dissertation verbundenen Mehraufwand angemessen zu entlohnen. ver.di wird sich dafür stark machen, dass dies künftig bei Eingruppierungen und Tätigkeitsmerkmalen berücksichtigt wird.

**Attraktive Alternativen zur Professur:** Die Alleinstellung der Professur in Bezug auf Eigenständigkeit und dauerhafte Beschäftigung ist ein Irrweg. Es bedarf neuer, attraktiver



Beschäftigungsmöglichkeiten. Das gilt auch für die neuen Hochschulprofessionen, die nicht zum Stigma werden dürfen, das jegliche Rückkehrmöglichkeit in Forschung und Lehre verbaut.

**Schnittstellen gestalten, Übergänge ermöglichen:** Nur eine Minderheit der Akademiker/-innen bleibt dauerhaft im Wissenschaftsbereich. Extreme Auslese wird von Verantwortlichen sogar häufig als Gütesiegel gesehen. Weder um diejenigen, die dazukommen, noch um die, die aussteigen kümmern sich die Hochschulen besonders. Das muss sich ändern. Eine strukturierte Einarbeitung, eine Laufbahnberatung, die auch Wege außerhalb der Wissenschaft ausleuchtet und schließlich Angebote für Rückkehrer müssen zum Leistungsspektrum der Hochschulen gehören.

**Weiterbildung und Beratung verstärken:** Weiterbildung muss auf die entsprechende Berufsphase von Wissenschaftler/-innen abgestimmt sein. Aber auch übergreifende Themen wie Projektorganisation, Teamarbeit, Anleitung von studentischen Hilfskräften oder die Betreuung von Qualifikationsarbeiten bedürfen einer geregelten Weiterbildung. Daneben muss in breiterem Umfang auf individuelle Beratung zurückgegriffen werden, um Mitarbeiter/-innen bei der Berufsplanung zu unterstützen. Hochschulen, Fakultäten und insbesondere Professoren/-innen haben hier einen Beitrag zu leisten, auch im Rahmen von Graduiertenzentren und so genannten Career-Centern.

### 3. Promotionsbedingungen

Die Promotion gilt nach in der Wissenschaft herrschender Meinung weiterhin als die wesentliche Qualifikation für eine berufliche Tätigkeit in diesem Bereich, unabhängig davon, dass in der Praxis hochwertige Forschung und Lehre auch von nicht-promovierten Beschäftigten ausgeübt wird. Auch über den Wissenschaftsbetrieb hinaus hat der Dokortitel in Deutschland im Vergleich zu anderen Staaten einen hohen Stellenwert und ist für zahlreiche Tätigkeiten in der Wirtschaft erwünscht oder zumindest hilfreich. Da Nicht-Promovierte in der Wissenschaft zudem praktisch keine unbefristeten Arbeitsverträge erhalten, erscheint die Promotion vielen als alternativlos.

Die Wege zur Promotion sind vielfältig, sowohl hinsichtlich der Ausgestaltung, als auch bezüglich der Finanzierung. Promovierende sind dabei mit einer Zwitterrolle als so genannte „Nachwuchswissenschaftler/-innen“ konfrontiert: einerseits tragen sie erheblich zum Forschungsprofil einer Hochschule bei, andererseits wird ihre Promotion als Qualifizierungsphase betrachtet. Parallel dazu werden umfangreiche zusätzliche Leistungen und Qualifikationen erwartet, wie Veröffentlichungen, Konferenzteilnahmen, Lehre oder Gremientätigkeit. So ist die Promotion vielfach geprägt von finanzieller Unsicherheit, Arbeitsüberlastung und Konkurrenzdruck. Steigende Anforderungen und unzureichende Betreuung tragen dazu bei, dass sich etliche Promotionsprojekte über viele Jahre hinziehen, unterbrochen oder gänzlich abgebrochen werden. Professoren/-innen werden für ihre Aufgabe als Betreuer/-innen kaum qualifiziert und können oft nur auf ihre eigenen Erfahrungen zurückgreifen. Die gängige quantitative Bewertung der Betreuungsleistung von Professoren/-innen verspricht hier keine Abhilfe. Qualitative Maßstäbe müssen her. Bessere Betreuung und soziale Sicherung versprechen wesentlich mehr Erfolg bei der Verkürzung der durchschnittlichen Promotionsdauer als repressive Maßnahmen finanzieller oder bürokratischer Art.

Die Praxis in immer mehr Bundesländern, Promovierende zur Einschreibung als Studierende zu verpflichten hat massive Konsequenzen vor allem hinsichtlich der Sozialversicherung. So kann es in Phasen der Erwerbslosigkeit Schwierigkeiten mit dem ALG-II-Bezug geben, da Studierende als Auszubildende per Definition nicht arbeitslos sein können. Anders herum erhalten Promovierende ohne sozialversicherungspflichtige Beschäftigung selten die vergünstigte Krankenversicherung für Studierende. Sie zahlen meist den vollen Satz für freiwillig Pflichtversicherte. Innerhalb der Hochschule sind solche Promotionsstudierenden formal Teil der verfassten Studierendenschaft, die ihre besonderen Belange aber kaum wahrnehmen kann.

Ähnliche Probleme entstehen bei der im Namen der Nachwuchsförderung jüngst massiv erhöhten Zahl von Promotionsstipendien. Stipendiaten/-innen gelten gemeinhin als „begabt“ und „privilegiert“. Tatsächlich aber werden ihnen die Lasten der Sozialversicherung in vollem Umfange auf-



*Wissenschaftseinrichtungen haben dafür Sorge zu tragen, dass die Betreuung von Doktoranden/-innen verbessert wird.* Dies beinhaltet auch eine Unterstützung und Qualifizierung der Betreuenden und substantielle Bemühungen Promotionen in einer angemessenen Zeit durchführbar zu machen. Solange dies nicht so ist, müssen im Stipendienbereich die unrealistischen Förderzeiträume den realen Bedingungen angepasst werden.

**Ausweitung der Mitbestimmungsrechte in den Personalvertretungsgesetzen:** ver.di fordert den Bund und die Länder auf, die Benachteiligung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Mitbestimmungsfragen zu beenden.

Das Personalvertretungsrecht muss an die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes angeglichen werden. Insbesondere muss die im BPersVG und einigen Landesgesetzen bestehende Benachteiligung des wissenschaftlichen Personals beim Umfang der Mitbestimmung abgeschafft werden.

**Wissenschaftlich Beschäftigte in die Personalräte:** Wissenschaftlich Beschäftigte müssen wie andere Beschäftigte auch von einer Körperschaft vertreten werden. Zentraler Partner der selbstorganisierten Interessen ist die betriebliche Interessenvertretung. ver.di wird sich dafür stark machen, wissenschaftlich Beschäftigten die Mitarbeit in diesen Gremien zu erleichtern. In Bundesländern ohne eigenen wissenschaftlichen Personalrat müssen sich die gemeinsamen Personalräte stärker auch den spezifischen Belangen des wissenschaftlichen Personals annehmen. ver.di wird hier unterstützend tätig werden.

**Individuelle und institutionelle Unterstützung für Gremientätigkeit:** Da Zeitverträge wissenschaftlich Beschäftigte häufig von Gremientätigkeit abhalten, muss die Gremientätigkeit flächendeckend auf Qualifizierungs- und Vertragszeiten angerechnet werden. Hier sind Länder und Drittmittelgeber in der Pflicht. Kurzfristig sind Bereiche, die Mitarbeiter/-innen für zentrale Aufgaben wie den Personalrat stellen, durch zentrale Mittel zu entschädigen.

**Mitgliedschaft und Repräsentation für alle:** Alle Wissenschaftler/-innen haben ein Recht auf Partizipation. Sowohl Promovierende als auch Lehrbeauftragte müssen deshalb in ihrer Einrichtung Mitgliedsstatus erhalten, wie es etwa in den Berliner FHs bereits der Fall ist. ver.di fordert von Ländern und Hochschulen nachdrücklich entsprechende Regelungen. Zur Demokratisierung gehört auch Funktionen in den Leitungsstrukturen grundsätzlich allen Gruppen zugänglich zu machen. ver.di fordert Länder und Hochschulen auf die Grundlagen für die Wählbarkeit der Mitgliedergruppen auf allen Ebenen zu schaffen.

**Demokratiefeindliche Arbeitsbedingungen abbauen:** Abhängigkeit, Kettenverträge, unsichere Berufsperspektiven und prekäre materielle Bedingungen sind nicht nur persönliche Zumutungen. Sie stehen auch der selbstbewussten Wahrnehmung von Beschäftigteninteressen im Weg. Auch deshalb setzt ver.di sich für verlässliche Beschäftigung in den Hochschulen ein.

## **Abschließend: Wissenschaftlich Beschäftigte brauchen faire Perspektiven - Chance und Herausforderung für ver.di**

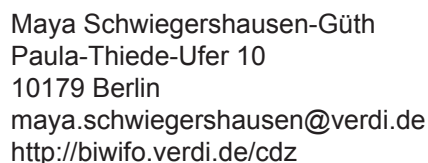
Bisher fühlen sich wissenschaftlich Beschäftigte von der Arbeit der Gewerkschaften (und auch der Personalräte) oft nicht angesprochen. Gründe dafür gibt es viele und ihnen unterliegen sehr unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Arbeit. Wissenschaftler/-innen sind von ihrer eigenen Forschungsarbeit oft fasziniert und deuten ihre zum Teil prekäre Berufs- und Lebenssituation gern als vorübergehende Station in der Erwerbsbiographie und Investition in die eigene Reputation. Die Wahrnehmung der eigenen Unsicherheit wird so gedämpft. In der gewerkschaftlichen Tradition stehen hingegen die materielle Beteiligung der Beschäftigten am Wohlstand und ihr Schutz vor Ausbeutung meist im Zentrum von Auseinandersetzungen mit den Arbeitgebern. Klassische Gewerkschaftsrezepte, -methoden und nicht zuletzt auch -sprache wirken auf Wissenschaftler/-innen daher nicht selten irritierend.

ver.di ist jedoch sicher, dass diese „Fremdheit“ alles andere als naturgegeben ist und hat deshalb schon vor einiger Zeit begonnen, neue Konzepte zu entwickeln, um wissenschaftlich Beschäftigte bei der Wahrnehmung ihrer eigenen Interessen zu unterstützen. Die Projekte Campus der Zukunft und Fairspektive, eine Studie zu wissenschaftlichen Arbeitsbedingungen und zahlreiche lokale und regionale Initiativen sind der Nachweis dieses Prozesses. Gleichwohl sind wir erst einige Schritte auf dem Weg zur Verbesserung wissenschaftlicher Arbeitsbedingungen gegangen und wir wissen, dass wir nicht bei begrenzten Projekten stehenbleiben dürfen. Ziel unserer Arbeit muss es daher sein, beteiligungsorientierte Gewerkschaftspolitik und Dialog als Konzepte zu verankern. Gemeinsame Interessenfindung und Strategieplanung im partnerschaftlichen Dialog mit den Beschäftigten sowie offene, auch kritische Diskussionen sind von zentraler Bedeutung. Dieser Prozess findet bereits in Ansätzen statt, muss jedoch verstärkt werden. Dabei geht es zunächst an vielen Stellen auch um die Enttabuisierung des Themas „Gewerkschaften“. Zentral ist die Feststellung, dass ver.di bessere Arbeitsbedingungen nicht für die Wissenschaftler/-innen, sondern nur mit ihnen durchsetzen kann. Auch bei der Weiterentwicklung unserer Positionen und Strukturen sind wir daher auf das Engagement der Beschäftigten angewiesen.



Impressum: ver.di – Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft, Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin · Ressort 11, Fachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung · V.i.S.d.P.: Petra Gersglom, Bundesvorstandsmitglied · Bearbeitung: Matthias Neis und Maya Schwiegershausen-Guth · Mai 2011

## Kontakt zum Campus der Zukunft



## Kontakt zu Fairspektive mit ver.di

