

Leistungsorientierte Professorenbesoldung

Detlef Müller-Böling (Hrsg.)

Leistungsorientierte Professorenbesoldung

Grundlagen – Weichenstellungen – Optionen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2004

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2004

© 2004 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Kai Handel

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung: HTG Werbeagentur, Bielefeld

Satz: digitron GmbH, Bielefeld

Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 3-89204-696-4

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Vorwort	7
Gestaltungsfragen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes	13
<i>Johanna Witte, Ulrich Schreiterer, Detlef Müller-Böling</i>	
Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen	51
<i>Johanna Witte, Ulrich Schreiterer</i>	
Entscheidungsoptionen für die Hochschulen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes . . .	141
<i>Nina Arnhold, Ulrich Schreiterer</i>	

Modellentwicklung für die W-Besoldung am Beispiel der Universität Bremen	175
<i>Nina Arnhold, Kai Handel</i>	
Ein Stufenmodell zur Professoren- besoldung an Universitäten: Das Beispiel der Regelungen in Niedersachsen und an der Universität Hannover	217
<i>Kai Handel</i>	
Ein Stufenmodell zur Professorenbesol- dung an Fachhochschulen: Das Beispiel Fachhochschule Hannover	263
<i>Arno Jaudzims</i>	
Leistung anerkennen, transparent entscheiden, solide finanzieren: Ein Szenario für die W-Besoldung an der HAW Hamburg	285
<i>Christoph Maas, Claus-Dieter Wacker</i>	
Die Autoren	309

Vorwort

Nach jahrelangen Debatten über Unzulänglichkeiten der Professorenvergütung in Deutschland ist es seit dem 16. Februar 2002 amtlich: Mit dem Professorenbesoldungsreformgesetz hat der Bundesgesetzgeber ein neues Besoldungssystem eingeführt, das spätestens zum Jahresende 2004 in allen Ländern und staatlichen Hochschulen umzusetzen ist. Ab Januar 2005 werden alle Berufungen in die neue leistungsorientierte W-Besoldung führen.

Nur wenige Länder haben die Möglichkeit genutzt, die W-Besoldung vor diesem Zeitpunkt in Landesrecht umzusetzen. Den Anfang machten Niedersachsen und Bremen, wo die neue Professorenbesoldung bereits seit dem Jahre 2003 gilt. In diesem Jahr kamen noch Rheinland-Pfalz und Hamburg hinzu. In den übrigen 12 Bundesländern wird die W-Besoldung zum spätestens möglichen Zeitpunkt Anfang 2005 eingeführt.

Für dieses lange Zögern gibt es gute Gründe, befinden sich Hochschulen und Länder doch in einem fundamentalen Umbau-

prozess des deutschen Hochschulsystems. Reformelemente wie Globalhaushalt, leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen, Lehr- und Forschungsevaluationen, Akkreditierung sind Wegmarken für ein neues Verständnis des Staates, der sich aus der Detailsteuerung zurückzieht und auf die Gestaltung von Rahmenbedingungen beschränkt. Dies geht einher mit der Stärkung der dezentralen Verantwortung und setzt auf Wettbewerbsmechanismen und Anreizsysteme. Die Einführung der leistungsorientierten Professorenbesoldung ist ein weiterer Baustein in diese Richtung.

Bei der Professorenbesoldung sind zunächst die Länder mit der Umsetzung der bundesrechtlichen Vorgaben in Landesrecht am Zug. Es gilt, die Potenziale nicht administrativ zu beschneiden, sondern den Hochschulen den notwendigen Gestaltungsspielraum auf dezentraler Ebene einzuräumen.

In vielen Landesgesetzen, Gesetzentwürfen und Verordnungen hat sich die kluge Einsicht durchgesetzt, die Hochschule nicht an die Kandare ministerieller Vorschriften zu legen. Doch einige Ministerien befürchten wohl auch willkürliche Vergabeentscheidungen in den Hochschulen, denen durch ein straffes Korsett an Verfahrensvorschriften und Kriterien vorgebeugt werden soll. So liegen einige Entwürfe vor, die den Hochschulen kleinteilige Vorgaben mit auf den Weg geben. Dies kann indes kaum mehr Rechtssicherheit schaffen, sondern nur das Grundanliegen der Reform zerstören und den Hochschulen der entsprechenden Länder ernsthafte Wettbewerbsnachteile einbringen. Aus vielen Ländern hat man auch bis zum Zeitpunkt der Drucklegung dieser zweiten Auflage (August 2004) noch kaum etwas zum Thema Besoldungsreform gehört.

Wenn die Landesgesetzgeber den Hochschulen die entsprechende Freiheit lassen, dann können diese in der Art und Weise der Zulagengestaltung und -vergabe jeweils eigene Akzente setzen. Es gilt dann auf Hochschulebene insbesondere zu entschei-

den, welche Leistungskriterien angewandt werden und welches Vergabeverfahren gewählt wird.

Für die Vergaberegeln sind zwar bestimmte Anforderungen definiert, auch ist das Budget für Zulagen gedeckelt. Dennoch bleibt ein breiter Gestaltungsraum, unterschiedliche Modelle sind prinzipiell erlaubt. Schema F hat ausgedient. Was der einen Hochschule in puncto Gehaltsspreizung als tolerabel und für die Entscheidungsfindung als angemessen gilt, mag einer anderen als untauglich oder gar schädlich erscheinen.

Der Umgang mit den neuen Besoldungsinstrumenten will sorgfältig bedacht sein. Es gilt, eine Reihe eng miteinander zusammenhängender Entscheidungen zu treffen, die gewissermaßen Pfade bahnen, auf denen schließlich aus verschiedenen Komponenten ein »passendes« Modell erreicht wird: Soll es Kontingente für die drei Arten von Leistungsbezügen geben? Will man die Zulagen im Wesentlichen nur für Berufungen oder Rufabwendungen verwenden? Sollen die einzelnen Fachbereiche Leistungsbezüge-Quoten zugewiesen bekommen? Wie geht man mit den verschiedenen Optionen für die Zahlung von Leistungsbezügen um – befristet oder unbefristet, Einmalzahlungen (Prämien) oder regelmäßige Gehaltszulagen, dynamisiert oder »eingefroren«? Soll die Zulagenhöhe jeweils individuell und vorgabenfrei bestimmt werden oder soll sie sich in ein Stufensystem einfügen?

Besonders folgenreich ist die Frage, wie über die Vergabe von besonderen Leistungsbezügen entschieden werden soll, also jenseits der Berufungszulagen und der Funktionszulagen für bestimmte Ämter. Welche Verfahren und Kriterien sollen dabei zur Anwendung kommen? Ist es sinnvoll und möglich, nur auf Grund von Formeln und quantitativen Parametern zu entscheiden oder bedarf es geregelter Abwägungen? Wer entscheidet nach welchen Gesichtspunkten und auf der Basis welcher Informationen? Wie sind Transparenz und Akzeptanz optimal zu sichern? Sollen Professoren besondere Leistungszulagen selbst beantragen,

wenn sie diese zu verdienen glauben, oder werden die Leistungen aller Professoren regelmäßig flächendeckend in der Hochschule bewertet?

Dies sind nur einige der Fragen, die in dem vorliegenden Band diskutiert werden. Nach den Grundzügen des Professorenbesoldungsreformgesetzes und internationalen Erfahrungen mit einer leistungsorientierten Vergütung von Hochschullehrern werden vor allem Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsoptionen auf Landes- und Hochschulebene dargestellt und erörtert.

Da nunmehr die erste Auflage dieses Bandes vergriffen ist, haben wir uns entschlossen, eine zweite überarbeitete und erweiterte Auflage noch rechtzeitig vor der allgemeinen Einführung der W-Besoldung herauszubringen. Die ersten drei grundlegenden Beiträge werden mit nur geringfügigen Überarbeitungen und Aktualisierungen wieder abgedruckt. Die vier folgenden konkreten Modelle, die beispielhaft illustrieren sollen, wie Hochschulen die neue Besoldung praktisch ausgestalten können, sind teilweise grundlegend überarbeitet bzw. ganz neu.

Alle vier Modelle gehen von einem Gehaltsstufenmodell aus. Wo möglich sind die Texte der Verordnungen und Richtlinien im Anhang der jeweiligen Beiträge mit angegeben und erste Erfahrungen zusammengefasst.

Während an der Universität Bremen bestimmte Leistungsni-
veaus für die besonderen Leistungsbezüge definiert und verbal
umschrieben sind, können die Stufen der Universität Hannover
kumuliert werden und schließen auch Berufs- und Bleibelei-
stungsbezüge ein. Beide Stufensysteme sind unabhängig von Le-
bens- oder Dienstal-
ter.

Die Ansätze der Fachhochschule Hannover und der Hoch-
schule für Angewandte Wissenschaften Hamburg konnten sich
nicht völlig von der Orientierung am Anciennitätsprinzip lösen,
sodass dort die Gehaltsentwicklung an das Lebensalter gekop-
pelt bleibt. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass in den

meisten Bundesländern Professoren an Fachhochschulen zunächst mit C2 besoldet wurden, um dann später bei Freiwerden einer C3-Stelle in einem vereinfachten Verfahren auf diese höher besoldete Stelle berufen zu werden. Eine solche Möglichkeit wird ihnen nun durch die Einführung der W-Besoldung verwehrt. Diesem Umstand tragen die angegebenen Besoldungsmodelle der Fachhochschulen Rechnung.

Damit sind jedoch nur vier Möglichkeiten zur Umsetzung der rechtlichen Vorgaben skizziert, die sich aus einer großen Vielfalt von Varianten konstruieren lassen. So wird deutlich, dass es nicht ein »Best practice«-Modell für die Umsetzung an allen Hochschulen geben kann, sondern dass es verschiedene Lösungsmöglichkeiten geben muss, die der strategischen Ausrichtung der einzelnen Hochschule entsprechen.

Gütersloh, im August 2004

Detlef Müller-Böling

Gestaltungsfragen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes

Johanna Witte, Ulrich Schreiterer, Detlef Müller-Böling

1 Einleitung

Durch das Professorenbesoldungsreformgesetz hat der Bund Rahmenvorgaben für eine Neuordnung der Besoldung von Professoren gesetzt, die weit reichende Gestaltungsspielräume für die Länder vorsehen.

Die Art der Vorgaben impliziert aber auch Grenzen, die es nun im Interesse einer möglichst sinnvollen Umsetzung auszuloten gilt. Dabei besteht insbesondere die Gefahr einer zu starken Verregelung der Vergabe der Leistungsbezüge, einer Fixierung auf Kriterienkataloge, einer Ausblendung nicht-monetärer Anreize und einer isolierten Betrachtung der Dienstrechtsreform ohne Rückkopplung an übergreifende Reformziele.

Wer sich mit den Gestaltungsfragen auseinandersetzt, bemerkt schnell die hohe Komplexität und Interdependenz der einzelnen Fragestellungen. In diesem Beitrag sollen daher anhand

kritischer Knotenpunkte wesentliche Gestaltungsfragen umrissen und strukturiert werden. Er folgt dem Leitgedanken, die Besoldungsreform so umzusetzen, dass sie die Hochschulautonomie erhöht und Synergien mit parallelen Reformen im Bereich der Mittelvergabe, der Leitungsstrukturen und der Studienreform erzeugt. Vorhandene Spielräume sollten daher so weit wie möglich an die Hochschulen weitergegeben werden, damit diese sie zur Verwirklichung hochschulspezifischer Ziele und zu einer wettbewerblichen Profilbildung nutzen können.

Ziel der Reform ist, Professoren stärker als bisher nach ihren Leistungen zu bezahlen. Für Leistungsbezüge werden *drei prinzipielle Anlässe* definiert:

1. Übernahme besonderer Funktionen in der Selbstverwaltung
2. Berufungs- und Bleibeverhandlungen
3. besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung.

Diese drei Arten von Leistungsbezügen werden im Folgenden kurz als Funktionszulagen, Berufungszulagen und Leistungszulagen bezeichnet.¹ Die Regelungen zum Besoldungsdurchschnitt und die Definition eines Vergaberahmens für die Leistungsbezüge sollen gewährleisten, dass die durchschnittlichen Professorengelöhler in einem Bundesland durch die Umstellung auf das neue System nicht sinken und dass die Gehaltsspreizung zwischen den Bundesländern begrenzt wird.

Die Gestaltungsspielräume des Landesgesetzgebers erstrecken sich auf folgende wesentliche Entscheidungsgegenstände:

1. Bemessung und Verteilung der insgesamt zur Verfügung stehenden Personalmittel (Besoldungsdurchschnitt/Vergaberahmen)

1 Diese Begrifflichkeit wird aus Gründen der Einfachheit gewählt. Die juristisch korrekten Bezeichnungen lauten »Funktions-Leistungsbezüge, Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge und besondere Leistungsbezüge«.

2. Ausbringung der neuen Ämter W2 und W3
3. Verfahren und Verantwortlichkeiten sowie Kriterien bei der Bemessung und Gestaltung der Leistungsbezüge sowie deren Fristigkeit und Ruhegehaltfähigkeit.

Parallel dazu stellt sich die Frage nach der jeweils angemessenen *Entscheidungsebene*. Die Bemessung und Verteilung der insgesamt zur Verfügung stehenden Personalmittel kann das Land nicht an die Hochschulen delegieren, es kann und sollte aber bei der Erarbeitung des zugrunde liegenden Verteilungsmodells die Hochschulen einbeziehen. Sowohl bei der Ausbringung der neuen Ämter als auch bei den Leistungsbezügen hat das Land grundsätzlich die Möglichkeit, hochschulübergreifende Regelungen zu treffen oder den Hochschulen individuelle Lösungen zu gestatten. Es ergibt sich also folgende Entscheidungsmatrix:

Tabelle 1

	Hochschulübergreifende Regelungen (Landesebene)	Individuelle Lösungen (Hochschulebene)
Bemessung und Verteilung der Personalmittel	x	
Ausbringung der Ämter W2/W3	x	x
Leistungsbezüge: Verfahren und Verantwortlichkeiten	x	x
Leistungsbezüge: Kriterien	x	x
Leistungsbezüge: Ruhegehaltfähigkeit	x	(x)
Leistungsbezüge: Befristung	x	x

x = prinzipiell in Frage kommende Entscheidungsebene.

Innerhalb jeder Entscheidungsebene stellt sich die Frage nach den *Entscheidungsorganen*. Auf Landesebene sind neben dem Wissenschaftsministerium auch Finanz- und Innenministerium beteiligt. Auf Hochschulebene kommen für die Ausgestaltung und Durchführung der Verfahren unter Maßgabe der landesrechtlichen Vorgaben prinzipiell neben der Hochschulleitung die Dekane, der Hochschulrat, speziell eingesetzte Kommissionen und externe Gutachter in Frage, für Grundsatzentscheidungen die Mitwirkung von Fachbereichsräten und des Akademischen Senats.

Für jeden Entscheidungsgegenstand, insbesondere aber für die Ausgestaltung der Leistungsbezüge, sind darüber hinaus *Entscheidungsverfahren* zu entwickeln, die Zuständigkeiten, Kriterien, Ermessensspielräume und das Zusammenwirken der verschiedenen Organe regeln.

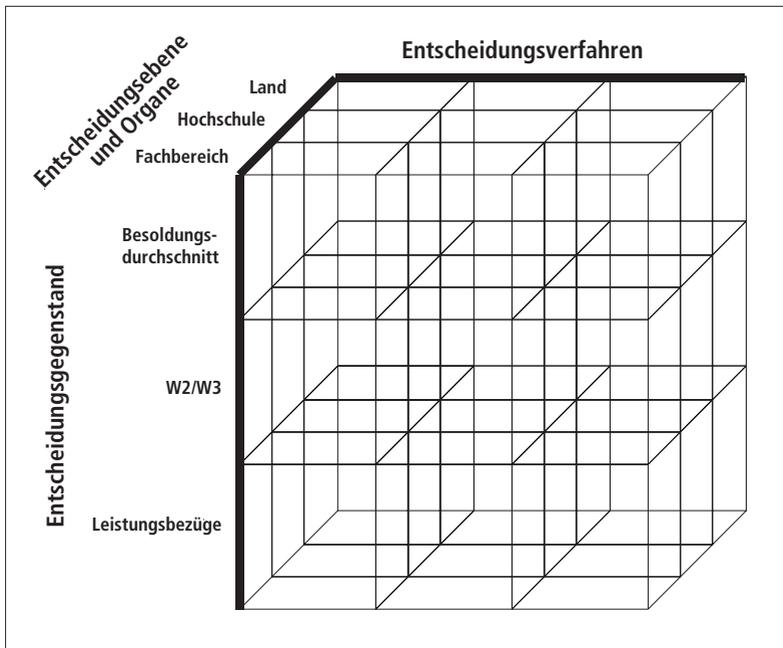
Die Entscheidung über Verfahren, Zuständigkeiten und Kriterien beinhaltet vielfältige *Interessenabwägungen*.

Tabelle 2

Entscheidungsgegenstand	Interessenausgleich zwischen
Besoldungsdurchschnitt	Wissenschaftsministerium und Hochschulen – Finanzministerium
Ruhegehaltfähigkeit	Wissenschaftsministerium und Hochschulen – Finanz-/Innenministerium
Ausbringung der Ämter W2/W3	Fachhochschulen – Universitäten – Wissenschaftsministerium – Finanzministerium
Leistungsbezüge	Fachbereiche – Hochschulleitung – Wissenschaftsministerium – Finanzministerium

Die Interdependenz von Entscheidungsgegenstand, Entscheidungsebene und Entscheidungsverfahren kann auch an folgender dreidimensionaler Matrix veranschaulicht werden:

Grafik 1



Die wichtigsten Gestaltungsfragen werden im Folgenden anhand der Entscheidungsgegenstände diskutiert und mögliche Lösungen gegeneinander abgewogen.

2 Besoldungsdurchschnitt

Bei den auf Landesebene insgesamt zur Verfügung gestellten Personalmitteln geht es zunächst um die Frage ihrer Bemessung und Verteilung. In einem zweiten Schritt stellt sich die Frage nach dem Umgang mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen auf der Ebene der einzelnen Hochschule. Auch die Fragen der Ruhe-

gehaltfähigkeit und der Teilnahme der Leistungsbezüge an Besoldungsanpassungen sind in diesem Zusammenhang zu behandeln.

2.1 Bemessung

2.1.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Der Bundesgesetzgeber wollte einerseits verhindern, dass die durchschnittliche Professorenbesoldung inklusive Leistungsbezüge nach Einführung der neuen W-Ämter das vorherige Besoldungsniveau in einem Land unterschreitet, andererseits aber gleichzeitig auch einer starken Spreizung der durchschnittlichen Besoldung zwischen den einzelnen Bundesländern vorbeugen. Daher definiert er einen Vergaberahmen für den »Gesamtbetrag der Leistungsbezüge in einem Land«, der so zu bemessen ist, »dass die durchschnittlichen Besoldungsausgaben für die in den Besoldungsgruppen W2 und W3 sowie C2 bis C4 eingestuften Professoren den durchschnittlichen Besoldungsausgaben für diesen Personenkreis im Jahr des In-Kraft-Tretens des Gesetzes entsprechen« (§ 34). Der Besoldungsdurchschnitt für das Jahr 2001

- wurde auf Landesebene getrennt für Universitäten und Fachhochschulen nach einem bundesweit einheitlichen Verfahren errechnet;
- darf bei Einstieg in das neue System einmalig auf das Niveau des Bundeslandes mit dem höchsten Besoldungsdurchschnitt angehoben werden;
- darf danach um jährlich maximal zwei Prozent bis zu insgesamt höchstens zehn Prozent überschritten werden;
- nimmt an regelmäßigen Besoldungsanpassungen teil.

Die folgende Tabelle zeigt die Besoldungsdurchschnitte der Bundesländer im Vergleich, wie sie für das Jahr 2001 durch die jeweiligen Länder im Laufe des Jahres 2002 ermittelt wurden. Die Daten entstammen den amtlichen Bekanntmachungen, wurden aber zum Teil bereits wieder korrigiert. Die Tabelle gibt daher lediglich Anhaltspunkte.

Tabelle 3: Besoldungsdurchschnitte 2001

	Uni €		FH €
Baden-Württemberg	74 000	Hamburg	61 000
Bayern	73 000	Baden-Württemberg	60 000
Saarland	73 000	Bremen	60 000
Berlin	72 000	Hessen	60 000
Rheinland-Pfalz	72 000	Bund	60 000
Bremen	71 000	Saarland	59 000
Hamburg	71 000	Berlin	59 000
Hessen	71 000	Rheinland-Pfalz	59 000
Nordrhein-Westfalen	69 000	Schleswig-Holstein	59 000
Niedersachsen	68 000	Niedersachsen	58 000
Brandenburg	67 000	Nordrhein-Westfalen	58 000
Mecklenburg-Vorpommern	66 000	Bayern	57 000
Thüringen	66 000	Brandenburg	57 000
Schleswig-Holstein	65 000	Mecklenburg-Vorpommern	56 000
Bund	65 000	Thüringen	56 000
Sachsen	64 000	Sachsen	54 000
Sachsen-Anhalt	56 000	Sachsen-Anhalt	49 000
Daten aus den amtlichen Bekanntmachungen			

2.1.2 Gestaltungsfragen

Erhöhung. Alle Länder, die unter dem Niveau des Landes mit dem höchsten Besoldungsschnitt liegen, müssen entscheiden, ob sie eine einmalige Erhöhung des Besoldungsdurchschnitts durch zusätzliche Mittel beim Einstieg in das neue System politisch wünschen und auch durchsetzen können und ob sie darüber hinaus von der Möglichkeit der jährlichen Erhöhung der im Durchschnitt pro Professur bereitgestellten Mittel um bis zu zwei Prozent in den Folgejahren Gebrauch machen wollen. Hochschulen und Wissenschaftsministerien vertreten hier im Verhältnis zu den Finanzministerien in der Regel wahrscheinlich unterschiedliche Auffassungen.

Haushaltsrechtliche versus besoldungsrechtliche Interpretation. Der Besoldungsdurchschnitt kann sowohl haushaltsrechtlich als auch besoldungsrechtlich definiert werden. Die haushaltsrechtliche Interpretation zielt auf eine Begrenzung der für Professorengehälter verfügbaren Personalmittel, während die besoldungsrechtliche Lesart die tatsächlichen durchschnittlichen Besoldungs*ausgaben* in den Blick nimmt. Diese Unterscheidung ist in all den Bundesländern relevant, die nicht mehr mit Stellenbewirtschaftung arbeiten, sondern Globalhaushalte haben. Dort ist es den Hochschulen grundsätzlich möglich, Personalmittel aus anderen Teilbudgets ihres Haushaltes zu erwirtschaften. Ihre Personalhaushalte sind nicht zwingend vom Land ausfinanziert. Sie könnten daher theoretisch den Besoldungsdurchschnitt ihrer Professoren erhöhen, ohne dafür zusätzliche Mittel vom Land zu erhalten. Bei einer besoldungsrechtlichen Interpretation des Besoldungsdurchschnitts würden Hochschulen mit Globalhaushalten jedoch Beschränkungen ihrer Ausgaben für Professorenbesoldung unterliegen – allerdings nur dann, wenn die Vergütungspraxis der einzelnen Hochschulen dazu führt, dass *in der Summe* der zulässige Besoldungsdurchschnitt auf Landesebene überschritten wird.

Vergaberahmen. Auch wenn man ein schlüssiges und einheitliches Verfahren zur Berechnung des Besoldungsdurchschnitts gefunden hat, bleibt die Frage der Bestimmung des Vergaberahmens. Der Vergaberahmen umfasst die Gesamtheit der Leistungsbezüge in einem Land und ergibt sich als Differenz zwischen dem (dynamisierten) C-Besoldungsdurchschnitt des Jahres 2001, multipliziert mit der aktuellen Zahl der Stellen und der Summe der aktuellen C- und W-Gehälter. Da weder das Land noch die einzelne Hochschule einen Einfluss auf die Abgänge aus C und die Zugänge zu W haben, können sie den Vergaberahmen nicht ex ante kalkulieren, d.h. er lässt sich – im Gegensatz zum Besoldungsdurchschnitt, der feststeht – nur aufgrund der tatsächlich eintretenden Veränderungen ex post ermitteln. Da die Zu- und Abgänge in den Hochschulen laufend stattfinden, verändert sich der Vergaberahmen im Prinzip ständig. Dies ist in hohem Maße unpraktikabel und verdeutlicht die Notwendigkeit, halbwegs sichere Planungsvorgaben zu erhalten.

Eine Möglichkeit der Handhabung dieses Problems könnte sein, den durchschnittlichen Vergaberahmen pro W-Stelle zu berechnen und einen an dieser Zahl orientierten Betrag bei Freiwerden einer C-Stelle an die betreffende Hochschule zu überweisen. In Ländern mit Globalhaushalten stellt sich das Problem in dieser Form nicht: Hier genügt es, den Besoldungsdurchschnitt als Rechengröße zu verwenden, da die Mittel für Leistungsbezüge nicht gesondert vom Land an die Hochschule überwiesen werden müssen.

2.2 Verteilung

An die Festlegung des Besoldungsdurchschnitts und der Besoldungssumme schließt sich die Frage an, wie letztere – getrennt für Fachhochschulen und Universitäten – auf die einzelnen Hoch-

schulen verteilt wird. Grundsätzlich können die landesweit zur Verfügung stehenden Personalmittel entweder vollständig an die einzelnen Hochschulen verteilt werden, oder das Land kann einen Teil der Mittel einbehalten, um diesen nach gesonderten Kriterien (z.B. zum Ausgleich von Härten oder historisch gewachsener Verteilungsmuster) zu verteilen.

2.2.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Innerhalb der einzelnen Hochschularten – d.h. jeweils zwischen Fachhochschulen und zwischen Universitäten – ist eine Umverteilung zwischen den einzelnen Hochschulen prinzipiell möglich.

2.2.2 Gestaltungsfragen

Status quo – versus leistungsorientierte Verteilung zwischen den Hochschulen. Bei der Verteilungsentscheidung sind verschiedene Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Pragmatischer Ausgangspunkt für eine Verteilung an die Hochschulen ist der Status quo, um die Besoldungsreform nicht a priori mit Umverteilungsfragen zu belasten und um die Deckung der Personalausgaben der Hochschulen zu sichern. Dabei wird es aber auf Dauer nicht bleiben können, da sich im Status quo neben Leistungsunterschieden und unterschiedlichen fachlichen Profilen auch unterschiedliche Altersstrukturen und historische Zufälligkeiten widerspiegeln.

Aufgrund dieser Vermischung wird es Übergangsregelungen geben müssen, bei denen mittelfristig eine Bevorteilung von Hochschulen mit einer alten Professorenschaft, d.h. nicht auf Leistung beruhenden überdurchschnittlichen Personalkosten vermieden wird und unterschiedliche Leistungsniveaus und fachliche Profile Berücksichtigung finden können. Beim Übergang zu einer leistungs-

bezogenen Besoldung wird sich das Gehaltsniveau zunehmend von der Altersstruktur entkoppeln. Ist langfristig eine leistungsorientierte Verteilung der Personalmittel gewollt, stellt sich die Frage nach den Bemessungskriterien auf Landesebene, insbesondere auch im Verhältnis zu bisherigen Mittelverteilungsmodellen und Zielvereinbarungen. Grundsätzlich ist dabei sowohl eine formelorientierte als auch eine diskretionäre Zuweisung denkbar.

Eine formelorientierte Verteilung könnte konkret so realisiert werden, dass den Hochschulen bei jeder freiwerdenden C-Stelle ein Betrag überwiesen wird, der sich aus einer Formel errechnet, in die neben dem landesweiten Besoldungsdurchschnitt und dem Besoldungsdurchschnitt der betreffenden Hochschule auch Leistungsindikatoren eingehen.

Die Gewichtung dieser Faktoren könnte sich im Zeitablauf zugunsten der Leistungsindikatoren verändern. Die mittelfristige Weiterentwicklung des Verteilungsmodells für Personalmittel muss beim Einstieg in die W-Besoldung bekannt sein, damit die Hochschulen vorausschauend planen können.

Eine diskretionäre Zuweisung könnte über Zielvereinbarungen, über die Einrichtungen eines Fonds zur Programmförderung beim Wissenschaftsministerium oder über gezielte Unterstützung der Hochschulen durch einen Zentralfonds bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen realisiert werden.

Bildung eines Fonds auf Landesebene. Für die Bildung eines Fonds, in dem das Land einen Teil der Personalmittel einbehält, um diese in einem gesonderten Verfahren an die Hochschulen zu vergeben, gibt es zwei mögliche Anwendungen:

1. Das Land könnte nur einen Teil der Mittel nach dem Status quo verteilen und die (nach und nach zu erhöhenden) Fondsmittel für eine leistungsbezogene Umverteilung nutzen – grundsätzlich kommen dafür formelbezogene und diskretionäre Entscheidungen in Frage. Bei dieser Form der Fondsnutzung

flößen die aus dem Fonds bezogenen Mittel unterschiedslos in die globalisierten Personalhaushalte der Hochschulen ein.

2. Das Land könnte Mittel für einzelne Leistungszulagen aus einem gesonderten Fonds zuweisen. Bei den Funktionszulagen käme ein solches Verfahren dann in Frage, wenn sich das Land entschlösse, für diese Zulagen einen abschließenden Katalog von Ämtern und hochschulübergreifend identischen Zulagen (»Preisen«) festzulegen. In diesem Fall wäre die Summe der Funktionszulagen im Voraus bekannt, und man könnte sie »vor die Klammer ziehen«, d. h. sie wären auch nicht Teil globalisierter Personalhaushalte. Bei den Berufungs- und Bleibezulagen kommt ein gesonderter Fonds dann in Betracht, wenn das Land an Berufungs- und Bleibeverhandlungen in Bezug auf die Höhe der Gehälter weiterhin beteiligt sein soll. Der Fonds für Berufungs- und Bleibezulagen wäre damit zugleich eine Möglichkeit, eine proaktive leistungsbezogene Umverteilung zwischen den Hochschulen diskretionär zu realisieren.

Es stellt sich die Frage, woher die Mittel für einen solchen Fonds gewonnen werden können. Die einfachste Lösung wäre, die Möglichkeit einer einmaligen Erhöhung des Vergaberahmens zu nutzen und den Fonds aus den zusätzlichen Mitteln zu speisen. Eine Gewinnung von Fondsmitteln aus dem gegenwärtigen Personalmittelvolumen wäre nur bei Absenkung der den Hochschulen im regulären Verfahren zugewiesenen Personalmittel möglich. Eine kontinuierliche Erhöhung der Fondsmittel auf Kosten der per Formel verteilten Mittel ist denkbar, wenn Planungssicherheit gegeben ist.

Separate versus globale Zuweisung des Vergaberahmens. Prinzipiell kann das Land den Hochschulen die für Leistungsbezüge zur Verfügung stehenden Gehaltsbestandteile global oder nach den drei Arten von Bezügen getrennt zuweisen. Im Sinne einer Erhöhung der Finanz- und Personalautonomie der Hochschulen ist eine globale Zuweisung vorzuziehen. Wird die Bemessung des

Vergaberahmens, wie oben vorgeschlagen, realisiert, indem pro frei werdender Professur ein bestimmter Betrag an die Hochschulen überwiesen wird, der sowohl Grundgehalt als auch Leistungsbezüge umfasst, wäre ein solches Verfahren in sich stimmig. Die Hochschulen könnten die Vergabe der Leistungsbezüge dabei insbesondere auch für wettbewerbliche Profilbildung nutzen.

2.3 Umgang mit dem Besoldungsdurchschnitt auf Hochschulebene

2.3.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Der Bundesgesetzgeber hat auf Vorgaben zur Einhaltung des Vergaberahmens auf der Ebene der einzelnen Hochschule verzichtet. Daher darf nicht nur die *Bemessung* der Personalmittel für die einzelne Hochschule vom gegenwärtigen hochschulindividuellen Besoldungsschnitt abweichen, sondern dies könnte auch für die tatsächlichen *Ausgaben der Hochschulen für Professorengehälter* zutreffen. § 34 (4) ist in dieser Hinsicht jedoch unklar. Dort heißt es: »Sofern an Hochschulen eine leistungsbezogene Planaufstellung und -bewirtschaftung nach § 6a des Haushaltsgrundsätzegesetzes durchgeführt ist, ist sicherzustellen, dass der Besoldungsdurchschnitt eingehalten wird. Im Rahmen der Haushaltsflexibilisierung erwirtschaftete Mittel, die keine Personalausgaben darstellen, beeinflussen den Vergaberahmen nicht.«

2.3.2 Gestaltungsfragen

In einem echten Globalhaushalt ist sowohl die Übertragbarkeit von Mitteln als auch die Deckungsfähigkeit zwischen Personal-

und Sachmitteln auf Hochschulebene vorzusehen. Beide sind für die praktische Handhabung der Besoldung in den Hochschulen von eminenter Bedeutung; die Übertragbarkeit, um Rücklagen bilden zu können, mit denen wichtige und teure Berufungsvorhaben realisiert werden können; die Deckungsfähigkeit, um einen optimalen Mitteleinsatz realisieren zu können.

Ein Problem würde sich erst ergeben, wenn durch die Summe der Handlungen einzelner Hochschulen in einem Bundesland der zulässige Besoldungsdurchschnitt auf Landesebene überschritten würde.

2.4 Ruhegehaltfähigkeit

2.4.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Das Bundesgesetz sieht vor, dass Funktionszulagen grundsätzlich befristet vergeben werden und nach Maßgabe von § 15a des Beamtenversorgungsgesetzes ruhegehaltfähig sind. Dies bedeutet eine faktische Gleichstellung mit den Beamtenstellen auf Zeit. Leistungszulagen sowie Berufungs- und Bleibezulagen sind bis zu 40 Prozent des Grundgehalts ruhegehaltfähig, wenn sie unbefristet gewährt und mindestens drei Jahre bezogen wurden.²

2.4.2 Gestaltungsfragen

Die Länder können entscheiden, ob und in welchen Maße auch befristet gewährte Leistungsbezüge ruhegehaltfähig sein sollen, wenn sie wiederholt vergeben worden sind. Sie können außerdem

2 Der 40-Prozent-Satz kommt so zu Stande, dass Professoren im bisherigen Besoldungssystem vor Pensionierung ca. 140 Prozent des Einstiegsgehaltes erreichten und gesichert sein soll, dass die Pensionslasten diese Höhe nicht überschreiten.

die Ruhegehaltfähigkeit von Leistungsbezügen auch über 40 Prozent des Grundgehaltes hinaus vorsehen.

Diese Gestaltungsoptionen sind deshalb im Zusammenhang mit dem Vergaberahmen zu sehen, weil eine höhere Ruhegehaltfähigkeit dem Land zusätzliche Kosten verursacht, solange das Land und nicht die einzelne Hochschule die Pensionslasten trägt.

Eine volle Ruhegehaltfähigkeit aller Leistungsbezüge wäre aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Systems sicherlich grundsätzlich sinnvoll. Bezüge wären dann ökonomisch gleichwertig, egal ob sie dem Grundgehalt oder den Leistungsbezügen zuzuordnen sind. Verzerrungen bei der Entscheidung, ob ein Professor in W3 oder in W2 eingestuft wird und eine Aufstockung des Gehaltes über Leistungsbezüge erfolgt, würden vermieden. Verschiedene Gehaltsbestandteile würden nicht Externalitäten in unterschiedlicher Höhe in Form von Pensionskosten beim Finanzministerium erzeugen.

Wollen die Länder auch befristete Leistungszulagen prinzipiell ruhegehaltfähig machen, so ist dafür erst noch eine angemessene Regelung zu schaffen. Das Problem entsteht dadurch, dass bei der Berechnung der Ruhegehälter von Beamten nur das Gehalt vor der Pensionierung in Betracht kommt, in das befristete Leistungszulagen i. d. R. nicht eingehen.

Die Frage der Ruhegehaltfähigkeit weist auf eine grundsätzliche Problematik hin: Solange Pensionen nicht in ihrer real anfallenden Höhe in die Globalhaushalte der Hochschulen integriert werden, kann es keine echte Personalautonomie geben. Jede Personalentscheidung impliziert dann nämlich einen Vertrag zu Lasten Dritter – in diesem Fall des Finanzministeriums. Solange dies so ist, wird der Finanzminister Mitspracherechte bei den Modalitäten der Professorenbesoldung beanspruchen.

Grundlegend ließe sich dieses Problem lösen, wenn der Beamtenstatus der Professoren durch einen eigenständigen Wissenschaftstarif ersetzt und die Altersversorgung über ein Versiche-

rungssystem erfolgen würde. Alternativ dazu wäre eine pragmatische Lösung, dass die Hochschulen selbst für nicht ruhegehaltfähige Leistungsbezüge Pensionsrückstellungen bilden beziehungsweise ihren Professoren Versicherungs-Rahmenverträge anbieten.

2.5 Teilnahme an Besoldungsanpassungen

2.5.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Der Bundesgesetzgeber überlässt es dem Land, darüber zu entscheiden, ob die Leistungsbezüge an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teilnehmen sollen.

2.5.2 Gestaltungsfragen

Wenn die Leistungsbezüge an Besoldungsanpassungen teilnehmen, bleibt das Verhältnis von Grundgehältern und Leistungsbezügen im Zeitablauf – sowohl auf die Hochschulebene als auch auf die einmal gewährten, unbefristeten Bezüge bezogen – für den einzelnen Hochschullehrer immer gleich.

Da der Vergaberahmen für die Leistungsbezüge als Restgröße zwischen dem Besoldungsschnitt im Reformjahr und dem Besoldungsschnitt nach Einführung der neuen Ämter definiert ist und die Teilnahme der neuen Ämter an den Besoldungsanpassungen nicht zur Disposition steht, würde eine Nicht-Dynamisierung der Leistungsbezüge dazu führen, dass im Laufe der Zeit zusätzliche Spielräume für die Vergabe weiterer Leistungszulagen entstehen.

Eine möglichst einfache Handhabung und Übersichtlichkeit des neuen Besoldungssystems wäre sicher dann gewährleistet, wenn die Leistungsbezüge an den Besoldungsanpassungen teilhaben. Es gibt aber auch Gründe dafür, auf eine Dynamisierung der

Leistungsbezüge zu verzichten. Würden Leistungszulagen in ihrer absoluten Höhe eingefroren, säne die Bedeutung einmal gewährter Leistungszulagen im Zeitverlauf, und es bestünde ein wettbewerblicher Anreiz für die Professoren, sich neu um Leistungszulagen zu bemühen. Unter der Annahme, dass eine ausschließlich befristete Vergabe von Leistungszulagen kaum durchzusetzen ist und kontraproduktive Effekte zeitigen könnte, erscheint dieser Verzicht auf eine Dynamisierung, wie sie auch die Expertenkommission »Reform des Hochschuldienstrechts« in ihrem Bericht vom April 2000 (S. 51 ff.) vorgeschlagen hat, als ein möglicher Kompromiss.

3 Ausbringung der Ämter W2 und W3

Bei der Ausbringung der Ämter W2 und W3 sind insbesondere zwei Fragen zu klären:

1. Wer entscheidet über die Einrichtung der Ämter? In welchem Verhältnis erhalten die einzelnen Hochschulen W2 und W3?
2. Sollen Hochschulleitungen in die W-Besoldung integriert werden?

3.1 Einrichtung der Ämter

3.1.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Der Bundesgesetzgeber überlässt es den Ländern, an welchen Hochschularten welche Ämter eingerichtet werden und in welchem Umfang. Da der einzuhaltende Besoldungsschnitt getrennt für Fachhochschulen und Universitäten zu berechnen ist, ist mit der Entscheidung über die Ausbringung der neuen Ämter keine Neuverteilung der Mittel verbunden. Allenfalls kann es dabei um Statusfragen und um Fragen der Personalautonomie gehen.

3.1.2 Gestaltungsfragen

Prinzipiell haben die Länder zwei Möglichkeiten der Handhabung. Sie können entweder den Hochschulen im Rahmen eines Globalbudgets selbst die Entscheidung darüber überlassen, in welchem Verhältnis sie W2- und W3-Stellen einrichten wollen, oder sie schreiben ein solches Verhältnis für jede Hochschulart oder gar jede Hochschule vor.

Die Delegation der Entscheidung über die Einrichtung von W2- und W3-Stellen an die Hochschulen würde eine weit reichende Reform bedeuten und die Autonomie der Hochschulen wesentlich erhöhen. Ein solcher Schritt würde die Delegation der Dienstherreneigenschaft an die Hochschulen voraussetzen. Die Hochschulen könnten dann selbst abwägen, ob und wie weit sie ihre Professorenvergütung stärker über Grundgehälter oder über verschiedene Arten von Leistungsbezügen strukturieren wollen und welches Verhältnis von W2- und W3-Stellen ihrem Aufgabenprofil und ihrer Organisationskultur entspricht. Je größer der Anteil an W2-Stellen, desto größer ist der Vergaberahmen, der für Leistungsbezüge »übrig bleibt«. Für eine Delegation der Entscheidung über die Einrichtung von W2- und W3-Stellen an die Hochschulen spricht auch, dass sich dadurch die Auseinandersetzung zwischen Universitäten und Fachhochschulen um die Einrichtung der neuen Ämter erübrigen würde. Im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel stünde es dann nämlich auch Fachhochschulen frei, W3-Stellen einzurichten, soweit die ihnen zur Verfügung stehenden Personalmittel das erlauben. Ähnlich würden die Spielräume für die Vergabe von Leistungsbezügen stark schrumpfen, wenn eine Universität nur W3-Stellen einrichten wollte. Die verantwortliche Handhabung dieser Entscheidungen könnte z. B. über Zielvereinbarungen abgesichert werden.

Es ist allerdings zu fragen, ob die personellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine derartige Ausweitung der Fi-

nanz- und Personalverantwortung der Hochschulen schon gegeben sind oder welche parallelen Reformen – z.B. bezüglich der Aufstellung von Haushalts- und Stellenplänen – notwendig sind.

Für die Aufstellung eigener Stellenpläne durch die Hochschulen ist eine Veränderung der Rechtsform Voraussetzung. Dazu müssten die Hochschulen eine rechtliche Eigenständigkeit bekommen, wie sie z.B. in der Rechtsform der Stiftungshochschule oder der vollrechtsfähigen Körperschaft gewährleistet ist. Auch ohne einen solchen formalen Schritt aber könnte das Land die Hochschulen sehr viel stärker als bisher an der Aufstellung der Stellenpläne beteiligen.

Behält sich das Land die Ausbringung der W2- und W3-Ämter vor, sind prinzipiell folgende Optionen denkbar:

1. An Universitäten werden W2- und W3-Ämter eingerichtet, an Fachhochschulen nur W2-Ämter.
2. W3 wird Universitäten, W2 Fachhochschulen zugeordnet (Homogenität der Ämter an einer Hochschulart).
3. An Universitäten wie an Fachhochschulen werden W2- und W3-Ämter eingerichtet, doch werden deren Anteile jeweils unterschiedlich festgelegt.
4. An Universitäten werden nur W3-Ämter, an Fachhochschulen W2- und in begrenztem Umfang auch W3-Ämter eingerichtet.

Bei der Abwägung der verschiedenen Modelle sind folgende Gesichtspunkte heranzuziehen: Erstens der mit der Einstufung nach W2 und W3 verbundene Status, zweitens die Handlungsspielräume für die verbleibenden Mittel für Leistungszulagen, die bei zu hohen W3-Anteilen kleiner werden, und drittens die Konsequenzen der Existenz einer oder mehrerer Gehaltsstufen für die interne Organisationskultur und für die Gestaltung von Karriereperspektiven (»tenure track«). Die Zuordnung von W2 zu Fachhochschulen und W3 zu Universitäten schafft flache Hierarchien: Leistungsbezüge wären das einzige Instrument, um Leistungsunterschiede zu berücksichtigen.

Zwei verschiedene Ämter an einer Hochschule bieten dagegen die Möglichkeit einer ersten Leistungsdifferenzierung ohne Leistungsbezüge und damit auch einer transparenten Gestaltung von Karriereperspektiven. Eine Stufung nach W2 und W3, zusammengekommen mit der Juniorprofessur W1, könnte zudem die Basis für eine feinere leistungsbezogene Gehaltsstufung ähnlich der holländischen, englischen und kalifornischen Modelle bilden (siehe auch *Leistungsbezüge* – Abschnitt 4 – und den Beitrag von Witte und Schreiterer zu den internationalen Erfahrungen im vorliegenden Buch). Darüber hinaus wäre ein Anteil von W3-Stellen an Fachhochschulen für Leitungsämter für besonders qualifizierte oder leistungsstarke Professoren auch dort ein Element, um bestimmte Karriereperspektiven in das System einzubauen.

3.2 Einstufung der Hochschulleitungen

3.2.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Im Zuge der Einführung der neuen Ämter können optional auch hauptberufliche Leiter und Mitglieder von Leitungsorganen nach W statt nach A oder B besoldet werden. Diese Möglichkeit ist insofern von Belang, als in der W-Besoldung die bisherige Obergrenze B10 in begründeten Fällen überschritten werden darf (§ 33 (2) ProfBesReformG). Eine angemessene Vergütung der Hochschulleitung kann durch Funktionszulagen gestaltet werden (§ 33 (1)). § 34 (4) schreibt vor, die hauptberuflichen Leiter und Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen, sofern sie nicht nach A oder B besoldet werden, bei der Berechnung des Vergaberahmens einzubeziehen, und zwar unabhängig davon, ob sie in einem privatrechtlichen Dienstverhältnis stehen oder nicht.

3.2.2 Gestaltungsfragen

Prinzipiell ist eine Einordnung der Hochschulleitungsfunktionen in die W-Besoldung aus mehreren Gründen sinnvoll. Hochschulleitungen werden in der Regel aus dem Kreis der Professoren gewählt, und die Einordnung in die W-Besoldung stellt eine unmittelbare Vergleichbarkeit der Gehälter her. Der Wegfall der Obergrenze ermöglicht – unter dem Vorbehalt zur Verfügung stehender Mittel – eine leistungsangemessene und marktgerechte Besoldung und damit die Gewinnung von Spitzenkräften für diese Aufgabe. Über die Leistungsbezüge ist grundsätzlich eine nach Leistung und Größe der Hochschule differenzierte Besoldung möglich.

Bei der Vergütung von Hochschulleitungen stellt sich die Frage der Finanzierung, der Entscheidungsverfahren und der Ausgestaltung.

Finanzierung. Werden die Hochschulleitungen in Zukunft nach W besoldet, dann sind sie nach Maßgabe ihrer gegenwärtigen Gehälter (nach A und B) in den Besoldungsdurchschnitt einzubeziehen (§ 34 (3)). Dann wäre es auch konsequent, die Personalmittel für Hochschulleitungen mit den übrigen Mitteln für Leistungszulagen globalisiert an die Hochschulen zu vergeben und den Hochschulen die Entscheidungskompetenz über die Vergütung der Hochschulleitungen zu delegieren.

Entscheidungsverfahren. Als geeignetes Entscheidungsorgan erscheint der Hochschulrat, ggf. ein eigener Personalausschuss des Hochschulrates. Behält sich dagegen das Land die Entscheidung über die Gehälter der Hochschulleitungen vor, müsste es die Mittel dafür von den Mitteln für die Professorengehälter getrennt gewähren, weil es anderenfalls einen Vertrag zu Lasten Dritter schließen würde.

Erfolgt die Finanzierung aus dem Globalhaushalt der Hochschule, so ist zumindest ein Einvernehmen mit der Hochschule über die Höhe der Zulagen herzustellen. Eine Realisierung auf

Kosten des Besoldungsdurchschnitts der übrigen Professoren erscheint schwierig.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach der Gestaltung der Vergütung von Hochschulleitungsmitgliedern, wenn diese nicht aus dem Kreise der Professorenschaft stammen und deshalb befristet und im Angestelltenverhältnis beschäftigt werden müssen.

Ausgestaltung (siehe auch Abschnitt 4). Um die Aufgaben der Hochschulleitungen angemessen zu vergüten, sind vom Gesetzgeber ausdrücklich Funktionszulagen vorgesehen. Eine Differenzierung der Höhe der Funktionszulagen nach Größe der Hochschule und Bedeutung der Aufgabe erscheint sinnvoll. Daneben kommen prinzipiell auch Leistungszulagen und Bezüge anlässlich von Berufungs- und Bleibeverhandlungen für die Vergütung von Hochschulleitungen in Betracht. Funktionszulagen für Hochschulleitungen könnten entweder landesweit einheitlich festgelegt (eventuell mit der Möglichkeit einer Staffelung nach Größe der Hochschule und Leistung der Hochschulleitung) oder in die Entscheidungsfreiheit der einzelnen Hochschulen gelegt werden. Im zweiten Fall stellt sich die Frage nach den Organen, welche die Entscheidungen über die mögliche Höhe und die Gewährung der Bezüge im Einzelfall treffen können.

Es erscheint sinnvoll, die Vergütung der Hochschulleitungen aus drei Komponenten zusammensetzen: einem Grundgehalt W , einer allgemeinen Funktionszulage sowie drittens einem frei verhandelbaren Gehaltsbestandteil, der sich einerseits an strukturellen, quantitativen Parametern (Größe der Hochschule usw.) und andererseits an der individuellen Qualifikation und Erfahrung der jeweiligen Person ausrichtet.

4 Leistungsbezüge

4.1 Übergreifende Fragen

4.1.1 Vorgaben des Bundesgesetzgebers

Laut § 33 (1) ProfBesReformG kann es drei Arten von Leistungsbezügen geben, die als variable Gehaltsbestandteile gedacht sind: Berufungszulagen, Leistungszulagen und Funktionszulagen. In Bezug auf alle Arten von Leistungsbezügen kann der Landesgesetzgeber entscheiden über die

- Vergabeverfahren
- Zuständigkeit der Vergabe und
- die Voraussetzungen und Kriterien der Vergabe.

Außerdem entscheidet das Land über

- die Ruhegehaltfähigkeit von Leistungsbezügen
- ihre eventuelle Teilnahme an regelmäßigen Besoldungsanpassungen und
- bei den Berufungs- und Leistungszulagen auch über die befristete oder unbefristete Vergabe. Funktionszulagen sind per Gesetz für die Dauer der Aufgabenwahrnehmung befristet.

4.1.2 Gestaltungsfragen

Die meisten Fragen zur konkreten Ausgestaltung der Vergabe von Leistungsbezügen stellen sich für jede der drei Arten in anderer Form. Dies gilt sowohl für die *Vergabeverfahren* und *Vergabekriterien* als auch für die Frage der Befristung. Die Ruhegehaltfähigkeit und eine eventuelle Teilnahme an Besoldungsanpassungen sind schon in Abschnitt 2 behandelt worden, da diese Fragen in einem direkten Zusammenhang mit dem Vergaberahmen stehen.

Übergreifend sind vor allem folgende vier Fragenkomplexe klärungsbedürftig:

1. Soll die Zuständigkeit für die Vergabe beim Land oder bei den Hochschulen liegen? Was kann und soll das Land regeln (und wie, durch Gesetz oder Verordnung)? Muss es landeseinheitliche Verfahrensvorgaben für Entscheidungen der Hochschulen geben, und welcher Konkretisierungsgrad ist dafür anzustreben/notwendig?
2. Soll es für die verschiedenen Arten der Leistungsbezüge verschiedene »Töpfe« mit jeweils unterschiedlichen Vergabezuständigkeiten und Vergabeverfahren geben?
3. In welchem Maße ist eine Dezentralisierung der Vergabeverfahren in den Hochschulen sinnvoll? Welcher Grad an Zentralisierung ist geboten? Soll es dafür Landesvorgaben geben?
4. Wie lässt sich eine Integration von Leistungsbezügen mit nicht-monetären Anreizen erreichen? Ist dies überhaupt sinnvoll und gewünscht?

1. *Zuständigkeit der Hochschule.* Im Sinne einer Stärkung der Hochschulautonomie, aber auch nach dem Subsidiaritätsprinzip sollte die Zuständigkeit für die Vergabe der Leistungsbezüge – wo immer möglich – bei den Hochschulen liegen.

2. *Globalisierter Vergaberahmen.* In Abschnitt 2 ist schon eine Abwägung für und wider die getrennte Zuweisung von Teilbudgets für verschiedene Leistungsbezüge durch den Staat vorgenommen worden mit dem Ergebnis, dass eine Globalzuweisung praktikabler erscheint. Eine andere Frage ist, ob die Hochschule sich entscheidet, diesen globalen Vergaberahmen intern fortzusetzen oder ob sie Teilbudgets bildet. Dabei sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

- Für eine Einrichtung von Teilbudgets spricht das Interesse, sicherzustellen, dass für jede Art von Leistungszulagen Mittel vorhanden sind.
- Berufungs- und Bleibezulagen werden wahrscheinlich den

Großteil der für Leistungsbezüge verfügbaren Mittel aufzehren. Dies spräche für eine Deckelung, um sicherzustellen, dass für andere Zulagen Mittel übrig bleiben, und zwar insbesondere solange das Land Berufungs- und Bleibezulagen noch »zu Lasten der Hochschule« verhandeln kann.

- Gegen eine Quotierung von Teilbudgets spricht, dass sie der nötigen Flexibilität abträglich sein könnte.
- Die Anreizwirkung jeder Zulagenart sinkt in dem Maße, wie unklar ist, wie erwiesene Leistungen überhaupt in signifikantem Maße finanziell honoriert werden können.

Diese Aspekte zeigen, dass es insbesondere in der Anfangszeit und Übergangsphase bis zur vollständigen Implementierung der W-Besoldung in den Hochschulen eine Fülle von Problemen geben wird. So können die theoretisch möglichen Optionen für Leistungsbezüge möglicherweise gar nicht realisiert werden, weil dafür noch nicht genügend Mittel zur Verfügung stehen und in einen Pool eingebracht werden können.

3. *Budgetierung.* Hinsichtlich der Budgetierung der Leistungszulagen stellt sich die Frage, ob eine Dezentralisierung etwa in Form von Fachbereichsbudgets erfolgen soll und wie diese zu bestimmen sind. Hierbei wäre eine Verzahnung mit vorhandenen internen Mittelverteilungssystemen möglich, die sich noch nicht auf Professorengehälter erstrecken.

4. *Nicht-monetäre Anreize.* Mit dem Professorenbesoldungsreformgesetz wird angestrebt, Professoren in stärkerem Maße als bisher durch monetäre Anreize zur Leistung zu motivieren. Dabei darf aber nicht aus dem Auge verloren werden, dass Professoren in hohem Maße intrinsisch motiviert arbeiten. Es muss daher zum einen vermieden werden, dass monetäre Anreize vorhandene intrinsische Motivation ersetzen oder gar zerstören. Zum anderen gilt es, neben monetären Anreizen auch nicht-monetäre Anreize in den Blick zu nehmen und als Teil einer aufgabenangemessenen Kompensation zu verstehen. Konkret bedeutet das,

- nicht-monetäre Anreize wie Ausstattung, Lehrdeputatsreduktionen und »sabbaticals« nicht nur bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen, sondern auch bei der Übernahme von Funktionen und zur Honorierung besonderer Leistungen zu nutzen;
- nach Möglichkeiten zu suchen, neben Einzelleistungen auch Teamleistungen (z. B. in Forschungsgruppen) zu honorieren;
- die automatische Gleichsetzung von Beförderungen und Gehaltserhöhungen zu hinterfragen, da Beförderungen ein nicht-monetärer Anreiz sind.

4.2 Funktionszulagen

4.2.1 *Vorgaben des Bundesgesetzgebers*

Funktionszulagen können für die Wahrnehmung von Funktionen der Hochschulleitung oder im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung vergeben werden. Sie werden grundsätzlich für die Dauer der Wahrnehmung der Aufgabe oder Funktion gewährt. Für die Ruhegehaltfähigkeit gelten die entsprechenden Bestimmungen des Beamtenversorgungsgesetzes.

4.2.2 *Gestaltungsfragen*

Funktionszulagen sind unter den drei Arten von Leistungszulagen die weithin unumstrittensten und am einfachsten zu handhaben. Es leuchtet unmittelbar ein, dass die Übernahme von Aufgaben und Verantwortung in der Hochschulleitung und -selbstverwaltung angemessen honoriert werden sollte, um diesen Aufgaben auch finanziell den Wert beizumessen, der ihnen gebührt. Die Übernahme einer Aufgabe oder Funktion ist zudem eindeutig

festzustellen, sodass es keinen Abwägungsspielraum im Einzelfall gibt, *ob* eine Zulage vergeben wird oder nicht. Allenfalls die Höhe der Zulage kann zum Gegenstand einer Abwägung werden. Gleichwohl sind auch hier noch eine Reihe von Fragen zu klären.

Landes- oder hochschulweiter Katalog? Für die Festlegung eines abschließenden Katalogs von Funktionen durch das Land spricht zwar das Prinzip einer prinzipiellen Gleichstellung von Leitungsverantwortlichen verschiedener Hochschulen. Allerdings liefe eine solche Festlegung der Organisationsautonomie zuwider. Ein Kompromiss wäre, einen Kann-Katalog zu definieren, der Auswahlentscheidungen für einzelne Hochschulen zulässt und auch bei der Höhe der Zulagen Spielräume belässt, eventuell im Rahmen vorgeschriebener Bandbreiten.

Wenn der Landesgesetzgeber auf die Festlegung eines Kataloges verzichtet, stellt sich die Frage, ob ein Katalog auf Hochschulebene erstellt werden soll, und wenn ja, welches Gremium darüber entscheidet.

Welche Funktionen? Unabhängig davon, ob ein solcher Katalog landesweit verbindlich festgesetzt wird oder die Entscheidung darüber in die Hand der Hochschulen gegeben wird, wird eine Verständigung über die Bedeutung und Wertigkeit verschiedener Ämter und in diesem Zusammenhang auch über Funktionszulagen notwendig. Dabei wird es auch eine Meinungsbildung darüber geben müssen, ob Funktionszulagen auf herausgehobene Ämter wie Hochschulleitung und Dekanate beschränkt oder auch für weitere Aufgaben in der Hochschulselbstverwaltung – und wenn ja, welche – vergeben werden sollen. So kann ein ganz praktischer Erwäggrund für die Vergabe von Zulagen sein, dass sich nicht genügend Freiwillige für die Wahrnehmung einer bestimmten Aufgabe finden. Zu vermeiden ist hierbei allerdings die Gefahr eines »crowding-out« intrinsischer durch extrinsische Motivation. Denn bisher gelten Aufgaben in der Selbstverwaltung als Teil der regulären Dienstaufgaben von Professoren, auch

wenn sie von einzelnen in sehr unterschiedlichem Maße wahrgenommen werden. Um »free-rider«-Verhalten in Bezug auf diese Aufgaben vorzubeugen, sollten auch nicht-monetäre Kompensationsformen mit in den Blick genommen werden, wie z.B. eine transparente und verbindliche Reduktion bestimmter Aufgaben in Forschung und Lehre.³

Höhe der Zulagen. Wenn es Bandbreiten gibt, innerhalb derer sich die Funktionszulagen bewegen können, stellen sich die Fragen, wer über die Höhe der Zulage im Einzelfall entscheidet und ob es ein gedeckeltes Budget für Funktionszulagen geben soll.

Dass Funktionszulagen für analoge Positionen nach verschiedenen Gesichtspunkten, wie z.B. Verantwortung, Belastung, Größe des Fachbereichs oder der Hochschule, variieren sollten, leuchtet ein. Diese Unterschiede in »justitierbarer« Form mit fixen Geldsummen zu verknüpfen, scheint allerdings unrealistisch. Daher sollten den Entscheidern über Funktionszulagen Abwägungsspielräume eingeräumt werden. Dabei sind die Anforderungen an das Verfahren zu klären, um die Transparenz und Akzeptanz der Entscheidungen zu gewährleisten. Die Entscheidung über Funktionszulagen auf dezentraler Ebene wird letztlich das Präsidium verantworten müssen, wobei die Hinzuziehung weiterer Gremien wie des Hochschulrats oder anderer beratender Kommissionen (erweiterte Dekanerunde, externe Beratung) sowohl für Rahmenentscheidungen als auch für die Abwägung im Einzelfall prinzipiell in Frage kommt. (Zur Frage der *Funktionszulagen für die Hochschulleitung* siehe Abschnitt 3.2.)

3 In den Niederlanden beispielsweise hat jeder akademische Mitarbeiter das Recht darauf, bis zu 15 Prozent Reduktion der Arbeitszeit für Aufgaben in der Selbstverwaltung in Anspruch zu nehmen.

4.3 Berufungs- und Bleibezulagen

4.3.1 *Vorgaben des Bundesgesetzgebers*

Berufungs- und Bleibezulagen (kurz: Berufungszulagen) hat es auch vor der Gesetzesnovelle gegeben, allerdings nur für C4-Professoren. Mit der Neuregelung sind Berufungszulagen sowohl für W2- als auch für W3-Professuren verhandelbar. Das Bundesgesetz überlässt es den Ländern, Berufungszulagen befristet, unbefristet oder ggf. auch als Einmalzahlung zu vergeben. Es legt lediglich fest, dass sie bis zur Höhe von insgesamt 40 Prozent des jeweiligen Grundgehaltes ruhegehaltfähig sind, soweit sie unbefristet gewährt und jeweils mindestens drei Jahre bezogen worden sind. Befristet gewährte Zulagen können in unbefristete umgewandelt und bei wiederholter Vergabe für ruhegehaltfähig erklärt werden (zur Frage der *Ruhegehaltfähigkeit* siehe Abschnitt 2.4).

4.3.2 *Gestaltungsfragen*

Berufungs- und Bleibeverhandlungen werden in fast allen Bundesländern (bis auf Berlin) bisher noch mit den jeweiligen Landesministerien geführt. Solange diese Kompetenz nicht an die Hochschulen delegiert ist, hängt ein Teil ihres Vergaberahmens an staatlichen Entscheidungen, auch wenn die Globalisierung der Personalmittel für Professorengehälter formal erfolgt.

Ein wesentliches Argument für eine aktive Rolle der Landesministerien in der Vergabe von Berufungszulagen ist bereits diskutiert worden. Wenn Berufungs- und Bleibezulagen der weitaus wichtigste Teil der Leistungsbezüge sind, könnte eine Deckelung des Vergaberahmens der einzelnen Hochschule an dieser Stelle mit besonderen Härten verbunden sein und »teure Berufungen«

nicht darstellbar werden lassen. Langfristig wird man von den Hochschulen erwarten, dass sie Rückstellungen für solche Fälle bilden. In der Übergangsphase unmittelbar nach Einstieg in das neue Modell wäre dies aber schwer möglich. Daher ist zu prüfen, ob hier ein zentraler Ausgleichsfonds des Landes Abhilfe schaffen kann, evtl. auch im Sinne einer Vorfinanzierung hochrangiger Berufungen. Eine zweite Frage ist, woher die Mittel dafür genommen werden sollen bzw. wie eine hochschulübergreifende Verrechnung erfolgt.

Es ist anzustreben, Berufungs- und Bleibeverhandlungen komplett an die Hochschulen zu delegieren. Die Entscheidung über materielle Spielräume der einzelnen Hochschulen zur Realisierung hochkarätiger Berufungen hat in jedem Fall eine große wettbewerbspolitische Tragweite.

Eine weitere Frage im Zusammenhang mit Berufungs- und Bleibezulagen ist, ob es überhaupt sinnvoll und realistisch ist, solche nur befristet zu gewähren. Dies würde zwar die Spielräume für Leistungsbezüge deutlich vergrößern, und auch die Anreizwirkung scheint auf den ersten Blick dafür zu sprechen. Internationale Erfahrungen zeigen jedoch, dass eine befristete Gewährung von Gehaltserhöhungen unüblich ist und sogar als »ehrenrührig« betrachtet wird. Der demotivierende Effekt einer Befristung liegt auf der Hand: Wird die Zulage eingestellt, ist das ein deutliches Signal, dass Leistungserwartungen nicht erfüllt wurden bzw. dass die Leistungen hinter ein schon erreichtes Niveau zurückgefallen sind.

Die Frage der Kriterien für Berufungs- und Bleibezulagen ist deshalb kaum problematisch, weil sich in dieser Zulage in besonderer Weise der Marktwert widerspiegeln wird und somit über den Wettbewerb ein Regulativ vorhanden ist.

4.4 Leistungszulagen

4.4.1 *Vorgaben des Bundesgesetzgebers*

Die Möglichkeit, auch außerhalb von Berufungs- und Bleibeverhandlungen Zulagen für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung zu vergeben, ist eine entscheidende Neuerung im Professorenbesoldungsgesetz, da eine solche Möglichkeit bisher nicht bestand. Die Möglichkeiten der Befristung und der Ruhegehaltfähigkeit entsprechen denen bei Berufungs- und Bleibezulagen.

4.4.2 *Gestaltungsfragen*

Die Vergabe von Leistungszulagen im engeren Sinn ist der Kern und gleichzeitig der neuralgische Punkt der Professorenbesoldungsreform. Denn die Frage nach angemessenen – und das heißt: wissenschaftsadäquaten – Verfahren, Zuständigkeiten und Kriterien ist besonders schwierig zu beantworten, eine Anknüpfung an bereits praktizierte Organisationsroutinen nicht möglich.

Aber auch im Ausland sind Vorbilder rar. In England, den Niederlanden und den USA ist eine vergleichbare Form von Zulagen, wie sie durch den gesetzlichen Rahmen in Deutschland angelegt worden sind, kaum zu finden. In den öffentlichen Hochschulsystemen dieser Länder wird Leistung hauptsächlich durch ein System hochschulübergreifend definierter Gehaltsstufen zum Ausdruck gebracht, in denen man entscheidende Stufen allerdings nicht automatisch nach dem Anciennitätsprinzip, sondern nach fest eingespielten, regelmäßig praktizierten und transparenten Beurteilungsverfahren – z. T. unter externer Begutachtung – nimmt. Neben solchen weithin üblichen »merit increases« gibt es zwar auch variable Leistungszulagen, doch diese sind meist am Markt

orientiert (z.B. als Prozentsatz eingeworbener Forschungsdrittmittel, die dafür anders als in Deutschland einen extra Overhead beinhalten) und/oder werden diskretionär nach freiem Ermessen der »deans« vergeben oder frei verhandelt im Sinne einer Berufungszulage, ohne dass das Verfahren einer genaueren formalen Regelung unterliegen würde.

Ein Vorbild für ein flächendeckendes System einzelfallbezogener Vergabe von Leistungszulagen nach besonderen Kriterien fehlt daher.

Darüber hinaus stellt sich eine besondere Schwierigkeit dadurch, dass auch die Leistungszulagen im engeren Sinne Teil der Alimentation der beamteten Hochschullehrer sind und daher dem Grunde und der Höhe nach willkürfrei bestimmt werden und nachvollziehbar sein müssen. Zugleich setzen sie die Erbringung besonderer, erheblich über dem Durchschnitt liegender individueller – und individualisierbarer – Leistungen voraus. Für einen pragmatischen Umgang mit diesem Problem gibt es prinzipiell zwei alternative Vorgehensmodelle:

1. *Formelgebundene Vergabe*: Festlegung eines rechtlich verbindlichen, abgeschlossenen Katalogs von messbaren Leistungskriterien durch das Land oder durch die Hochschule – mit wohldefinierter Wertigkeit für jedes einzelne Merkmal. Die Höhe der Zulagen ergibt sich danach automatisch als Algorithmus, nämlich aus dem Grad, in dem die einzelnen Kriterien erfüllt worden sind; die Frage nach Entscheidungsverfahren und -organen würde dabei zweitrangig.

2. *Vergabe nach Abwägung*: Setzung von Verfahrensregeln, die die Entscheidungsgesichtspunkte verbindlich und möglichst plausibel beschreiben und damit eine nachvollziehbare, wissenschaftsadäquate Entscheidungsfindung durch die verantwortlichen Entscheidungsorgane gewährleisten können. Die Vergabe von Zulagen erfolgt im Rahmen konkurrierender Abwägungsentscheidungen, die auch Ergebnisse einer regelmäßigen, stichtags-

bezogenen Beurteilung aller Professoren berücksichtigen können. Die Entscheidung darüber kann das zuständige Vergabeorgan prinzipiell anlassbezogen oder in einem regelmäßigen Turnus treffen. Das Vergabeverfahren setzt auf einem regelmäßigen Leistungsberichtssystem auf.

Für solche Abwägungsentscheidungen kommen zwei Varianten in Betracht:

- *Der Höhe und Dauer nach individualisierte Bemessung:* Bezüglich der Höhe und Dauer von Leistungszulagen gibt es keinerlei Vorgaben wie z.B. Stufungen oder feste Preise. Prinzipiell können Prämien, befristete und unbefristete Zulagen sowie variable Gehaltsbestandteile als Gratifikationsinstrumente eingesetzt werden. Eine solche individuelle Ausgestaltung bietet sich besonders in Kopplung mit individuellen Zielvereinbarungen an.
- *Zulagenstufen:* Zur Unterscheidung verschiedener Leistungsniveaus wird ein regelmäßiges System von – in der Regel unbefristeten – Zulagenstufen oder definierten Zulagenbandbreiten entwickelt (W2 a, b, c, ... und W3 a, b, c, ...). Es bietet sich an, Entscheidungen über die Gewährung – oder Verweigerung – von Zulagen aufgrund von Anträgen, Vorschlägen oder im Rahmen regelmäßiger Leistungs-Reviews zu treffen.

Bei der Wahl zwischen diesen Grundoptionen sind folgende Aspekte zu bedenken:

1. *Formelgebundene Vergabe.* Ein Katalog von Kriterien oder »preiswerten« einzelnen Leistungen, womöglich unmittelbar verknüpft mit einem Punktesystem oder Euro-Beträgen, hätte den Vorteil der Entlastung der Entscheidungsträger und der Justitiabilität, sofern die Messung der Kriterien zuverlässig erfolgt. Allerdings bestehen berechtigte Zweifel, ob es gelingen kann, über alle Fächer hinweg einen »gerechten« Kriterienkatalog zu erstellen. Insofern lassen sich Scheingenaugigkeit und kontraindizierte Anreize dabei wohl kaum vermeiden, da wis-

senschaftliche Tätigkeiten zu komplex sind, um sich ohne vergleichende Abwägungen bewerten zu lassen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass ungewollte Effekte hervorgerufen werden nach dem Prinzip: »Whatever you measure, you will get more of it eventually.« Demgegenüber kann ein Entscheidungsverfahren, das auf Abwägungen abstellt, die konkreten Leistungen einer Person im jeweiligen Organisationskontext würdigen. Wird diese Auffassung geteilt, folgt daraus, dass die Frage einer angemessenen *Verfahrensgestaltung* Vorrang haben muss vor der Vereinbarung einzelner, objektivierbarer Leistungskriterien.

2. *Vergabe nach Abwägung.* Dieses Modell beinhaltet die grundsätzliche Weichenstellung dafür, Entscheidungsorganen der Hochschule bei der Festsetzung individueller Leistungszulagen Abwägungsmöglichkeiten und Ermessensspielräume einzuräumen, die nicht unmittelbar der richterlichen Überprüfung unterliegen. Dabei sind hohe Anforderungen an die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verfahrens zu stellen, wenn die nötige Akzeptanz der Entscheidungen gewährleistet und Demotivationseffekte vermieden werden sollen.

Dies verlangt neben einer Verständigung über die Anknüpfungspunkte für eine Leistungsbewertung und über die Gewichtung verschiedener Aspekte wie Forschung, Lehre und sonstiges Engagement für die Hochschule insbesondere eine eindeutige Bestimmung verantwortlicher Entscheidungsorgane sowie klare Verfahrensregeln. Auch Einspruchsmöglichkeiten müssen vorgesehen sein.

Um eine Regelmäßigkeit zu erzielen, empfiehlt sich eine turnusmäßige Überprüfung bzw. Neugewährung von Leistungszulagen im Takt von zwei bis drei Jahren. Vergabeentscheidungen können direkt an einer regelmäßigen Leistungsbeurteilung in Form eines Berichtssystems oder an individuellen Zielvereinbarungen zwischen Professoren und Hochschulleitung (Deka-

nen) anknüpfen, die Leistungsbewertung kann aber auch antrags- oder vorschlagsbasiert erfolgen.

Ein Abwägungs-Modell lässt sich sowohl mit Einzelfallentscheidungen über Höhe und Dauer von Zulagen als auch durch ein wohldefiniertes System von Gehaltsstufen realisieren

- a. *mit individualisierter Bemessung nach Höhe und Dauer.* Diese Form der Ausgestaltung bietet sich besonders dann an, wenn die Vergabe von Zulagen für besondere Leistungen auf Ausnahmefälle beschränkt und zudem ein hohes Maß an Flexibilität bezüglich der Höhe und Dauer der Zahlung gesichert werden soll. Im Rahmen eines solchen Systems könnten Einmalzahlungen, befristete Zulagen, unbefristete Zulagen und variable Gehaltsbestandteile als verschiedene Instrumente zur Gratifikation eingesetzt werden. Typischerweise wären solche Einzelfallentscheidungen vom Dekan – mit Zustimmung oder in Abstimmung mit der Hochschulleitung – zu treffen. Ein solches System bietet sich besonders in Kopplung mit jährlichen Personalgesprächen und individuellen Zielvereinbarungen an. Unterstützt werden könnte es auch durch ein System der jährlichen Leistungsberichterstattung der Professoren.
- b. *mit Zulagenstufen.* Für ein System fester Zulagenstufen (W2 a, b, c, ... und W3 a, b, c, ...) spricht, dass damit ein Teil der Unsicherheit und des Rechtfertigungszwangs reduziert und Transparenz geschaffen wird. Auch Berufungs- und Bleibezulagen ließen sich darin leicht integrieren. Starrheiten könnte man dadurch vermeiden, dass Zulagenstufen übersprungen werden können und keine verbindliche Deckelung erfolgt. Es bietet sich an, über Aufstiege bzw. Höherstufungen nur auf der Basis von Anträgen oder von Vorschlägen zu entscheiden. Würde ein solches Verfahren mit einer turnusmäßigen Leistungsbewertung (persönliche Zielvereinbarungen, Personalentwicklungsgespräche) verknüpft, ließe sich ein hohes Maß an Transparenz, Kalkulierbarkeit und »Verfahrensgerechtig-

keit« erreichen. Eine Schwierigkeit des Systems von Zulagenstufen liegt in dem Verlust an Flexibilität nach unten, wenn die Zulagen grundsätzlich unbefristet vergeben werden.

Die Entscheidung über die Vergabe von Leistungszulagen sollte in jedem Fall ein fachnahes, aber übergeordnetes Organ treffen und daher bei der Hochschule liegen, die sich externe Hilfe, z. B. durch Gutachter, holen kann. Sie kann jedenfalls nicht beim Land liegen. In welcher Weise Fachbereich und Zentrale im Prozess zusammenwirken sollen (z. B. im Sinne eines zweistufigen Votums), und ob und gegebenenfalls an welchen Stellen neben Dekanen und Hochschulleitungen als Entscheidungsträgern weitere Gremien wie Fachbereichsräte, Akademischer Senat und Hochschulrat bzw. besonders damit beauftragte Kommissionen beteiligt werden sollen, dazu sind hochschulindividuelle Lösungen zu finden und zu erproben. Denn welche Organe in der Hochschule diese Entscheidungen treffen können, hängt in hohem Maße von den jeweiligen Organisations- und Leitungsstrukturen, aber auch von der Organisationskultur ab.

In den Niederlanden beispielsweise war eine Reform der Leitungsstrukturen (Professionalisierung und Erhöhung der Handlungsvollmachten der Hochschulleitungen und Dekanate) der Einführung von Spielräumen bei der Besoldung zeitlich vorgelagert, in anderen Ländern bestanden vergleichbare Leitungsstrukturen schon länger. Stellung und Aufgabenprofil der Dekane sind für die Umsetzung der Reform in jedem Fall von entscheidender Bedeutung.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach einer möglichen Verknüpfung der Gewährung von Leistungszulagen mit in den Hochschulen bereits vorhandenen Instrumenten wie z. B. Evaluationen und Studierendenbefragungen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Evaluationen in erster Linie Instrumente der Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung sind, nicht aber individueller Leistungsmessung. Wenn Evaluationsergeb-

nisse in Abwägungsentscheidungen über die Vergabe von Leistungsbezügen eingehen, besteht die Gefahr, dass sie durch die Verknüpfung mit finanziellen Konsequenzen ihre positive Steuerungswirkung in Bezug auf die Qualitätssicherung verlieren. Ebenso kontraproduktiv wäre es aber, parallel zu bestehenden Instrumenten einen weiteren Evaluationsapparat speziell zum Zwecke der Bemessung von Leistungszulagen aufzubauen. Mit dieser Frage ist daher besonders vorsichtig umzugehen. Jährliche Berichte der Hochschullehrer erscheinen demgegenüber als sinnvolle Grundlage einer Bewertung, unabhängig von der spezifischen Verfahrensgestaltung.

Perspektiven für eine leistungsorientierte Professorenbesoldung im Lichte internationaler Erfahrungen

Johanna Witte, Ulrich Schreiterer

Dieser Artikel beruht auf Recherchen aus dem Frühjahr 2002. Während die übergreifenden Befunde in Abschnitt 1 bis heute uneingeschränkte Gültigkeit besitzen und die Modellvorschläge für deutsche Hochschulen in Abschnitt 2 vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten Jahre aktualisiert wurden, wurden die ausländischen Beispiele so gut wie unverändert beibehalten. Das im Abschnitt 3 verwandte Präsens beschreibt daher nicht die Gegenwart, sondern den Stand im Frühjahr 2002. Auch wenn die Entwicklung in den verschiedenen Hochschulsystemen und auch in den einzelnen Hochschulen inzwischen weitergegangen ist, halten wir die Beispiele als Anregung für die deutsche Ausgestaltung der Professorenbesoldung für unverändert aktuell.

1 Internationale Erfahrungen: Zusammenfassung

Unsere internationale Analyse von Besoldungssystemen für Professoren¹ verschiedener Länder ergab zusammengefasst folgendes Bild:²

- 1 Der Begriff »Professor« wird im Folgenden für den deutschen Professoren vergleichbare Ämter gebraucht, auch wenn diese im Ausland nicht immer unter diesem Titel geführt werden (in den Niederlanden z. B. »hoofddocent«, »hoogleraar«; in England neben »professor« auch »senior lecturer/reader«; in den USA auch »associate professor«).
- 2 In Abschnitt 3 werden die Beispiele aus dem Ausland ausführlich dargestellt.

1. Mit der Einführung einer leistungsbezogenen Besoldung bei Beibehaltung des Beamtenstatus geht Deutschland einen Sonderweg.

Internationale Vergleiche zeigen, dass wir in Deutschland einen Sonderweg gehen, wenn wir eine leistungsbezogene Professorenbesoldung mit Ermessensspielräumen für die einzelnen Hochschulen einführen, ohne den Beamtenstatus der Professoren in Frage zu stellen. In Ländern wie Holland, Schweden und England, die sich auf verschiedenen Wegen in Richtung auf mehr Personalautonomie der Hochschulen bewegen, konnten über einen längeren Zeitraum Erfahrungen mit der Aushandlung von Gehältern und Arbeitsbedingungen zwischen den Hochschulen als Arbeitgebern und den gewerkschaftlichen Vertretungen der Hochschullehrer gesammelt werden, bevor die individuelle Bestimmung der Professorengehälter auf Hochschulebene eingeführt wurde.

2. Voraussetzung für eine jeweils hochschulspezifische Handhabung der leistungsorientierten Professorenbesoldung sind entscheidungsfähige Hochschulorgane und Globalhaushalte, die auch Professorengehälter umfassen.

Hochschulen in England, Holland, Schweden und den USA sind in der Regel Dienstherren und Arbeitgeber ihrer Hochschullehrer. Personalmanagement ist Teil des strategischen Managements einer jeden Hochschule. Dekane haben weitreichende Kompetenzen in der Personalführung und spielen eine wichtige Rolle bei der Bemessung leistungsabhängiger Gehaltskomponenten in der Professorenvergütung, auch wenn die Letztverantwortung dafür meist bei der Hochschulleitung liegt. Hochschulen verfügen über Globalhaushalte, in denen auch die Professorengehälter enthalten sind. In der Regel erhalten auch die Fachbereiche Globalbudgets, aus denen ihre Professuren finanziert werden. Professorengehälter oder auch nur die Leistungskomponenten werden teilweise aber auch in einem zentralen Pool geführt.

Meist wird jährlich ein bestimmtes Budget für individuelle Leistungszulagen ausgewiesen, dessen Größe sich aus der finanziellen Situation der Hochschule ergibt.

3. Für eine individuelle leistungsbezogene Vergütung von Hochschullehrern sind Zulagenstufen, die Leistungs- und Anciennitätsgesichtspunkte kombinieren, international am weitesten verbreitet.

In England, Holland und an den meisten öffentlichen Hochschulen der USA gibt es hochschulübergreifende Gehaltsmodelle, die verschiedene Gehaltsklassen (W2 und W3 vergleichbar) und innerhalb derer wiederum Zulagenstufen vorsehen. Die Beförderung in eine höhere Gehaltsklasse und damit Stufe innerhalb der akademischen Hierarchie erfolgt stets nur auf Basis eines förmlichen Evaluationsverfahrens. Innerhalb einer Gehaltsklasse kann man – wie bisher in Deutschland – vielfach nach dem Anciennitätsprinzip, teilweise aber auch in Ansehung erbrachter Leistungen in kleineren Stufen von ca. 1000 Euro jährlich weiter aufsteigen. In England und Holland wird diskutiert, die Leistungsorientierung des Systems zu erhöhen und Höherstufungen auch innerhalb der Gehaltsklassen ausschließlich nach Leistung vorzunehmen.

4. Die Befristung von Leistungszulagen ist international unüblich. Wenn solche Befristungen vorkommen, dann sind sie an befristete Ämter oder an die Einwerbung befristeter Drittmittel geknüpft.

Befristete Leistungszulagen sind in anderen Ländern und Hochschulsystemen kaum zu finden. Der Grund dafür ist wohl darin zu suchen, dass der Entzug einer einmal gewährten Zulage von den meisten Hochschullehrern als unwürdige »Zuckerbrot und Peitsche«-Politik betrachtet wird, deren atmosphärische Folgen im Binnenklima der Hochschule mögliche Motivationsanreize weit übersteigen würden. Eine akademische Karriere sollte – wie auch in anderen Professionen üblich – von einem kontinuier-

lichen Zuwachs an Erfahrungen und Leistungsvermögen gekennzeichnet sein, sodass bereits ein stagnierendes Gehalt als klares Signal für eine unterdurchschnittliche oder bestenfalls durchschnittliche Leistung gelten muss. Auch die Zahlung von Prämien für einmalige Spitzenleistungen (Wissenschaftliche Preise, Erfindungen usw.) ist nur wenig verbreitet.

5. Mit der Spannung zwischen interner Leistungsgerechtigkeit bzw. Konsistenz von Professorengehältern einerseits und der Orientierung am privatwirtschaftlichen Arbeitsmarkt andererseits haben sämtliche Gehaltssysteme und Hochschulen zu kämpfen.

Systeminterne Leistungsgerechtigkeit und wettbewerbsfähige Bezahlung sind zwei Maximen, die in einem schwierigen und nicht prinzipiell lösbaren Spannungsverhältnis zueinander stehen. Gehaltsstufensysteme an Hochschulen reflektieren in erster Linie akademischen Status und wissenschaftliche Leistungen, obwohl es angesichts der Marktlage in einigen Fächern notwendig werden kann, Hochschullehrer oberhalb dessen zu bezahlen, was sie nach internen akademischen Gesichtspunkten verdienen würden. Dies gilt derzeit z. B. für die Betriebswirtschaftslehre, Lebens- und Ingenieurwissenschaften. Im Umgang mit dieser Spannung verfolgen ausländische Hochschulen sehr unterschiedliche Strategien: (1) interne akademische Leistungskriterien und die Homogenität des inneruniversitären Gehaltsgefüges werden höher bewertet als Marktfaktoren, sodass man darauf setzt, intrinsisch motivierte Personen zu finden, die sich trotz möglicher Gehaltseinbußen für die Arbeit als Professor an einer Hochschule entscheiden; (2) Zahlung von – oft auch informellen – »Marktzulagen« außerhalb des regulären Gehaltsgefüges; (3) Kompromisse, indem vorhandene Spielräume innerhalb des Gehaltsgefüges ausgeschöpft werden, um Hochschullehrer in marktgängigen Fächern so hoch wie möglich einzustufen; (4) gesonderte Gehaltskalen oder Zulagensysteme für einzelne Fächer.

6. Die Letztentscheidung über die genaue Höhe der einzelnen

Professorengelälter liegt in allen Systemen bei der Hochschulleitung. Aber auch die Dekane sind fast überall an der Entscheidungsfindung beteiligt.

In den einzelnen Ländern und Hochschulen gibt es eine Fülle verschiedener Varianten für Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten bei der Gehaltsbemessung. Die Letztentscheidung der Hochschulleitung und eine starke Mitwirkungsrolle von Dekanen sind jedoch durchgängig anzutreffende Prinzipien. Letztere erstreckt sich von einem bloßen Vorschlagsrecht bis zur eigenständigen Festsetzung der Gehälter unter einer lediglich formalen Billigung durch die Hochschulleitung. Der Fakultäts- bzw. Departmentsleitung kommt daher in allen Systemen individuell leistungsdifferenzierter Professorenvergütungen eine wichtige Schlüsselrolle zu. Über die Vergabe von Leistungszulagen wird in vielen Fällen nicht von Dekanen oder Hochschulleitung allein, sondern in enger Konsultation oder nach Vorberatungen in einer akademisch hochrangig besetzten Kommission entschieden. Externe Gutachten werden i. d. R. nur bei wirklichen Erstberufungen oder bei einem Ämterwechsel (z. B. vom »associate« zum »full professor« und bei »tenure«-Entscheidungen) eingeholt, während externe Empfehlungen (»references«) für einen Aufstieg innerhalb der Gehaltsstufen eine gewisse Rolle spielen können.

7. Formelsysteme für die Bestimmung von Leistungsbezüen sind selten. Es überwiegen Verfahren, die den Entscheidungsträgern innerhalb grob definierter Perspektiven weitgehende Abwägungsmöglichkeiten einräumen. Bei der Vergabe von Leistungsbezüen wird üblicherweise die Arbeit der Professoren in Forschung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung (»community service«) berücksichtigt.

Für die Gehaltsbemessung werden international zumeist »weiche« Kriterien herangezogen, die die Gebiete Forschung, Lehre und »community service« umfassen, aber keine abschließende Liste zu berücksichtigender Aspekte implizieren. Diese drei

Tätigkeitsbereiche werden entweder formal gleich gewichtet, oder für eine Beförderung mit entsprechendem Gehaltszuwachs werden herausragende Leistungen auf mindestens zwei Gebieten verlangt. An Forschungsuniversitäten wird eigenen Forschungsleistungen der Professoren und der Förderung der Forschungsleistungen anderer besonderes Gewicht zuerkannt. Abwägungsentscheidungen über Gehaltszulagen bzw. Höherstufungen finden zumeist innerhalb geregelter Verfahrensabläufe statt, die häufig an eine regelmäßige Beurteilung der individuellen Leistungen der Dozenten durch die Fakultäts- bzw. Abteilungsleitung anknüpfen, während diese wiederum jährliche Arbeitsberichte der Professoren in standardisierten Formaten zur Grundlage haben.

8. Besonders wirksam und transparent sind leistungsbezogene Gehälter dort, wo ein unmittelbarer Bezug zum (wirtschaftlichen) Erfolg der Hochschule hergestellt werden kann und es kein Nullsummenspiel gibt.

In Systemen, in denen Hochschulen und einzelne Fächer aus Drittmittel-Overheads signifikante Einnahmen erzielen und diese u. a. für eine Aufstockung der Professorengehälter nutzen können, gleicht die Berufung eines forschungsaktiven Professors mit hohem individuellem Gehalt einer Investition in Humankapital, die sich längerfristig in erhöhten Drittmittelrückflüssen auszahlen soll. Ein ähnlicher Nexus entsteht in England über die Forschungsevaluation (*Research Assessment Exercise*), weil deren Ergebnisse die Mittelverteilung zwischen den Hochschulen entscheidend beeinflussen – wenn auch nur in einem Nullsummenspiel auf nationaler Ebene.

9. Es gibt keine allgemeingültige »best practice« für die konkrete Ausgestaltung der Vergabeverfahren. Diese müssen vielmehr einerseits die spezielle Organisationskultur der jeweiligen Hochschule reflektieren und andererseits eine breite Akzeptanz bei den Beteiligten anstreben.

Es ist erstaunlich, wie unterschiedlich die Modelle für eine

leistungsbezogene Professorenvergütung sind, die verschiedene Hochschulen verfolgen und als zu ihnen »passend« praktizieren. Was in der einen Hochschule als »undemokratisch« abgelehnt werden würde, ist in einer anderen selbstverständlich. Während in einer Hochschule alle Gehaltsfragen mit größter Diskretion behandelt werden und kein Professor genau weiß, was sein Kollege verdient, sind die Professorengehälter an anderen Hochschulen frei einzusehen. Auch der Formalisierungsgrad der Verfahren ist höchst unterschiedlich, wenngleich es überall klare Regeln für die Gehaltsbemessung gibt. Einige Hochschulen suchen die Koppelung mit anderen internen Evaluationssystemen tunlichst zu vermeiden, an anderen wiederum wird sie bewusst gesucht. Das »best practice«-Modell für eine effektive Ausgestaltung der leistungsbezogenen Professorenbesoldung gibt es daher nicht, wohl aber eine Fülle bedenkenswerter Erfahrungen und Teilelemente.

2 Modellvorschläge für deutsche Hochschulen

2.1 Annahmen

Die folgenden Vorschläge beruhen auf der Annahme, dass die Bundesländer von ihrer Möglichkeit Gebrauch machen, die Professorenbesoldungsreform zur Stärkung der Autonomie und wettbewerblichen Profilierung ihrer Hochschulen zu nutzen. Im Einzelnen bedeutet dies:

1. Für die Vergabe der Leistungsbezüge von Professoren sind nach Maßgabe rechtlicher und finanzieller Rahmenvorgaben die Hochschulen selbst zuständig. Dabei sollte die Zuständigkeit für die Entscheidungsfindung und individuelle Bemessung dem Grunde und der Sache nach bei der Hochschulleitung liegen, ggf. unter Beteiligung des Hochschulrates. Über die Gehälter und Leistungsbezüge der Mitglieder der Hoch-

- schulleitung sollte der Hochschulrat befinden, soweit er seiner Zusammensetzung und Kompetenz nach dazu in der Lage ist. Ist das noch nicht möglich, sollte er dennoch maßgeblich an diesen Entscheidungen mitwirken.
2. Die Zuständigkeit der Hochschulen umfasst alle Arten von Leistungsbezügen, insbesondere auch Berufungs- und Bleibezulagen.
 3. Die Mittel für Leistungsbezüge werden landesseitig nicht kontingentiert, sondern stehen den Hochschulen pauschal zur Verfügung. Diesen hochschuleigenen »Vergaberahmen« kann jede Hochschule eigenverantwortlich für Funktionszulagen, Berufungs- und Bleibezulagen oder besondere Leistungszulagen nutzen. Allerdings könnte es sinnvoll sein, von Seiten des Landes darauf hinzuwirken, dass die Hochschulen nicht nur Funktions- bzw. Berufungs- und Bleibezulagen vergeben, sondern auch besondere Leistungszulagen, weil dies einem wesentlichen Anliegen der Reform Rechnung tragen würde.
 4. Die Regelungen auf Landesebene erlauben die Vergabe unbestimmter wie dynamisierter Leistungsbezüge durch die Hochschulen und schließen insoweit die Integration von Berufungs- und Bleibezügen und besonderen Leistungsbezügen in ein konsistentes System nicht a priori aus.

2.2 Eckpunkte

Hochschulindividuelle Ordnungen. Dreh- und Angelpunkt für eine vernünftige, wissenschaftsadäquate und nicht schematische Vergabe von Leistungsbezügen sind entsprechende Verfahren. Die Entscheidungsfindung für die Vergabe der drei Arten von Leistungsbezügen sollte daher nach klaren Regeln erfolgen, die in einer Ordnung bzw. Satzung der Hochschule niedergelegt sind. Diese beschreibt insbesondere den Verfahrensgang, Entschei-

dungsgesichtspunkte, die Zusammensetzung und Zuständigkeiten von Organen oder Gremien und ggf. Zulagenstufen im Gehaltsgefüge für die Professorenvergütung an der jeweiligen Hochschule. Dabei kann und muss es ein breites Spektrum unterschiedlicher Modelle und Praktiken geben, für deren Auswahl und Kombination das vorliegende Papier einige Anhaltspunkte liefern will.

Grad der Dezentralisierung. Eine grundsätzliche Weichenstellung für die künftige Vergabep Praxis resultiert aus der Art und dem Ausmaß der möglichen Dezentralisierung der damit zusammenhängenden Entscheidungsprozesse in den Hochschulen, soweit die rechtlichen Rahmenvorgaben solche Optionen ermöglichen: Sollen die Mittel für Leistungsbezüge und die Vergabeentscheidungen zentralisiert oder an die dezentralen Einheiten (z.B. Fakultäten, Fachbereiche, Sektionen) delegiert werden? Neben den beiden Extremen – vollständige Dezentralisierung (dezentrale Budgets, Vergabeentscheidungen ohne Mitwirkung der Zentrale) einerseits und vollständige Zentralisierung andererseits – gibt es verschiedene Spielarten von Mischformen, beispielsweise eine zentrale Entscheidungsfindung auf der Basis dezentraler Vergabekontingente oder eine Ergänzung dezentraler Budgets durch einen zentralen Mittelpool. Internationale Erfahrungen zeigen, dass gut eingespielte, akzeptierte Modelle für eine leistungsdifferenzierte Professorenvergütung stets auf dezentralen, sachnahen Vor-Entscheidungen oder Empfehlungen aufsetzen, während die Vergabeentscheidungen selbst meist auf einer höheren Ebene getroffen, immer aber dort verantwortet werden.

2.3 Funktionszulagen

Es bietet sich aus mehreren Gründen an, Funktionszulagen »vor die Klammer« zu ziehen:

1. Es handelt sich hierbei nicht um Leistungszulagen im engeren

Sinne, weil sie für die Ausübung eines Amtes, nicht aber als Belohnung für eine individuell erbrachte Leistung vergeben werden. Daher lässt sich auch das Vergabeverfahren inhaltlich und verfahrensmäßig klar trennen von einer Bewertung akademischer Leistungen, die sowohl Berufungs- und Bleibezulagen als auch den besonderen Leistungszulagen – wenn auch in unterschiedlicher Weise – zu Grunde liegt.

2. Funktionszulagen können nicht unter dem Vorbehalt gewährt werden, dass entsprechende Mittel zur Verfügung stehen, sondern müssen bei Amtsantritt für die Dauer der Funktionsausübung verbindlich zugesagt werden können. Die Hochschulen müssen daher ein ausreichendes Mittelvolumen dafür reservieren.

Nach Maßgabe der jeweiligen landesrechtlichen Vorgaben müssen die Hochschulen einen Katalog von haupt- und nebenamtlich wahrzunehmenden Funktionen und Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung bzw. -leitung definieren, für die sie Funktionszulagen vergeben wollen, und die Höhe der jeweiligen Zulagen festlegen. Dies setzt eine Verständigung über die Bedeutung und Wertigkeit verschiedener Ämter voraus. International wird die Höhe solcher Funktionszulagen üblicherweise nicht nur nach Art, sondern auch nach Umfang der jeweiligen Aufgabe (z.B. Größe des Fachbereichs) bestimmt. Auch dies muss in der Ordnung bedacht werden, sodass nicht jedes nominell gleiche Amt an einer Hochschule mit derselben Funktionszulage dotiert werden muss.

Darüber hinaus ist prinzipiell auch denkbar, für die *Leistung* bei der Ausübung eines Amtes erfolgsabhängige Zulagen zu vergeben. Da die Anlässe für besondere Leistungszulagen bundesgesetzlich eng umrissen und auf akademische Leistungen beschränkt sind, müsste in diesem Fall die Höhe der Funktionszulage selbst erfolgsabhängig gestaltet werden. Die Vergabeentscheidung wäre dabei stets beim nächsthöheren Organ anzusiedeln. Damit das

System nicht allzu kompliziert wird, erscheint es als ratsam, sich bei der Honorierung von Aufgaben innerhalb der Hochschule auf Funktionszulagen zu beschränken, deren – ggf. abgestufte – Höhe in einem Katalog im Voraus allgemein festgelegt ist.

Dekane. Bei der Vergabe der Leistungsbezüge wird – unbeschadet aller konkreten Unterschiede in den Verfahren an den einzelnen Hochschulen – Dekanen eine wichtige Schlüsselrolle zukommen müssen. Da ihre Führungsaufgaben auch ansonsten in Zukunft immer wichtiger werden dürften, sollte die Funktion aufgewertet und so gestaltet werden, dass sie auch für forschungsorientierte Professoren attraktiv wird. Dafür sind monetäre und nicht-monetäre Anreize erforderlich. Wenn die Übernahme des Dekansamtes durch ambitionierte Wissenschaftler häufig daran scheitert, dass diese befürchten, während der Amtsausübung den Anschluss an die Forschung zu verlieren, sind z.B. »sabbaticals« und bessere Forschungsmöglichkeiten nach Beendigung des Amtes mindestens ebenso wichtig wie dessen finanzielle Vergütung.

Hochschulleitungen. Es erscheint als sinnvoll, die Vergütung der haupt- wie nebenamtlichen Mitglieder der Hochschulleitungen aus drei Komponenten zusammensetzen: dem Grundgehalt W3, einer – in der Ordnung festgelegten – allgemeinen, auf das konkrete Amt bezogenen Funktionszulage sowie drittens einem frei verhandelbaren Gehaltsbestandteil, der sich an der individuellen Qualifikation und Erfahrung der jeweiligen Person ausrichtet. Für den frei verhandelbaren Bestandteil könnte die Hochschule ggf. eine absolute oder prozentuale Höchstgrenze bestimmen.

Weitere Aufgaben in der Selbstverwaltung. Darüber hinaus ist innerhalb der Hochschule eine Verständigung darüber notwendig, ob auch weitere Aufgaben in der Hochschulselbstverwaltung – und wenn ja, welche – mit Funktionszulagen prämiert werden sollen. Eine Kopplung mit den (strategischen) Zielen der Hochschule ist hierbei angezeigt. So könnte eine dezidiert forschungsorientierte Hochschule beispielsweise die Übernahme des Sprecher-

amtes in einem Sonderforschungsbereich zusätzlich honorieren. Hier besteht allerdings die Gefahr eines »crowding-out« intrinsischer durch extrinsische Motivation, denn bisher gelten Selbstverwaltungsaufgaben als Teil der regulären Dienstaufgaben von Professoren, auch wenn sie von diesen in sehr unterschiedlichem Maße wahrgenommen werden. Um einem »free-rider«-Verhalten entgegenzuwirken, sind nicht-monetäre Kompensationsformen – wie z. B. eine kalkulierbare Reduktion von Lehrverpflichtungen – vielfach besser geeignet als monetäre Anreize. In den Niederlanden beispielsweise hat jeder akademische Mitarbeiter ein Recht darauf, bis zu 15 Prozent Arbeitszeitreduktion für Aufgaben in der Selbstverwaltung in Anspruch zu nehmen. Diese Reduktion kann jeder Professor mit seiner Fakultätsleitung verbindlich vereinbaren, sodass sich eine gesonderte Vergütung von Selbstverwaltungssämtern erübrigt.

2.4 Berufungs- und Bleibezulagen

2.4.1 *Neue Chancen*

Durch die gesetzlichen Änderungen ergeben sich ganz neue Gestaltungschancen:

- (a) Berufungs- und Bleibeverhandlungen können nun auch von und mit W2-Professoren geführt werden. Damit wird das Ungleichgewicht behoben, dass nur C4-Professoren die Möglichkeit hatten, leistungsbezogen vergütet zu werden. Schon das Einstiegsgehalt eines Professors – d. h. die Höhe der über das W2-Grundgehalt hinaus vergebenen Bezüge – wird künftig grundsätzliche Verhandlungssache.
- (b) Durch die Einführung besonderer Leistungszulagen werden Berufungs- und Bleibezulagen davon entlastet, das einzige Instrument für eine gehaltswirksame Honorierung von Leis-

tungen zu sein. Im bisherigen Vergütungssystem konnten Gehaltserhöhungen neben der Altersprogression ausschließlich über Berufungs- und Bleibeverhandlungen realisiert werden. Künftig können auch Leistungen, die sich nicht in Rufenniederschlagen, gehaltswirksam honoriert werden. Es gibt also in Zukunft zwei Instrumente zur gehaltlichen Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen der Professoren, die beide gleichermaßen genutzt werden sollten.

Diese neuen Rahmenbedingungen lassen es als angemessen erscheinen, die Kompetenz für Berufungs- und Bleibeverhandlungen (und der Gewährung damit verbundener Zulagen) als wichtiges Instrument einer strategisch orientierten Personalpolitik den Hochschulen selbst zu übertragen.

2.4.2 Herausforderungen

Zuständigkeit. Berufungs- und Bleibeverhandlungen sind am zweckmäßigsten bei der Hochschulleitung anzusiedeln, wobei der Dekan des betreffenden Fachbereichs zu beteiligen ist. Selbstverwaltungsgremien und Kommissionen sind dagegen dafür ungeeignet, sollten aber Grundsätze zum Verfahren beschließen können.

Budgetierung. Berufungs- und Bleibezulagen auf längere Sicht verantwortlich zu managen, bedeutet eine große Herausforderung für jede Hochschule. Es bedarf einer engen Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulleitung (zwischen Rektor/Präsident und Kanzler bzw. im Präsidium), um zu verhindern, dass die für Leistungsbezüge insgesamt verfügbaren Mittel im Wesentlichen und auf lange Sicht durch akzidentielle Berufungs- und Bleibezulagen aufgezehrt werden. Ohne Rücklagenbildung ist deren verantwortliche Handhabung in der Hochschule kaum denkbar, da z. B. »teure« Berufungen nicht regelmäßig anfallen und eine Planung

über das Haushaltsjahr hinaus erfordern. Soll die Vergabeverantwortung dafür bei den dezentralen Einheiten und damit beim Dekan liegen, müssen die Fachbereichsbudgets auch die Professorengehälter umfassen. Darüber hinaus sind im Dezentralisierungsfall intelligente Budgetierungsverfahren erforderlich, die u.U. auch zentrale Pools zum Ausgleich von Ungleichgewichten und unterschiedlicher temporärer Belastungen der einzelnen dezentralen Einheiten sowie zur strategischen Innovationsförderung vorsehen. Gegen eine solche dezentrale Budgetierung spricht allerdings, dass so die Spielräume eines anfänglich ohnehin kleinen Budgets weiter verringert werden und den Hochschulleitungen die Nutzung der Neuausbringung von Professorenstellen als strategisches Instrument erschwert wird.

Verteilung. Die Ausdehnung der Berufungs- und Bleibeverhandlungen auf sämtliche Professoren wird zu einer stärkeren Differenzierung der Gehälter auch im W2-Bereich führen, in der sich Leistungs- und Qualifikationsunterschiede zwischen Professoren eines Faches, aber auch Unterschiede im Marktwert verschiedener Fächer unmittelbar niederschlagen. Daher sind die Hochschulen gefragt, sich darüber klar zu werden, ob und in welchem Maße sie eine Spreizung der Gehälter innerhalb eines Faches und zwischen den verschiedenen Fächern zulassen möchten. Diese Entscheidung ist wesentlicher Ausdruck der Organisationskultur und des Selbstverständnisses einer Hochschule.

2.5 Besondere Leistungszulagen

2.5.1 Dimensionen und Optionen

Für die Vergabe besonderer Leistungszulagen i.e.S. gibt es vielfältige Gestaltungsoptionen mit jeweils mehreren Dimensionen. Der Möglichkeitsraum umfasst unterschiedliche Kombinations-

muster von Zuständigkeiten, Entscheidungsverfahren, Vergabekriterien, Art und Umfang einer Einbindung externer Gutachter sowie von Zulagenarten, Höhe und Häufigkeit der Entscheidung. Diese sollen zunächst kurz skizziert werden – auch in ihren Querbezügen untereinander –, bevor einige Modelle exemplarisch umrissen werden.

2.5.1.1 Zuständigkeiten

Hochschulleitung. Die Letztverantwortung für besondere Leistungszulagen sollte unbedingt bei der Hochschulleitung liegen. Auf welche Weise diese Entscheidungskompetenz operativ umgesetzt wird – ob und inwieweit z. B. weitere Kommissionen, Gremien oder externe Gutachter daran mitwirken –, hängt wesentlich von der Größe der Hochschule und von ihrem internen Entscheidungsgefüge ab. Es könnte sich z. B. empfehlen, auf zentraler Ebene einen Personalausschuss zu bilden, der beratend an diesen Entscheidungen mitwirkt, sie begleitet und überwacht. Bei der Ausgestaltung der Kompetenzen ist auch wichtig zu bedenken, ob die Dekane an ihrer Hochschule dazu in der Lage sind, Gehaltsentscheidungen ggf. auch ohne Rückendeckung der Hochschulleitung und auf sich gestellt zu verantworten.

Dekane. Dekane können auf verschiedene Weise an der Vergabe von Leistungszulagen für Professoren beteiligt werden, z. B. durch ein Vorschlags- oder Stellungnahmerecht im Rahmen eines zentral gestalteten Entscheidungsverfahrens. Auch in antragsbasierten Verfahren (siehe nächster Abschnitt) wird der Dekan ein Votum abgeben müssen. Und werden Leistungszulagen an Zielvereinbarungen geknüpft, ist es normalerweise der Dekan, der entsprechende Verhandlungen zu führen und Gehaltsentscheidungen zu treffen hat. Dabei müsste sich in einem solchen Modell die Budgetverantwortung des Dekans auch auf die Professorengehälter erstrecken.

Kommissionen. Um Transparenz, Qualität und Akzeptanz der Vergabeentscheidungen zu erhöhen, kann es sinnvoll sein, eigens dafür gebildete oder bereits bestehende Gremien als »Clearing«-Stellen zu nutzen und um ein beratendes Votum zu bitten. Eine Kommission auf zentraler Ebene könnte z.B. vom Rektor/Präsidenten oder Vorsitzenden des Hochschulrates geleitet und mit weiteren Mitgliedern der Hochschulleitung (dem Kanzler) und des Hochschulrates, Dekanen wichtiger oder sämtlicher Fachbereiche, hoch angesehenen Professoren und eventuell sogar einem externen Mitglied besetzt werden. Kommissionen auf Fachbereichsebene sollten die verschiedenen fachlichen Schwerpunkte innerhalb der Fakultät repräsentieren, aber auch Mitglieder anderer Fakultäten zum »cross-referencing« hinzuziehen.

2.5.1.2 Verfahren

Antrag. Um den Aufwand überschaubar und das Verfahren transparent sowie akzeptanzfähig zu gestalten, spricht viel für ein Antragsverfahren: Ein Professor kommt nur dann für eine besondere Leistungszulage in Betracht, wenn er eine solche förmlich beantragt. Prüfdimensionen, Erwartungen an überdurchschnittliche Leistungen sowie Entscheidungskriterien sollten dabei so deutlich kommuniziert werden, dass sich nur bewirbt, wer sich eine realistische Chance ausrechnen kann: Damit setzt die Entscheidungsfindung an Charakteristika der sog. »Schamkultur« an, nutzt also die für wissenschaftliches Arbeiten so wichtige Reputation im Urteil und Spiegel von »peers«. Die Hochschulen sollten auch klare Vorgaben für das Format der Anträge geben (Länge, darzustellende Leistungsbereiche, Nachweisformen, ggf. externe Gutachter usw.). Wenn man die Möglichkeit, entsprechende Anträge zu stellen, auf bestimmte Zeiten beschränkt, z.B. alle drei Jahre auf Einladung des Rektors/Präsidenten, werden Transparenz und Regelmäßigkeit noch erhöht.

Vorschlag. Beim Vorschlagsverfahren hat der Vorschlagende entscheidenden Einfluss auf die Vergabe der Leistungsbezüge und baut im Sinne eines Screening eine zusätzliche Stufe zwischen den für die Vergabe in Betracht kommenden Professoren und der entscheidenden Kommission ein. Typischerweise obliegt das Vorschlagsrecht den Dekanen, die sich dabei auf Informationen aus dem Berichtssystem – wie z. B. jährlichen Rechenschaftsberichten aller Professoren – stützen und klare Anhaltspunkte für eine Begründung haben sollten. Durch das Vorschlagsverfahren kann die Zahl der auf zentraler Ebene zu behandelnden Fälle stark reduziert werden, und zwar insbesondere dann, wenn die maximale Zahl der Vorschläge pro Fachbereich von vornherein begrenzt wird.

Alternativ kann das vorschlagende Organ sein Votum auf Anträge der Professoren gründen, woraus sich eine Kombination aus Vorschlags- und Antragsverfahren ergäbe. Anträge könnten z. B. von einer Kommission auf Fachbereichsebene gesichtet und nach Prüfung mit einem Votum des Dekans an die zentrale Entscheidungsinstanz weitergeleitet werden. Die Abfolge sähe dann etwa so aus: Antrag (in Kenntnis der Anforderungen) mit verlangten Nachweisen ⇒ Stellungnahme dezentrale Einheit ⇒ Votum/ Entscheidung Hochschulleitung.

Review. Beim Review-Verfahren werden die Leistungen sämtlicher Professoren in einem regelmäßigen Turnus im Rahmen von »institutional audits« »von Amts wegen« unter dem Aspekt geprüft, ob sie für (höhere) Leistungszulagen in Betracht kommen. An der Bewertung sind i. d. R. externe »peers« beteiligt. In der Prüfung können Informationen aus vorangegangenen Evaluationsverfahren und aus dem hochschulinternen Berichtssystem berücksichtigt werden. Dass der Aufwand höher ist als beim Antrags- oder Vorschlagsverfahren, liegt auf der Hand. Auch beim Review-Verfahren sollten die Gesichtspunkte, an denen sich die Vergabe orientiert, wohl definiert sein.

Individuelle Vereinbarung. Ob per Antrag, Vorschlag oder Review – entschieden wird in allen drei Fällen unter Mitwirkung von Kommissionen. Alternativ dazu könnten besondere Leistungszulagen auch individuell zwischen dem Professor und dem Dekan oder der Hochschulleitung vereinbart bzw. verhandelt werden. Solche individuellen Vereinbarungen bieten sich an in Kopplung mit Leistungsberichten, regelmäßigen Personalgesprächen und ggf. persönlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen, aus denen die Kriterien für die Beurteilung hervorgehen. Wichtig ist, dass die individuelle Vereinbarung nicht als willkürlich erscheint, sondern sich aufgrund nachvollziehbarer Kriterien plausibel begründen lässt. Befristete Leistungsbezüge und variable Gehaltsbestandteile erscheinen in Verbindung mit individuellen Vereinbarungen am besten geeignet.

2.5.1.3 Kriterien

»Harte« *Kriterien.* Entscheidet man sich für die Festlegung eines rechtlich verbindlichen, abgeschlossenen Katalogs messbarer Leistungskriterien mit wohldefinierter Wertigkeit (Punkte oder Geldbeträge) für jedes einzelne Merkmal, lässt sich die Höhe der Zulagen leicht als Algorithmus berechnen. Die Frage nach Entscheidungsverfahren und -organen würde dabei in dem Maße zweitrangig, wie sich die Berechnung der Zulagenhöhe eindeutig aus den Kriterien ergibt. Die Entscheidung wäre zwar in hohem Maße »objektiv« und wohl auch justiziabel. Allerdings hängt ihre Güte wesentlich davon ab, ob es gelingt, Leistungsdimensionen eindeutig quantifizierbar zu machen, also das zu messen, was man honorieren will. Dazu müsste innerhalb grober Maßgaben für jedes Fach ein eigener Katalog definiert werden. Typische Beispiele für »harte« Kriterien sind eingeworbene Drittmittel, betreute Diplom- und Doktorarbeiten, Anzahl von Lehrveranstaltungen über das Deputat hinaus oder die Anzahl von Publikationen in

wohldefinierten wissenschaftlichen Zeitschriften («refereed journals»). Die internationalen Beispiele für eine leistungsdifferenzierte Vergütung von Hochschullehrern zeigen indes ganz eindeutig dass eine solche Parametrisierung von Leistungen zu zweifelhaften Scheinurteilen führt und nicht geeignet ist, Beurteilungsakte als den unverzichtbaren Kern einer jeden Leistungsbewertung zu vermeiden oder auch nur zu objektivieren. Je stärker ausdifferenziert solche »harten« Kriterien sind, desto schwieriger lassen sie sich handhaben und desto größer wird das Risiko von Fehlsteuerungen bzw. unerwünschten Nebenfolgen durch falsch gesetzte Anreize.

»*Abwägungsdimensionen*«. Alternativ kann sich eine Hochschule darüber verständigen, welche Leistungsbereiche – typischerweise Forschung, Lehre und sonstige Leistungen für die Hochschule – betrachtet und unter welchen Gesichtspunkte (im Sinne »weicher« Kriterien) diese für die Qualitätsbewertung besonders berücksichtigt werden sollen. Im Unterschied zum vorher geschilderten Modell werden diese Gesichtspunkte nicht mit Punkten oder Geldbeträgen versehen, sondern sie sollen die Bewertung der individuellen Leistung und deren Umsetzung in monetäre Zulagen so strukturieren, dass sie möglichst willkürfrei werden. Es gibt prinzipiell drei mögliche Ausgestaltungen dieser Variante: (1) man beschränkt sich auf die Beschreibung der Leistungsbereiche und -gesichtspunkte, in denen überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen sind (siehe Abschnitt 3, Middlesex); (2) man definiert inhaltlich, was als überdurchschnittliche Leistungserbringung in den einzelnen Bereichen anzusehen ist; (3) man definiert eine ansteigende Stufenfolge überdurchschnittlicher Leistungsniveaus in den einzelnen Feldern. Ein solches System lässt sich dann mit Zulagenstufen koppeln (siehe Abschnitt 3.1.2, Oxford). Eine Kombination von (1), (2) und (3) im Sinne einer Matrix ist möglich (Beispiel Bremen in diesem Buch, vgl. den Beitrag von Arnhold und Handel).

»Quantifizierung nach Abwägung«. Ein Mittelweg zwischen beiden Vorgehensweisen könnte darin liegen, die Höhe der Zulage zwar nach einem Punktesystem zu ermitteln, die Umrechnung von Leistungen in Punkte aber aufgrund von Abwägungen vorzunehmen. Ein Beispiel dafür ist das Leistungsbewertungssystem der Middlesex University, in dem Dekane ihre Professoren auf einer Skala von eins bis fünf bewerten und sehr gute oder sehr schlechte Bewertungen gehaltswirksam werden. Auch in Nordamerika ist es durchaus üblich, Professoren Punkte für verschiedene Leistungsbereiche zu geben und diese dann für die Berechnung eventueller Gehaltszulagen zu aggregieren (siehe Abschnitt 3, Alberta).

2.5.1.4 Externe Gutachter

Um die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit der Leistungsbewertungen zu erhöhen und hochschulinterne Entscheidungsorgane zu entlasten, wird vielfach die Einbindung externer Gutachter vorgeschlagen. Sie kann auf verschiedene Weise erfolgen.

Rückgriff auf vorhandene Gutachten. Immer dann, wenn in einem Bereich Informationen aus Forschungsevaluationen u. ä. vorliegen, kann darauf so zurückgegriffen werden, dass sie in Abwägungsentscheidungen einfließen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass diese »Mehrfachnutzung« unerwünschte Rückwirkungen für die Forschungsevaluation haben kann, wenn nämlich klar wird, dass deren Ergebnisse die Professorengehälter beeinflussen, obwohl der primäre Fokus der Evaluation ein anderer war.

Angabe von Referees. Eine pragmatische und arbeitssparende Vorgehensweise wäre, bei Antragsverfahren Professoren zu bitten, externe Referenzen anzugeben, die ihre Leistungen verbürgen könnten. Die Kommission oder das Organ, das über die Anträge befindet, kann dann im Zweifelsfall auf diese zusätzliche Entscheidungshilfe zurückgreifen, muss dies aber nicht tun.

Einholen externer Gutachten. Die aufwändigste Variante wäre, im Zuge eines regelmäßigen Review-Verfahrens oder einer antragsbasierten Zulagenvergabe eine externe Begutachtung sämtlicher Professoren bzw. Anträge zu verlangen. Von diesem Vorgehen ist abzuraten, da Aufwand und Nutzen in keinem vernünftigen Verhältnis stehen. Darüber hinaus dürfte es für solche Aufgaben nur eine sehr begrenzte Zahl von Gutachtern geben, die schon heute durch die Begutachtung von Forschungsanträgen, Berufungsvorschlägen und Institutionen im Rahmen von Evaluationen mehr als ausgelastet sind und wenig geneigt sein dürften, direkt gehaltswirksame Bewertungen der wissenschaftlichen Arbeit ihrer Kollegen vorzunehmen.

Hinzuziehung externer Gutachter in Kommissionen. Schließlich ist es denkbar, externe Experten als ständige Mitglieder der hochschulinternen Kommissionen zu berufen, die über die Vergabe von Leistungsbezügen beraten. Da es dabei stets um fachbezogene Entscheidungen geht, stellt sich das Problem, dass im Interesse einer abgewogenen Urteilsfindung eine große Zahl externer Gutachter beteiligt werden müsste, sofern man deren Rolle und Funktion nicht auf ein Monitoring der Verhältnismäßigkeit der Gehälter zwischen den Hochschulen beschränken möchte.

2.5.1.5 Zulagenarten

Prämien. Prämien eignen sich besonders dann, wenn einmalige herausragende Erfolge oder besondere Anstrengungen oder Belastungen honoriert werden sollen, die nicht unbedingt eine dauerhafte Leistungssteigerung bedeuten müssen.

Unbefristete Zulagen. Unbefristete Zulagen kommen in Betracht, um einen anhaltenden außergewöhnlichen Leistungsgrad oder Erfahrungszuwachs zu honorieren, sofern sich diese noch nicht in Berufungs- und Bleibezulagen niedergeschlagen haben. Unbefristete Leistungszulagen erfüllen de facto die Funktion von

andernorts möglichen Gehaltserhöhungen, solange sie insgesamt 40 Prozent des Grundgehalts nicht übersteigen, da darüber hinaus eine Ruhegehaltsfähigkeit im Normalfall nicht mehr gegeben ist. Unbefristete Leistungszulagen implizieren eine dauerhafte finanzielle Verpflichtung für die Hochschule und erfordern daher ein besonders sorgfältiges, langfristig vorausschauendes Finanz- und Personalmanagement.

Befristete Zulagen. Befristete Zulagen kommen zum Einsatz, wenn nicht sicher ist, dass ein Leistungszuwachs von Dauer ist oder wenn ein besonderer Anreiz geschaffen werden soll, die »Leistungsbereitschaft« aufrechtzuerhalten. Daher eignen sie sich insbesondere für die Kopplung mit individuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Auf ein Jahr befristete Zulagen gleichen einer »Prämie cum spe« mit Aussicht auf nochmaligen Bezug, sofern die Leistung auch weiterhin erbracht wird. Befristete Zulagen sind insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt der Budgetflexibilität attraktiv. Allerdings ist es schwierig, eine einmal gewährte befristete Zulage wieder zu entziehen, wenn die Leistungsvereinbarung erfüllt worden ist, das Budget aber für eine weitere Zahlung nicht ausreicht.

Variable Gehaltsbestandteile. Variable Gehaltsbestandteile sind de facto Prämien bzw. auf ein Jahr befristete Zulagen, mit dem Unterschied allerdings, dass sie in höherem Maße als Prämien Erwartungen begründen können, dass bei guter Leistung eine weitere zusätzliche Zahlung erfolgen wird. Variable Gehaltsbestandteile sind nur in Kopplung mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen denkbar.

Kombination verschiedener Zulagenarten. Grundsätzlich besteht sowohl die Möglichkeit, sich auf eine Zulagenart zu beschränken, als auch die verschiedenen Zulagenarten miteinander zu koppeln. So könnte eine Hochschule Prämien und unbefristete Zulagen einsetzen, um einmalige und dauerhafte Leistungszuwächse unterschiedlich zu belohnen.

2.5.1.6 Höhe

Keine Vorgaben. Eine Möglichkeit ist, die Höhe der Zulagen keiner Beschränkung zu unterwerfen außer den allgemeinen und selbstverständlichen, die sich aus der Budgetbegrenzung ergeben. Diese Variante bietet maximalen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, stellt aber auch hohe Anforderungen an die Managementkompetenz, insbesondere wenn auch die Art der Zulagen offen bleibt.

Begrenzung. Die Zulagenhöhe könnte entweder absolut (z. B. Prämien von maximal 10 000 Euro) oder als Prozentsatz des Gehaltes begrenzt werden. Variable Gehaltsbestandteile könnten z. B. maximal bis zu 25 Prozent des Grundgehältes betragen oder bis zu drei Monatsgehältern. Alternativ dazu könnte auch die mögliche Gehaltssteigerung in einem bestimmten Zeitraum beschränkt werden, um z. B. zu verhindern, dass Anreizpotenziale zu frühzeitig ausgeschöpft und damit vergeben werden.

Feste Beträge. Es könnten feste Preise für bestimmte Einzelleistungen vereinbart werden, insbesondere in Kopplung mit »harten« Kriterien (z. B. 200 Euro monatlich für zwei Semesterwochenstunden (SWS) extra Lehrtätigkeit). Alternativ ließen sich Art und Höhe der zu vergebenden Zulagen von vornherein verbindlich definieren (z. B. pro Fakultät drei Prämien in Höhe von 5000 Euro).

Stufen. Eine weitere Möglichkeit besteht in einem System von Zulagenstufen, das folgende Funktionen erfüllen könnte: (1) Zulagen an verschiedene wohldefinierte Leistungsniveaus zu koppeln; (2) eine hohe Systemtransparenz zu gewährleisten; (3) den Regelfall eines kontinuierlichen Erfahrungs- und Leistungswachstums in den ersten zwei Dritteln der Laufbahn gehaltlich abzubilden. Stufen werden dabei typischerweise unbefristet gewährt und nehmen an den jährlichen Besoldungsanpassungen teil, sodass das gesamte System sich im Laufe der Zeit nach oben verschiebt,

ohne sich in den internen Relationen zu verändern. Denkbar ist aber auch, eine Höherstufung zunächst zu befristen (und nicht zu dynamisieren), sondern unbefristete (und dynamisierte) Zulagenstufen erst nach wiederholter positiver Antragsbescheidung zu gewähren. Leistungsbezogene Stufensysteme sind international weit verbreitet und insbesondere an öffentlichen Hochschulen fast zum Regelfall geworden. Bezugsstufen sind aber auch für Einmalzahlungen denkbar, z. B. als gestaffelte Höhe von Prämien für einmalige herausragende Leistungen unterschiedlicher Bedeutung.

2.5.1.7 Häufigkeit

Regelmäßiges Verfahren. Will man den Entscheidungsaufwand begrenzen und die Entscheidungsfindung möglichst überschaubar und transparent halten, empfiehlt sich eine turnusmäßige Überprüfung bzw. Neugewährung von Leistungszulagen im Takt von zwei bis drei Jahren. Antrags- und Vorschlagsverfahren, die auf Berichtssysteme mit höherer Frequenz aufsetzen, können in einem solchen System besonders wirksam zur Geltung kommen. Die Kopplung von Leistungszulagen an Zielvereinbarungen ist ohnehin mit regelmäßigen Personal- und Gehaltsgesprächen verbunden.

Jederzeitige Gewährung. Grundsätzlich bietet sich natürlich auch die Möglichkeit, über die Vergabe besonderer Leistungsbezüge jederzeit zu entscheiden bzw. zu verhandeln. Der Vorteil liegt in der höheren Flexibilität und in der Möglichkeit, besondere Leistungen zeitnah zu belohnen. Für die Professoren bedeutet das allerdings weniger Transparenz und Kalkulierbarkeit und kann im Zweifel sogar als Anreiz zu häufigeren Verhandlungen wirken.

Regelmäßiges Verfahren mit Ausnahmen. Als Kompromisslösung erscheint ein regelmäßiges Verfahren als Normalfall mit der Möglichkeit, in besonderen Fällen kurzfristig und außerhalb des normalen Turnus eine Leistungszulage zu gewähren bzw. Leistungszulagen anlassbezogen aufzustocken.

2.5.2 Weichenstellungen

Bei der dargestellten Vielfalt von Entscheidungsdimensionen und Optionen innerhalb jeder Dimension gibt es theoretisch eine schier unüberschaubar große Zahl von Gestaltungsmöglichkeiten für die einzelne Hochschule. Diese enorme Komplexität lässt sich aber durch zwei grundlegende Weichenstellungen deutlich reduzieren, die – einmal vorgenommen – den weiteren Möglichkeitsraum einengen und so eine Modellbildung erleichtern.

2.5.2.1 Weichenstellung 1: Formelgebundene Vergabe oder Vergabe nach Abwägung?

Auch die Leistungszulagen im engeren Sinne sind Teil der Alimentation der beamteten Hochschullehrer und müssen daher dem Grunde und der Höhe nach willkürfrei bestimmt werden und nachvollziehbar sein. Zugleich setzen sie die Erbringung besonderer individueller – und individualisierbarer – Leistungen voraus. Für einen pragmatischen Umgang mit diesem Problem gibt es prinzipiell zwei alternative Vorgehensmodelle.

Formelgebundene Vergabe

Das Land oder die Hochschule legt einen rechtlich verbindlichen, abgeschlossenen Katalog von messbaren Leistungskriterien fest – mit wohldefinierter Wertigkeit für jedes einzelne Merkmal. Die Höhe der Zulagen ergibt sich danach automatisch als Algorithmus, nämlich aus dem Grad, in dem die einzelnen Kriterien erfüllt worden sind; die Frage nach Entscheidungsverfahren und -organen wird dabei zweitrangig.

Ein Katalog von Kriterien oder »preiswerten« einzelnen Leistungen, womöglich unmittelbar verknüpft mit einem Punktesystem oder Euro-Beträgen, hätte den Vorteil, Entscheidungsträger

zu entlasten und justiziabel zu sein, sofern die Messung der Kriterien zuverlässig erfolgt. Allerdings bestehen berechnete Zweifel, ob es gelingen kann, über alle Fächer hinweg einen »gerechten« Kriterienkatalog zu erstellen. Scheingenauigkeit und kontraindizierte Anreize werden sich kaum vermeiden lassen, da wissenschaftliche Tätigkeiten zu komplex sind, um sich ohne vergleichende Abwägungen bewerten zu lassen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass ungewollte Effekte hervorgerufen werden nach dem Prinzip »Whatever you measure, you will get more of it eventually«. Demgegenüber kann ein Entscheidungsverfahren, das auf Abwägungen abstellt, die Leistungen einer Person im jeweiligen Organisationskontext würdigen. Formelverfahren sind daher auch international kaum anzutreffen.

Vergabe nach Abwägung

Bei dieser Variante hat nicht die Definition »gerichtsbarer« Vergabekriterien oberstes Gewicht, sondern die Wahl und Ausgestaltung belastbarer Entscheidungsverfahren. Die Hochschule entwickelt im Rahmen allgemeiner Vorgaben auf Landesebene Verfahrensregeln, die wesentliche Entscheidungsgesichtspunkte verbindlich und möglichst plausibel beschreiben und damit eine nachvollziehbare, geregelte und wissenschaftsadäquate Entscheidungsfindung durch die verantwortlichen Entscheidungsorgane gewährleisten können. Die Zulagen werden aufgrund von konkurrierenden Abwägungsentscheidungen vergeben, die auch Ergebnisse einer regelmäßigen, stichtagsbezogenen Beurteilung aller Professoren berücksichtigen können. Die Entscheidung kann das zuständige Vergabeorgan prinzipiell anlassbezogen oder in einem regelmäßigen Turnus treffen. Internationale Erfahrungen sprechen eindeutig für eine solche Vergabe nach Abwägung, wobei sich darin Elemente von Punktsystemen für Teilaspekte wie z. B. Forschungspublikationen integrieren ließen.

Die Vergabe erfolgt bei einem solchen Modell im Rahmen der Beurteilungsprerogative der Wissenschaft und unterliegt weder der Sache noch dem Grunde nach der unmittelbaren richterlichen Nachprüfung. Letztere könnte sich also lediglich auf eine Überprüfung der Regelhaftigkeit des praktizierten Verfahrens beschränken (Sind die Tatsachen bekannt gewesen und gewürdigt worden, ist die Bewertung auf richtige Weise zustande gekommen?). Dabei sind hohe Anforderungen an die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verfahrens zu stellen, wenn die nötige Akzeptanz der Entscheidungen gewährleistet ist und demotivierende Wirkungen vermieden werden sollen. Dies bedeutet, dass

- die verantwortlichen Entscheidungsorgane, ihre Zusammensetzung, ihr Zusammenwirken und die Verfahrensregeln eindeutig bestimmt werden sollten.
- im Sinne »weicher Kriterien« eine Verständigung über die Anknüpfungspunkte für eine Leistungsbewertung und über die Gewichtung verschiedener Aspekte wie Forschung, Lehre und sonstiges Engagement innerhalb der Hochschule erfolgen sollte.
- einer turnusmäßigen Überprüfung bzw. Neugewährung von Leistungszulagen gegenüber einer jederzeitigen Verhandlungbarkeit der Vorzug zu geben ist, wobei der Turnus im Interesse eines begrenzten Aufwandes und optimaler Transparenz nicht kürzer als zwei oder drei Jahre sein sollte.
- das Verfahren auf einem System der jährlichen Leistungsberichterstattung der Professoren aufsetzen kann.
- unter definierten Voraussetzungen Einspruchsmöglichkeiten vorzusehen sind.

Da sich besondere Leistungszulagen und die herkömmlichen Berufungs- und Bleibezulagen in ihren Funktionen teilweise überschneiden – beide Zulagen werden aufgrund von Leistung vergeben – und aus einem Topf finanziert werden müssen, liegt es nahe, eine Ausgestaltung zu versuchen, bei welcher sich beide

Arten von Zulagen sinnvoll ergänzen können. Daher ist sorgfältig zu überlegen, wie die Vergabe der beiden Zulagenarten einerseits sauber unterschieden, andererseits aber auch aufeinander bezogen werden kann. Dafür bieten sich im Rahmen des Abwägungsmodells zwei grundsätzliche Varianten an.

2.5.2.2 Weichenstellung 2: Individualisierte Bemessung oder Zulagenstufen?

Punktuelle Ergänzung von Berufungs- und Bleibezulagen durch der Höhe und Dauer nach individuell bemessene Leistungszulagen

Sollen Berufungs- und Bleibeverhandlungen, die nun alle Professoren führen können, der Regelweg zur Realisierung von Gehaltszuwächsen bleiben, über den auch der Großteil der für Leistungszulagen insgesamt verfügbaren Mittel vergeben wird, bleiben besondere Leistungszulagen auf Ausnahmefälle beschränkt. Wird der Sonderfallcharakter besonderer Leistungszulagen betont und fließt nur ein geringer Teil der Mittel in diese Art der Zulagen, sind eine relativ freie Ausgestaltung und ein *hohes Maß an Flexibilität* bezüglich der Höhe und Dauer solcher Zahlungen denkbar. Im extremsten Fall könnte auf Vorgaben zur Höhe und Dauer der besonderen Leistungszulagen ganz verzichtet werden, d. h.

- alle verschiedenen Gratifikationsinstrumente wie Einmalzahlungen, befristete Zulagen, unbefristete Zulagen und variable Gehaltsbestandteile werden voll ausgeschöpft.
- es gibt keine allgemeinen Vorgaben wie z. B. Stufungen oder feste Preise.
- die Vergabe kann jederzeit anlassbezogen erfolgen.
- die Vergabekompetenz wird in der Praxis weitgehend an die Dekane delegiert.

Für eine individuelle Bemessung unabhängig von Berufungs- und

Bleibezulagen ist eine Reihe von Abstufungen und Varianten denkbar, die einzelne Aspekte festen Regeln unterwerfen, andere aber offen lassen:

1. *Prämienvergabe aus Fachbereichsfonds*. Jeder Dekan erhält ein bestimmtes Budget für die diskretionäre Vergabe von Prämien an Professoren. Sie werden in der Regel einmal jährlich zu einem bestimmten Termin vergeben, zu dem eine Kommission unter Leitung des Dekans konkurrierende Abwägungsentscheidungen aufgrund der Leistungsberichte der Professoren trifft. Dazu werden die Leistungen der Professoren anhand eines Punktesystems bewertet; hoch bewertete Professoren erhalten eine Prämie. In Ausnahmefällen können besondere Leistungen aber auch zeitnah vom Dekan honoriert werden.
2. *Zulagenmix aus zentralem Fonds*. Jedes Jahr werden die Dekane von einer zentralen Kommission aufgefordert, Professoren aus ihrem Fachbereich vorzuschlagen, die für Prämienzahlungen oder für (befristete) Leistungsbezüge in Betracht kommen. Dafür erhalten sie eine Handreichung mit Leistungsdimensionen und -gesichtspunkten. Prämienzahlungen kommen bei einmaligen herausragenden Leistungen oder Anstrengungen zum Einsatz, (befristete) Leistungsbezüge bei dauerhaften Leistungszuwächsen (siehe Abschnitt 3, Imperial; und Abschnitt 4, CAESAR).
3. *Beispiel UWH*. Die individuelle Bemessung besonderer Leistungsbezüge ist Aufgabe des Dekans – mit Zustimmung oder in Abstimmung mit der Hochschulleitung. Aufsetzend auf jährliche Leistungsberichte und in Verbindung mit jährlichen Personalgesprächen und ggf. persönlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen wird ein variabler Gehaltsbestandteil in Aussicht gestellt und nach Überprüfung der erbrachten Leistungen vergeben. Mit dieser zukunftsorientierten Ausrichtung wird der Anreizcharakter von Leistungsbezügen besonders stark betont (siehe Abschnitt 4, Universität Witten-Herdecke).

Vorteile. Die hohe Flexibilität und die Betonung des Sonderfallcharakters von besonderen Leistungszulagen hätte zumindest den Vorteil, dass damit der Entstehung von Erwartungen und Anspruchsdenken vorgebeugt wird. Eine verhältnismäßig geringe Regelungsdichte erscheint zudem als besonders empfehlenswert, wenn man besondere Leistungszulagen an persönliche Gehaltsvereinbarungen (in Verknüpfung mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen) koppeln möchte.

Nachteile. Ein solcher »pragmatischer« Umgang mit den Problemen des neuen Professorenreformbesoldungsgesetzes hätte aber auch deutliche Schwächen: Erstens zielt das Gesetz klar auf einen Einstieg in eine leistungsdifferenzierte Vergütung, bei der ausdrücklich alternative Möglichkeiten für Gehaltsverbesserungen bestehen sollen. Zweitens würde der viel kritisierten Praxis von Scheinbewerbungen weiter Vorschub geleistet. Und drittens würde sich eine Hochschule in ihrer Vergütungspolitik in hohem Maße von externen Marktlagen und -urteilen abhängig machen, damit aber auch von zufälligen Konjunkturen einzelner Bereiche bzw. von Überfüllungskrisen in anderen akademischen Fächern, sodass die Gehaltsspreizungen zwischen jeweils gerade marktgängigen und marktschwachen Fächern stark zunehmen. Aus Sicht der Professoren stellen die besonderen Leistungszulagen bei dieser Form der Ausgestaltung keine echte Alternative zu Berufungs- und Bleibeverhandlungen dar, um Gehaltszuwächse zu realisieren. Wer keinen Ruf bekommt, bleibt im Wesentlichen auf dem bei der Erstberufung verhandelten Eingangsgehalt stehen, sodass besondere Leistungszulagen nur zur punktuellen Ergänzung von Berufungs- und Bleibezulagen dienen. In dem Maße, wie die verfügbaren Mittel für besondere Leistungszulagen sinken, schrumpft zudem deren Bedeutung und Anreizcharakter. Ein weiterer Nachteil ist die geringe Transparenz und Kohärenz, die mit einem niedrigen Regelungsgrad einhergeht, sowie die geringe strategische Bedeutung »ad hoc« vergebener vereinzelter Zulagen.

Wenn eine Hochschule neben Berufungs- und Bleibezulagen in größerem Umfang auch besondere Leistungszulagen vergeben würde, hätte sie damit bessere Möglichkeiten für eine eigene, profilorientierte, langfristige und ausgewogene Personalpolitik.

Integration besonderer Leistungszulagen mit Berufungs- und Bleibezulagen über ein System von Zulagenstufen

Die Entwicklung von Zulagenstufen zielt darauf, ein kohärentes und transparentes Gehaltssystem zu schaffen, in dem Berufungs- und Bleibezulagen und besondere Leistungszulagen zwei gleichwertige Wege zur Realisierung von Gehaltszuwächsen darstellen. Ein solches System könnte wie folgt aussehen:

Zur Unterscheidung verschiedener Leistungsniveaus wird ein regelmäßiges System von – in der Regel unbefristeten – Zulagenstufen oder definierten Zulagenbandbreiten entwickelt, z. B. W2 a bis c; W3 a bis c. Diese Stufen werden gestaffelten Leistungsniveaus zugeordnet, die anhand der Dimensionen »Forschung«, »Lehre« und »sonstige Leistungen« entsprechend dem Profil und Anspruch der einzelnen Hochschule näher definiert sind. Wichtig ist dabei, sehr klar zu machen, dass sämtliche Zulagenstufen *besondere* Leistungen voraussetzen und die von Professoren im Rahmen ihrer regulären Tätigkeit selbstverständlich erwarteten Leistungen hoch sind.³ Die Leistungsniveaus sind mit festen Geldbeträgen versehen, die an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teilnehmen, sodass die Proportionen zwischen Grundgehalt und Zulagenstufen im Zeitverlauf konstant bleiben. Das bedeutet allerdings nicht, dass auch gewährte Zulagen(stufen) dynamisiert werden müssen. Entscheidungen über die Gewährung – oder Verweigerung – von Zulagen werden in einem regel-

3 Ein Vorbild für die Unterscheidung von Leistungsniveaus wird in Abschnitt 3 für die Oxford University beschrieben.

mäßigen Rhythmus von etwa drei Jahren aufgrund von Anträgen der Professoren getroffen. Eine automatische Altersprogression ist ausgeschlossen.

Das Verfahren beginnt damit, dass die Professoren Anträge auf »Höherstufung« einreichen, wenn sie glauben, dass ihre Leistungen eine solche rechtfertigen. Das Format der Bewerbungen ist klar definiert. Es basiert auf dem jährlichen Leistungsberichtssystem. Daneben können zwei externe Referees angegeben werden. Die mit Höherstufungen verbundenen Leistungserwartungen werden deutlich kommuniziert, damit a priori aussichtslose Bewerbungen unterbleiben.

Die Vergabeentscheidung liegt bei der Hochschulleitung, die sich dabei ggf. von einer »Professorengehaltskommission« beraten lässt, an der Mitglieder der Hochschule, des Hochschulrates und gegebenenfalls auch Externe beteiligt werden können. Sie berücksichtigt das Votum der Dekane, die je nach Größe der Hochschule auch in der zentralen Kommission vertreten sein können. Die Vergabeentscheidung erfolgt nach Abwägung, in die neben den Anträgen selbst und dem Votum der Dekane auch Informationen aus dem jährlichen Leistungsberichtssystem und gegebenenfalls vorliegende Ergebnisse aus Forschungsevaluationen einfließen. Während die Höhe der mit bestimmten Leistungsniveaus verbundenen Zulagen vorab fest definiert ist, hängt die Anzahl der in einer »Runde« möglichen Höherstufungen vom verfügbaren Budget ab. Deshalb ist vorab deutlich zu machen, welche Mittel für Höherstufungen insgesamt zur Verfügung stehen und wie viele Höherstufungen ungefähr finanzierbar sind. So wird vermieden, dass sich übersteigerte Gehaltserwartungen aufbauen oder Gehalts»ansprüche« entstehen.

Dies kann zusätzlich unterstützt werden, indem auch die Anzahl (nicht die Namen) der Professoren, die Zulagen verschiedener Höhe erhalten, in der Hochschule bekannt gemacht wird. Ist z.B. bekannt, dass in der gesamten Hochschule überhaupt nur

zwei Professoren die Zulagenstufe W3c beziehen, beugt dies falschen Erwartungen oder unbegründetem Neid vor. Zusätzlich könnte Professoren, deren Anträge nicht berücksichtigt wurden, die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch mit der Hochschulleitung eingeräumt werden. Schließlich können auch Einspruchsmöglichkeiten vorgesehen werden, doch sollten die Bedingungen bzw. Voraussetzungen dafür klar definiert sein, um einer Inflation von Einsprüchen vorzubeugen. Die beste Prävention gegen Einsprüche oder gar Klagen ist die Schaffung eines innerhalb der Hochschule konsensfähigen und als gerecht empfundenen Systems.

Anzahl der Stufen. Anzahl und Abstand der einzelnen Zulagenstufen richten sich einerseits nach den insgesamt verfügbaren Mitteln und andererseits nach der Definition unterschiedlicher Leistungsniveaus. Dabei sollte man auch Möglichkeiten zum Überspringen von Stufen einräumen und ggf. nachjustieren, um Starrheiten im System zu vermeiden. Indes sollten die Stufen nicht zu klein sein, damit Aufwand und Ertrag bei der Entscheidung über die Höherstufung in einem sinnvollen Verhältnis stehen und Leistungsniveaus klar voneinander abgrenzbar bleiben. Gibt es an einer Hochschule nur ein Amt, z.B. nur W2 oder nur W3, so werden innerhalb dieses Amtes sicher mehr Stufen nötig, als wenn es beide Ämter gibt.

Um Leistungsspitzen (und eventuell auch außergewöhnliche Marktlagen) abzudecken, kann man oberhalb der Leistungsstufen eine Zone freier Zulagen einführen («discretionary range»). Im Sinne einer konsequenten Leistungshierarchie sollte eine solche Zone (bei Vorliegen beider Ämter an einer Hochschule) auf W3c+ beschränkt werden. Will man Leistungs- und Gehaltsniveaus stärker entkoppeln, um auf Marktlagen in Engpassfächern besser eingehen zu können, ist eine solche Zone auch oberhalb von W2c denkbar. Eine Überschneidung zwischen W2c+ und W3 würde in diesem Fall bewusst eingebaut.

Befristung und Dynamisierung. Zulagenstufen lassen sich auch mit befristeten Leistungszulagen realisieren, wenn eine wiederholte Vergabe nach dem Landesrecht möglich ist. Dies könnte in der Praxis z.B. bedeuten, eine neue Stufenzulage zunächst nur befristet, die nächst niedrigere, zum wiederholten Male vergebene Stufe jedoch unbefristet zu gewähren. Wird kein Antrag auf Höherstufung gestellt oder ein solcher abgelehnt, müsste zusätzlich zu dem beschriebenen Verfahren über die wiederholte Vergabe bzw. eine eventuelle Entfristung einer gewährten Zulagenstufe entschieden werden. Ob der damit verbundene erhebliche Mehraufwand die durch die Befristung gewonnene stärkere Anreizwirkung lohnt, muss sorgfältig erwogen werden.

Ein Zugewinn an finanzieller Flexibilität scheint sich aus einer Befristung kaum zu ergeben, da es kaum zu vermitteln sein dürfte, eine einmal gewährte Zulage *aus finanziellen Gründen* wieder zu entziehen. Zulagenstufen lassen sich auch dann realisieren, wenn sie nicht an den jährlichen Besoldungsanpassungen teilnehmen. Dadurch wird ihr Gehaltscharakter geschwächt und der Zulagencharakter betont.

Ein Vorteil dieser Variante wäre eine gesteigerte Anreizwirkung, wenn die einmal gewährte Zulage im Laufe der Zeit an realem Wert verliert. Ein Nachteil besteht in der daraus resultierenden Unübersichtlichkeit, da zu verschiedenen Zeiten gewährte Zulagenstufen nicht äquivalent sind und die Relationen der Zulagen zum Grundgehalt sich im Zeitverlauf verschieben.

Vorteile. Die Vorteile von Zulagenstufen liegen ohne Zweifel in der Integration von Berufungs- und Bleibezulagen in ein überschaubares, klares Relationsgefüge von Leistungsbezügen. Im Zuge der Berufungsverhandlung könnte ggf. eine Einstufung in eine bestimmte Zulagenstufe erfolgen, im Fall eines Rufes würde nach den gleichen Kriterien wie für die besonderen Leistungszulagen überprüft, ob eine Höherstufung im Rahmen des internen Gehaltsgefüges gerechtfertigt ist.

Das Gleiche gilt in der Übergangsphase für Wechsler in das neue System. Regelmäßige Verfahren und klare Kriterien könnten *Unsicherheiten und einen Teil des Rechtfertigungszwangs reduzieren* und damit die Akzeptanz und Handhabbarkeit besonderer Leistungszulagen erhöhen. Zugleich gäbe es bessere Voraussetzungen, um einen signifikanten Prozentsatz der jeweiligen Gehälter über besondere Leistungszulagen auszugestalten. Indem nennenswerte Gehaltszuwächse auch auf anderem Wege als über Berufungs- und Bleibezulagen realisiert werden können, werden Scheinbewerbungen weniger attraktiv, denn herausragende Leistungen könnten auch in weniger marktgängigen Fächern und auch ohne Vorliegen eines externen Rufes honoriert werden. Zudem ist ein gestaffeltes System von Leistungszulagen dazu geeignet, den stetigen Zuwachs an Erfahrung und Leistung abzubilden, der eine normale Wissenschaftskarriere kennzeichnet, und gleichzeitig die Nachteile der automatischen Altersprogression zu vermeiden. Es erlaubt weiterhin die strategische Ausrichtung des Gehaltssystems einer Hochschule und eine Kopplung der gehaltlichen Anreize an Ziele der Hochschule.

Die in Abschnitt 1 beschriebene grundsätzliche Spannung zwischen internen Leistungsgesichtspunkten und Marktlage bei der Gehaltsgestaltung wird auch durch diese Form der Ausgestaltung nicht prinzipiell gelöst. Den Berufungs- und Bleibezulagen ist die Tendenz inhärent, neben Leistungsunterschieden auch Marktlagen abzubilden. Hat man den Anspruch, das interne Gehaltsgefüge in schlüssiger Weise an eine interne Leistungshierarchie zu koppeln, gerät dieses System notwendigerweise durch externe Gehaltsangebote unter Druck, die das interne Leistungsgefüge sprengen. Die Verknüpfung von Gehaltsniveaus mit definierten Leistungsstufen kann aber zumindest eine Richtschnur bzw. ein Gegengewicht gegen eine übermäßige externe Orientierung darstellen. Die prinzipiellen Möglichkeiten im Umgang mit diesem Problem sind in Abschnitt 1 aufgeführt.

Nachteile. Um ein integriertes System zu ermöglichen, in dem besondere Leistungszulagen und Berufungs- und Bleibezulagen zwei gleichrangige Wege zur Realisierung von Gehaltszuwächsen darstellen, muss gewährleistet sein, dass ausreichend Mittel vorhanden sind, um leistungsbasierte Höherstufungen auch dann vornehmen zu können, wenn jemand keinen auswärtigen Ruf vorweisen kann. Für die Hochschule bedeutet dies, dass sie dafür Mittel reservieren muss und nicht sämtliche Leistungsbezüge in Berufungs- und Bleibeverhandlungen verausgaben kann. Allerdings lässt sich eine Gehalts- und Karriereperspektive innerhalb der Hochschule auch als Plus in Berufungsverhandlungen nutzen.

Eine weitere Schwierigkeit des Systems von Zulagenstufen liegt in dem Verlust an Flexibilität nach unten, wenn die Zulagen grundsätzlich unbefristet vergeben werden, da die Vergabe dauerhafter Gehaltserhöhungen ein entsprechend langfristiges Finanzmanagement der Hochschule erfordert. Zudem könnte die Existenz eines – wenn auch leistungsbasierten – Gehaltsstufensystems der Entstehung eines Anspruchsdenkens Vorschub leisten. Dem gilt es durch entsprechende interne Kommunikation vorzubeugen. Schließlich wird ein langsamerer Rhythmus für mögliche Höherstufungen zu einer gewissen Schwerfälligkeit in der Handhabung führen, weshalb ggf. Ausnahmen unter wohl definierten Bedingungen erwogen werden sollten.

Fazit. Besondere Leistungszulagen in Form eines Stufensystems zu vergeben hatte der Bundesgesetzgeber zwar offensichtlich nicht im Blick, doch wird eine solche Möglichkeit durch das Gesetz auch nicht definitiv ausgeschlossen. Da Gehaltsstufensysteme international verbreitet sind und eine stärkere Leistungsorientierung dieser Systeme vielfach angestrebt wird, würden deutsche Hochschulen mit dieser Art der Ausgestaltung eine zeitgemäße Entscheidung treffen, die auch international kompatibel ist.

3 Ausländische Beispiele

Wie schon eingangs erwähnt, beruhen diese Beispiele auf Recherchen aus dem Frühjahr 2002 und konnten seitdem nicht nachrecherchiert werden. Als Anregung für die deutsche Ausgestaltung der Professorenbesoldung halten wir sie aber für unvermindert aktuell. Das im Folgenden verwandte Präsens bezieht sich durchgängig auf den Stand im Frühjahr 2002; inwieweit seitdem Veränderungen eingetreten sind, ist offen.

3.1 Großbritannien

3.1.1 Überblick

Die britischen Hochschulen sind Arbeitgeber ihrer sämtlichen Mitarbeiter, inklusive der Professoren, die keinen Beamtenstatus besitzen, aber dennoch faktisch unkündbar sind. In den 70er Jahren haben sich die britischen Hochschulen entschieden, die wissenschaftlichen Gehälter durch Tarifverhandlungen national festzulegen. Sie werden seitdem zwischen dem Arbeitgeberverband der britischen Hochschulen, UCEA (Universities' and Colleges' Employer Association), und verschiedenen Gewerkschaften verhandelt. 1992 sind die englischen Fachhochschulen (polytechnics) mit den traditionellen Universitäten in ein einheitliches System zusammengeführt worden; seit 1994 arbeiten sie auch in UCEA zusammen. Noch gibt es aber zwei unterschiedliche Gewerkschaften, die die Hochschullehrer der »alten« und »neuen« Universitäten vertreten (AUT (Association of University Teachers) und NATFE (National Association of Teachers in Further and Higher Education)).

Im Unterschied zu Deutschland ist in England nur ein sehr kleiner Teil (ca. 20 Prozent) aller Dozenten Professoren. Die wis-

senschaftliche Hierarchie an den »alten« Universitäten führt vom »lecturer A« über den »lecturer B«, den »senior lecturer« und den »reader« zum »professor«. »Senior lecturer« und »reader«, an einigen Hochschulen auch »lecturer«, sind mit den deutschen C3- bzw. künftig W2-Professoren vergleichbar, sodass der englische »professor« eher dem deutschen C4-Professor entspricht. An den »neuen« Universitäten gibt es »lecturer«, »senior lecturer«, und »principal lecturer« und »professor«, wobei der »lecturer« dem »lecturer A« der alten Universitäten entspricht, der »senior lecturer« dem »lecturer B« und der »principal lecturer« dem »senior lecturer«. Die forschungsorientierten Ämter der »reader« gibt es an den neuen Universitäten nicht.

Zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist ein Tarifgefüge vereinbart – eine so genannte »national scale« –, das »grades« und »scale points«, also Gehaltsklassen (die zugleich Hierarchiestufen sind), und innerhalb jeder Klasse Gehaltsstufen umfasst. Halbjährlich wird ein Inflationsausgleich verhandelt, mit dem das ganze Gefüge nach oben rutscht. Für die kleine Gruppe der Professoren werden in diesen Verhandlungen aber im Wesentlichen nur die Grundgehälter festgelegt.

Das Gehaltssystem der Universitäten sieht wie folgt aus:⁴ Ein 28-jähriger Akademiker steigt als »lecturer A« im Normalfall am unteren Ende der Skala mit einem Gehalt von £ 20470 p.a. ein. Er steigt dann jährlich in der Altersskala auf, bis er nach fünf Jahren die Stufe des »lecturer B« erreicht. Jede Stufe beträgt ungefähr £ 1000. Die Beförderung zum »lecturer B« (£ 25455+) erfolgt evaluationsbasiert. Wer nicht befördert wird, bleibt auf der Endstufe der jeweiligen Gehaltsklasse stehen. Nach weiteren sieben Jahren erreicht der »lecturer B« die »discretionary range«

4 Inzwischen wurden die Gehaltssysteme der »neuen« und »alten« Universitäten zu einer gemeinsamen Skala zusammengeführt und die Gehälter angehoben. Für Details siehe www.ucea.ac.uk/aut_members_accept_290404.htm (Zugriffsdatum 9.8.2004).

von drei Stufen, die nicht mehr durch Altersprogression erreicht werden können, sondern evaluationsbasiert vergeben werden bzw. verhandelbar sind. Diese »discretionary range« überschneidet sich mit den unteren drei Stufen der Klasse »senior lecturer« (£ 34 158+), die fünf Gehaltsstufen nach dem Annuitätsprinzip und wiederum drei verhandelbare Gehaltsstufen am oberen Ende umfasst. Die Skala endet mit einem maximalen Gehalt von £ 41 732. Dies liegt leicht über dem Mindestgehalt von Professoren von derzeit £ 39 394. Bei einem Vergleich mit deutschen Gehältern sollte berücksichtigt werden, dass die Nettogehälter nach Abzug von Steuern und Versicherungen in England etwa 30 Prozent unter den angegebenen Bruttogehältern liegen und die Lebenshaltungskosten dort um etwa 50 Prozent höher sind.

Die »national scale« beruht auf dem Prinzip: automatische Altersprogression innerhalb der Klassen, Aufstieg in eine höhere Klasse aber nur evaluationsbasiert. Auf Hochschulebene gibt es in der Praxis aber eine Fülle verschiedener Varianten und auch Abweichungen von diesem System. Recht verbreitet ist z.B. die Praxis, bei neuen »appointments« die Einstufung innerhalb einer Gehaltsklasse frei zu verhandeln, statt sich strikt an die Altersskala zu halten.

Weniger verbreitet, aber in Ausnahmefällen auch möglich sind das Überspringen von Gehaltsstufen bei außergewöhnlichen Leistungen und die Beförderung zur nächsten Klasse vor Erreichen der letzten Gehaltsstufe der nächst tieferen Klasse. Die Evaluationsverfahren für die Beförderung in eine höhere Klasse werden auf Hochschulebene festgelegt. Entsprechend groß ist die Bandbreite der Ausgestaltungen. In der Regel setzen sie auf dem jährlichen »appraisal« auf; einem internen Evaluationssystem mit Leistungsberichten der Hochschullehrer an den Dekan oder einen anderen Beauftragten auf Fakultätsebene und schriftlich fixierten Leistungsvorhaben für das nächste Jahr. Auf die durch das »appraisal« generierten Informationen über mehrere Jahre kann bei

einer anstehenden Beförderung zurückgegriffen werden. Den Rahmen für das »appraisal« liefern Empfehlungen der UCEA von 1987.

In den letzten Jahren ist dieses Gehaltssystem von mehreren Seiten unter Druck geraten:

(1) die hohen Gehälter, die Ökonomen, Informatikern und Ingenieuren in der Privatwirtschaft gezahlt werden, erschweren es erheblich, innerhalb der »national scale« überhaupt Hochschullehrer für diese Fächer zu bekommen. Die Hochschulen behelfen sich, indem sie Hochschullehrer innerhalb ihrer Klasse in höhere Stufen einstufen oder aber außerhalb der »scale« Marktzulagen zahlen, für die es in den wenigsten Fällen formalisierte Systeme gibt. Ersteres stört das interne Hierarchiegefüge, in dem die Gehaltsstufen eigentlich Alter bzw. akademische Leistung widerspiegeln sollten, nicht aber Marktlagen; Letzteres steht dem Ziel der Transparenz entgegen und ist zudem nicht immer finanzierbar.

(2) Einige der forschungsintensiven und namhaften Universitäten haben ein Interesse daran, ihre Hochschullehrer systematisch höher zu bezahlen, und stufen diese prinzipiell bei Eintritt höher ein, als in der »national scale« vorgesehen.

(3) Viele Hochschulen streben an, die Leistungsorientierung zu verstärken. Dazu müssten die Altersprogression innerhalb der Gehaltsklassen durch eine leistungsbasierte Progression ersetzt und die Abstände zwischen den Stufen vergrößert werden.

(4) Gleichzeitig wird daran gearbeitet, die noch unterschiedlichen Tarifgefüge der alten und neuen Universitäten zusammenzuführen und die Gelegenheit zur prinzipiellen Neuordnung des Systems zu nutzen: In der Diskussion ist (seit dem Bett Report 1999) die Einführung einer »single spine«, d.h. einer einzigen Gehaltsskala, die sämtliche – wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche – Mitarbeiter der Hochschule umfasst und auf Basis einer systematischen »job evaluation« die Positionen verschiede-

ner Mitarbeitergruppen im Verhältnis zueinander bewertet. Dies wäre vergleichbar mit dem deutschen BAT und wird von der UCEA-Geschäftsstelle aufgrund der Entwicklungen im EU-Recht für nötig erachtet.⁵

Bei der Einführung einer »single spine« soll gleichzeitig die Anzahl der Gehaltsstufen drastisch verringert und die Differenz zwischen diesen Stufen erhöht werden. Ab August 2002 werden die bisherigen 242 Stufen im gesamten universitären Gehaltsgefüge im ersten Schritt auf 92 reduziert. Die Entwicklung einer »single spine« soll gleichzeitig die Rufe nach verstärkter Leistungsorientierung berücksichtigen, indem Hochschulen die Gehälter innerhalb des Systems freier als bisher setzen könnten und die Gehaltsprogression evaluationsbasiert erfolgen könnte.

Es bleibt abzuwarten, welche der Tendenzen – die einer erhöhten Diversifizierung oder die einer stärkeren Vergleichbarkeit und Systematik – sich durchsetzt bzw. welche Verbindung die beiden eingehen. Bis heute haben die britischen Universitäten an einem nationalen Wissenschaftstarif festgehalten, um einen Preiskampf zu verhindern.

Ein brennendes Thema ist auch die akute Unterbezahlung britischer Akademiker. Der Higher Education Funding Council (HEFC) hat daher in einem Programm mit dem Titel »Rewarding and developing staff in Higher Education« zusätzliche Gelder (in Höhe von £ 50 Millionen in 2001/02, £ 110 Millionen in 2002/03 und £ 170 Millionen in 2003/04) zur Verfügung gestellt mit der Auflage an die Hochschulen, »Human Resource Strategies« zu entwickeln.

Da auf nationaler Ebene für die »professors« nur Mindestgehälter verhandelt werden, gibt es auf Hochschulebene eine Fülle verschiedener Ausgestaltungsformen für die Leistungsbezüge der

5 Diese »single spine« ist inzwischen verabschiedet worden. Für Details siehe www.ucea.ac.uk/aut_members_accept_290404.htm (Zugriffsdatum 9.8.2004).

Professoren. Das Spektrum reicht von antragsbasierten Gehaltsstufensystemen mit präzise definierten Qualitätsniveaus für jede der Stufen (Oxford) über informelle Systeme, in denen nach Ermessen sowohl Gehaltserhöhungen als auch einmalige Boni gezahlt werden (Imperial), bis zu evaluationsbasierten Systemen ohne Stufen, in denen die jährlich zu Verfügung stehenden zusätzlichen Gelder je nach Leistungsbewertung im Rahmen der Evaluation über- und unterproportional verteilt werden (Middlesex). Diese Beispiele werden im Folgenden beschrieben. Bei der Übertragung britischer Erfahrungen auf Deutschland ist die geringe Anzahl von Professoren an britischen Hochschulen zu berücksichtigen, die sowohl aufwändige als auch informelle Verfahren begünstigt.

Während die Vergütung von »(senior) lecturers« in der Regel Sache der Fachbereiche ist, die dafür eigene Budgets und Entscheidungskompetenz haben, ist bei Professorengehältern immer die Hochschulleitung maßgeblich, auch wenn die Fakultäten in das Verfahren einbezogen sind und zum Teil die Professorengehälter aus ihrem Budget begleichen müssen. In der Regel hat jede Hochschule ein zentrales »senior salary committee«, dem der »Vice-Chancellor« (Präsident) oder der Hochschulratsvorsitzende vorsitzt und in dem hochrangige Professoren sämtlicher Fachbereiche vertreten sind. Auch die Verwaltungsseite ist vertreten, entweder durch den »registrar« (Kanzler) oder den Head of Human Resources (Leiter der Personalverwaltung).

Dieses Komitee tagt in regelmäßigen Abständen (von je nach Hochschule zwischen einem und drei Jahren) und nimmt entweder direkte Bewerbungen von Professoren oder Empfehlungen der Instituts- oder Fakultätsleiter entgegen. Oft gibt es eine feste Geldsumme, die für Gehaltserhöhungen zur Verfügung steht und verteilt werden kann. Die Entscheidung wird in der Regel auf der Basis »weicher« Kriterien getroffen, die »teaching, research and community service« umfassen. Wegen der entscheidenden Aus-

wirkungen der Research Assessment Exercise (RAE) auf die Finanzierung der Hochschule dominieren allerdings trotz entgegelaufender Bemühungen in der Praxis die Forschungsleistungen.⁶

Wichtige Merkmale/Lessons:

- Die britischen Hochschulen sind Arbeitgeber ihrer Hochschullehrer, die keinen Beamtenstatus genießen.
- Nur eine kleine Minderheit (ca. 20 Prozent) der britischen Hochschullehrer sind Professoren.
- Die Gehälter sämtlicher Hochschullehrer werden in Tarifvereinbarungen zwischen der Arbeitgebervertretung der Hochschulen und den Hochschullehrgewerkschaften verhandelt. Diese Vereinbarungen umfassen für »lecturer, senior lecturer und reader« ein detailliertes System von Gehaltsklassen und -stufen. Für die Professoren werden nur Mindestgehälter verhandelt.
- Für das Gehaltsstufensystem gilt: innerhalb der Gehaltsklassen in der Regel automatische Alterprogression, Beförderung in eine höhere Gehaltsklasse evaluationsbasiert.
- Einmalige Bonuszahlungen sind die Ausnahme und werden nur in einigen Institutionen und dort i. d. R. nur im Bereich der Professoren verwandt.
- Gehaltserhöhungen sind in aller Regel unbefristet, die Möglichkeit einer Rückstufung bleibt allenfalls eine theoretische Drohung.

6 Siehe auch: Shattock, Michael (2001), *The academic profession in Britain: A study in the failure to adapt to change*, Higher Education 41: 27–47, 2001.

- Die Marktlage in den Disziplinen Ökonomie, Informatik und Ingenieurwissenschaften und die Spannweite von Hochschularten innerhalb des Systems setzt das gemeinsame Tarifgefüge für alle Hochschulen und über alle Fächer unter erheblichen Druck, dem gegenwärtig durch Lockerungen und Abweichungen innerhalb des Systems sowie durch eine intensive Diskussion über die Reform des Systems begegnet wird.

3.1.2 *Oxford University: Ein egalitäres Gehaltssystem unter Marktdruck*

Oxford sieht sich einer Tradition verpflichtet, die egalitäre und demokratische Werte innerhalb der »academic community« hochhält und der akademischen Selbstverwaltung den Vorzug vor professionellem Management gibt. Dies beinhaltet zum einen den Versuch, Marktkräften zum Trotz die Gehälter zwischen den Fakultäten vergleichbar zu halten; formale Hierarchien innerhalb der Hochschule durch die Beschäftigung fast sämtlicher akademischer Mitarbeiter als »lecturer« zu vermeiden und die leistungsorientierte Bezahlung auf die kleine Gruppe der Professoren und seit neuestem auch der »reader« zu beschränken. Zum anderen bedeutet es eine breite Beteiligung der Mitarbeiter der Universität an Vergütungsentscheidungen.

Leistungsstrukturen und Budgetierung. Die Besonderheit der Universität Oxford besteht in dem College System, das als eigenständige Struktur auf vielfältige Weise mit der Hochschule verknüpft ist. Sämtliche akademischen Mitarbeiter – mit Ausnahme der Professoren – sind einem der Colleges zugeordnet, letztere sind direkt bei der Universität angestellt. Die Universität Oxford ist in fünf »divisions« (Fakultäten) gegliedert, die weiter in »departments« (Zentren oder Institute) untergliedert sind. Die Fakultäten betreiben – in Bezug auf sämtliche Mitarbeiter mit Aus-

nahme der Professoren – ihre eigene Personalpolitik, wobei in erster Linie die »heads of department« (Institutsleiter) zuständig sind, wichtige Entscheidungen wie Berufungen aber der Zustimmung des »divisional board« (Dekanats) bedürfen. Sie verantworten im Rahmen einer fünfjährigen Planung ihre eigenen Globalhaushalte, die auch die akademischen Gehälter mit Ausnahme jener der Professoren enthalten. Für letztere gibt es auf der zentralen Ebene zwei getrennte Budgets: eines für die Grundgehälter, eines für die Leistungsbezüge.

Die grundlegende Richtung der Personalpolitik der Universität Oxford wird vom »personnel committee« in Zusammenarbeit mit dem University Council (Hochschulrat) bestimmt. Das »personnel committee« ist als normgebendes Aufsichts- und Kontrollorgan zuständig für alle anderen Bereiche der Personalpolitik, wie »recruitment«, Auswahl, Personalentwicklung, Weiterbildung, Chancengleichheit, Gehälter und Arbeitsbedingungen. Daneben legt es auch die Vergabekriterien für die Leistungszulagen der Professoren fest. Dem »personnel committee« gehören zwei Mitglieder des intern und extern besetzten University Councils an, die »heads« (Dekane) der fünf »divisions«, ein Vertreter der Colleges und die »proctors« und »assessors«, hochrangige Akademiker mit Ombudsfunktion für die Universität. Die Zusammensetzung ist im Hinblick darauf gewählt, »that the range of interests and concerns in the faculties, departments, and academic services of the University, and in the Colleges of the University, is as fully reflected within the total membership of the committee as is reasonably practicable.«

Die praktische Verantwortung für die Professorenbesoldung liegt bei einem akademischen Komitee unter der Leitung des »Vice-Chancellors« (Präsidenten). Weitere Mitglieder sind vier »heads of college«, die im Hinblick darauf ausgewählt werden, dass sie ein weites Fächerspektrum repräsentieren, und ein Externer. Die »heads of college« sind deshalb besonders geeignet, weil

sie sehr hochrangige Akademiker mit Managementverantwortung sind, die nicht wählbar sind und außerhalb der übrigen Professorenschaft stehen.

Professoren. Ein leistungsbezogenes Besoldungssystem im engeren Sinne gibt es in Oxford allein für die ca. 240 Professoren. Kürzlich sind auch die ca. 50 »reader« in das System einbezogen worden. Sämtliche Professoren beziehen zunächst ein Grundgehalt von £ 45 338 p.a. Darüber hinaus beziehen »heads of department« eine Funktionszulage, die je nach Größe des »department« zwischen £ 2208 und £ 12 793 liegt. Kern der leistungsbezogenen Vergütung von Professoren sind die »distinction awards«, die in einem zweijährigen, kompetitiven, antragsbasierten Verfahren vergeben werden. Es gibt prinzipiell neun Stufen von »awards«, von denen aber nur fünf in der Praxis vergeben werden – die anderen werden für den »nächsten Einstein« in Reserve gehalten. Die Zulagen reichen von £ 2437 bis £ 20018, sodass sie das Grundgehalt maximal um 44 Prozent aufstocken können, und sind prinzipiell ruhegehaltfähig und unbefristet. Über die Vergabe entscheidet das »remuneration committee« aufgrund der vom »personnel committee« festgelegten Kriterien. Die Kriterien beschreiben fünf verschiedene Qualitätsniveaus, die ausdrücklich noch über dem hohen akademischen Maßstab liegen, der an sämtliche Professoren und »readers« in Oxford angelegt wird:

»Level 5 (£ 20018): this level of award is only available to individuals whose academic distinction is of the highest quality, with a corresponding quite outstanding world-wide reputation which is universally acknowledged across the broadest subject areas. Professors and readers at this level will have made a historic contribution through their research and through their overall role across their general field of study.

Level 4 (£ 15015): this level of award is designed for individuals of very high academic distinction and very significant in-

ternational reputation. While they may not quite match the exceptional achievements of genuine world-leaders, they will have had a similar international impact and have made a seminal contribution to their broad discipline.

Level 3 (£ 10009): this level of award is intended for professors and readers of considerable academic distinction, even when measured against the overall Oxford context. They will often be the leading international authorities in their particular field, and will have made a very significant and lasting positive mark on the University's work in their area (directly through their own research or through their role in leading and developing their discipline at Oxford).

Level 2 (£ 6677): professors and readers at this level will have a distinguished academic record clearly well in excess of that which is a prerequisite for appointment to an Oxford post. Their international reputation will be very significant. This level may also be used to reward quite exceptional and sustained contributions to the academic work of the University from those whose individual scholarship is also above the normal minimum expectation.

Level 1 (£ 2437): this level of award recognises academic distinction which goes beyond the normal expectation the University has of its professors and readers, or those whose particular contribution to the academic work of the university has more generally exceeded normal levels.

No award: the University expects all of its professors and readers to be academically distinguished, with an international reputation and research record which is outstanding in comparison with the majority of academic staff in the United Kingdom. It also expects all of its professors and readers to contribute fully and well to all relevant aspects of the academic work of the University. Meeting these baseline expectations does not itself justify the making of a distinction award.»⁷

Für die Verteilung der »distinction awards« steht ein begrenztes Budget zur Verfügung. Im Herbst 2001 bspw. wurde bekannt gegeben, dass eine Vergabe oder Erhöhung von »awards« für ca. 60 der 234 möglichen Bewerber finanzierbar sein würde. Im Jahre 1998 waren elf (fünf Prozent) Professoren auf Stufe fünf eingestuft, 14 (sechs Prozent) auf Stufe vier, 46 auf Stufe drei (20 Prozent), 46 auf Stufe zwei (20 Prozent), und 22 auf Stufe eins (neun Prozent). Insgesamt bezogen 139, d.h. 59 Prozent der Professoren, ein höheres als das Mindestgehalt. An einer Höherstufung interessierte Professoren und »reader« müssen mindestens einen aktuellen Lebenslauf, die Namen zweier externer Referenzen und zwei bis drei wichtige Publikationen einreichen, insgesamt darf die Bewerbung zwölf Seiten nicht überschreiten. Anzahl und Höhe der vergebenen »awards« werden in der Hochschule publiziert, nicht aber die Namen der Empfänger. Abgelehnte Bewerber haben die Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs mit dem »Vice-Chancellor«, schriftliche Begründungen gibt es nicht. Für die Professoren und »reader« ist die symbolische Bedeutung der »awards«, also die darin zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung, nach Aussage der Personalverwaltung wichtiger als der Geldwert.

Berufungs- und Bleibeverhandlungen. Für Berufungen ist ein zentrales »electoral board«/»selection committee« zuständig. Berufungs- und Bleibeverhandlungen führt – im Unterschied zu dem von akademischen Gremien bestimmten Verfahren für die Vergabe der Leistungsbezüge – der »Vice-Chancellor« oder einer der »Pro-Vice-Chancellors« (Vizepräsidenten), in enger Zusammenarbeit mit dem Registrar (Kanzler) und nach Beratung mit dem Berufungsausschuss. Die vergebenen Gehaltsstufen entsprechen dabei den für »distinction awards« definierten Gehaltsni-

7 Quelle: Internes Rundschreiben des Head of Personnel Services, Oxford University.

veaus. Im Falle eines Rufs von einer anderen Hochschule kann der »Vice-Chancellor« selbst »distinction awards« vergeben. Oxford legt Wert darauf, dass Gehälter *keine Verhandlungssache* sind, sondern nur die Ausstattung. Interne Berufungen sind in Oxford nur bei öffentlicher Ausschreibung möglich, nicht aber als Regelbeförderung.

Die anderen akademischen Mitarbeiter. Für Berufungen von »lecturers« und der meisten »reader« sind die »divisional boards« (Fachbereichsleitungen) zuständig, denen das zentrale »selection committee« nur Empfehlungen aussprechen kann. Die »lecturer« steigen in Oxford in einer Alterskala auf, die sich von £ 20 470 (28 Jahre) bis £ 34 734 (40 Jahre und älter) erstreckt und der »national scale« entspricht. Der Vorteil dieses Systems wird in seiner Objektivität gesehen. In besonderen, seltenen Ausnahmefällen kann ein »lecturer« höher eingestuft werden, als dies seinem Alter entspricht, oder sogar oberhalb der »lecturer scale« bezahlt werden. Solche Ausnahmen bedürfen zwingend der Zustimmung des »Vice-Chancellors«, und die Kriterien dafür sind schriftlich festgelegt.

Dabei sind die Kriterien für ein Überspringen von Gehaltsstufen durch schon beschäftigte »lecturer« noch strenger als jene für eine Höherstufung zum Zwecke der Gewinnung eines neuen »lecturers«. Mit diesen Ausnahmen, die Oxfords traditioneller Philosophie nicht entsprechen, reagiert die Hochschule auf wachsenden marktlichen Druck auf das Gehaltsgefüge. »Unacceptable anomalies within the subject area« sollen dennoch verhindert werden.

Die Bezahlung der »reader« folgt ebenfalls der »national scale« und umfasst die oberen sechs von acht Gehaltsstufen der »senior lecturer scale« (£ 36 355 bis £ 41 732). »Senior lecturer« gibt es in Oxford nicht. »Reader« können bei Einstieg in eine beliebige Gehaltsstufe der Skala eingruppiert werden und steigen dann jährlich automatisch auf.

Aufgrund des besonderen College-Systems der Universität Oxford beziehen sämtliche akademischen Mitarbeiter – bis auf die Professoren – allerdings zusätzlich zu ihrem Universitäts-Gehalt Einkünfte von dem College, dem sie zugeordnet sind. Die Universität begrenzt dieses Zusatzeinkommen aber und deckelt bspw. das Gesamteinkommen eines »lecturers« bei £ 41 510.

Nebentätigkeiten. Nebentätigkeiten, die grundsätzlich allen akademischen Mitarbeitern der Universität Oxford freistehen, bedürfen der Genehmigung durch den »head of department« und sind auf jährlich maximal 30 Tage begrenzt. In der Regel sind die »departments« an den Einnahmen beteiligt. Hierfür gibt es verschiedene »sharing arrangements«. Einnahmen aus Nebentätigkeiten und Drittmitteln sind kein Kriterium für die Vergabe von Leistungsbezügen.

Zusammenhang mit Evaluation. In Oxford wird ein jährliches »appraisal system« (internes Evaluationssystem) praktiziert, das der Personalentwicklung dient. Die Informationen verbleiben auf der Ebene der »heads of department«, sodass sie für die Entscheidung über Leistungsbezüge nicht hinzugezogen werden. Anders ist dies für Entscheidungen über außerordentliche Beförderungen von »lecturers« und »readers«: Entscheidungen über solche Beförderungen werden auf dezentraler Ebene getroffen, und die Informationen aus den Evaluationsverfahren fließen darin ein.

Wesentliche Merkmale/Lessons:

- System von Grundgehältern und Leistungsbezügen nur für Professoren.
- Für alle anderen akademischen Mitarbeiter ein System von Gehaltsstufen; Einstufung und Aufstieg erfolgen in der Regel nach Alter und nur in Ausnahmen nach Leistung oder Marktlage.

- Grundsätzlich sind die Fakultäten für die Gehälter ihrer akademischen Mitarbeiter zuständig; nur Professorengehälter werden zentral gehandhabt.
- Sämtliche Leistungszulagen sind unbefristet.
- Für die Vergabe der Leistungsbezüge sind unterschiedliche Qualitätsniveaus so definiert, dass de facto ein System von Gehaltsstufen entsteht.
- Für die Vergabe der Leistungsbezüge sind allein die Forschungsleistungen und die Ermöglichung von Forschungsleistungen anderer maßgeblich, weder Lehre noch Drittmittel spielen eine Rolle.
- Die Vergabe erfolgt antragsbasiert; die Professoren müssen einen Lebenslauf und Referenzen einreichen wie bei einer in England üblichen Bewerbung.
- Ein formales »appeal«-System gibt es nicht; jedem Professor steht aber die Möglichkeit offen, im Falle der Ablehnung ein Gespräch mit dem Vice-Chancellor zu führen.
- Informationen aus Mitarbeitergesprächen und Evaluationen werden aus den Verfahren ausgespart.
- Die gehaltliche Einstufung bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen erfolgt im für die Leistungsbezüge entwickelten Stufensystem, sodass ein konsistentes System entsteht.
- Als Nachteil des Antragsverfahrens wird gesehen, dass bescheidene Professoren sich nicht melden.
- Es gibt Funktionszulagen für Dekane (»heads of department«), die nach Größe der Fachbereiche differenziert sind, jedoch nicht leistungsbezogen vergeben werden.
- Oxford versteht sich als demokratische und egalitäre Institution und strebt an, die interne Gehaltsstruktur marktunabhängig zu bestimmen, hat aber kürzlich begonnen, Ausnahmen zuzulassen.
- Einmalzahlungen gibt es nicht.

3.1.3 *Imperial College: Ein Gutsherrenmodell in der Reform*

Imperial College, eine Londoner Technische Universität, die in dem Independent's Forschungsranking auf Platz 2 hinter Cambridge und vor Oxford rangiert, befindet sich zur Zeit in einem grundlegenden Umstrukturierungsprozess, der auch eine neue Personalpolitik beinhaltet. Der neue »rector«, Sir Richard Sykes, ehemaliger Chef von GlaxoSmithKline, dem größten Pharmakonzern der Welt, möchte Imperial zu einer unternehmerischen Hochschule machen.

Die 35 »departments«, die bisher direkt dem »rector« unterstanden, sind kürzlich in vier Fakultäten (Medizin, Engineering, Physical Science, Life Science) zusammengefasst worden. Die Fakultätsvorstände werden direkt vom »rector« bestellt, die »heads of department« von den Fakultätsvorständen in Einvernehmen mit dem »rector«. Bisher sind diese Funktionen immer von Professoren der Hochschule ausgefüllt worden. Die Fakultäten haben Globalhaushalte, die auch sämtliche Personalkosten umfassen. Auch die Professoren werden aus den Fakultätsbudgets bezahlt, obwohl über ihre Vergütung auf zentraler Ebene entschieden wird. Formal ist dafür das »remuneration committee« zuständig, in der Praxis aber übernimmt der »rector« die Handhabung. Das »remuneration committee« besteht aus dem Vorsitzenden des Hochschulrates und drei weiteren Mitgliedern dieses Organs. Der »rector« und der »human resource manager« nehmen beratend teil. Der Akademische Senat oder andere Organe der internen akademischen Selbstverwaltung sind an den Gehaltsentscheidungen nicht beteiligt.

Professoren. Das Grundgehalt von Professoren wurde kürzlich abweichend von der »national scale« auf £ 45 000 p. a. angehoben. Professoren können zusätzlich zu ihrem Grundgehalt Leistungsbezüge erhalten, und zwar sowohl als Einmalzahlung (»bonus«, in der Regel £ 2000 bis £ 3000) oder als unbefristete

Gehaltserhöhung (»increment«, in der Regel £ 1000 bis £ 4000). Einmal im Jahr werden die »heads of department« aufgefordert, die Vergütung ihrer Professoren zu überprüfen und dem zentralen »remuneration committee« durch den Vorstand ihrer Fakultät Vorschläge zu unterbreiten. Dazu erhalten sie von der Personalverwaltung eine kurze Anleitung und eine Auflistung der Professorengehälter in ihrer Fakultät. Einmalzahlungen sind dazu gedacht, ein außergewöhnlich hohes Arbeitspensum oder besondere Erfolge zu honorieren, während Gehaltserhöhungen für deutliche Leistungssteigerungen in Lehre, Forschung und Selbstverwaltung reserviert sind. Einmalzahlungen wird der Vorzug vor Gehaltserhöhungen gegeben.

Die Mehrheit der Professoren am Imperial erhält keine Leistungsbezüge, sondern nur eine Gehaltsanpassung an gestiegene Lebenshaltungskosten. Bis heute hat die Vergabe der Leistungsbezüge sehr informellen Charakter. Ein System von Gehaltsstufen mit definierten Qualitätsniveaus existiert nicht. Auch eine gesonderte Budgetierung für Leistungsbezüge auf Fakultätsebene erfolgt nicht. Es gibt auch keine Vorabplanung, wie viele Boni und Erhöhungen welcher Höhe vergeben werden sollen.

Verfahren, Kriterien und Entscheidungen werden in der Hochschule nicht öffentlich kommuniziert. Der informelle Charakter und die geringe Transparenz sind in der Vergangenheit deshalb möglich gewesen, weil die Gruppe der Professoren nur eine verschwindende Minderheit der akademischen Mitarbeiter am Imperial ausmacht. Ein Problem für Imperial besteht darin, dass Neuberufungen oft nur mit hohen Gehaltsangeboten zu realisieren sind, sodass tendenziell eine Verzerrung der Gehaltsstruktur zugunsten der Neuberufenen entsteht. Imperial zahlt Funktionszulagen in Höhe von £ 8000 bis £ 12000 jährlich für »heads of department« und von £ 6000 für die vier »deans«, die in den Fakultäten die Rolle von Ombudsmännern erfüllen. Die Gehälter der »faculty principles« liegen bei £ 80000 aufwärts.

Die anderen akademischen Mitarbeiter. Imperial folgt bei der Bezahlung seiner »lecturer« und »senior lecturer« der »national scale«, hat aber kürzlich die unteren acht Gehaltsstufen gestrichen, sodass »lecturer« nun mit £ 28 602 einsteigen. Hinzu kommt ein Ortzuschlag von £ 2134 für London. »Lecturer« steigen in der Regel nach dem Anciennitätsprinzip auf, nur im Ausnahmefall (herausragende Leistungen, Angebote anderer Hochschulen) gibt es die Möglichkeit, Stufen zu überspringen. Hierfür gibt es allerdings keine Regularien. Für »senior lecturer« und »reader« wird die »national scale« benutzt, aber diskretionär gehandhabt, d.h. die Einstufung auf der Skala ist auf allen Stufen individuelle Verhandlungssache. Während die Berufung von »lecturers« und »senior lecturers« Sache der »departments« ist, werden Berufungen der stärker forschungsorientierten »readers« auf zentraler Ebene gehandhabt.

Pläne. Der »human resource manager« von Imperial strebt an, die Dominanz des Anciennitätsprinzips bei der Vergütung von »lecturers« durch eine stärkere Leistungsorientierung zu ersetzen. Eine Überlegung ist, in Zukunft 80 Prozent der »lecturer« das Durchschnittsgehalt zu zahlen, jeweils 10 Prozent aber ober- und unterhalb des Durchschnitts. Die Vergütung von Professoren soll in Zukunft systematischer und transparenter erfolgen. Da die Management School ein akutes Berufungsproblem hat, wird eine Sonderregelung erarbeitet, die in diesem Bereich eine Vergütung außerhalb der »national scale« erlauben wird. Schon mehrere englische Business Schools haben die Vergütung nach der »national scale« aufgegeben.

Wichtige Merkmale/Lessons:

- Sowohl »lecturers« als auch Professoren erhalten am Imperial höhere Gehälter als in der »national scale« vorgesehen.
- Abgesehen von den höheren Einstiegsgehältern wendet Im-

perial die »national scale« an; im Bereich der »lecturer« dominiert das Anciennitätsprinzip, für Ausnahmen (höhere Einstufung, Überspringen von Stufen) gibt es keine standardisierten Verfahren.

- Da Imperial neue »lecturers« prinzipiell nicht unter »spinal point« 15 einstuft, wird die »discretionary range«, in der Gehälter verhandelbar werden, schneller erreicht (schon nach vier statt nach zwölf Jahren); Gehälter von »readers« und »senior lecturers« werden grundsätzlich innerhalb der »scales« verhandelt.
- Für die Management School ist eine Ausnahmeregelung in Vorbereitung, die eine Vergütung der »lecturer« außerhalb der »national scales« erlauben soll.
- Für die Leistungsbezüge der Professoren gibt es ein jährliches Vorschlagsverfahren; Vorschläge werden von den »heads of department« eingereicht, die formale Entscheidungskompetenz hat ein zentrales »remuneration committee« unter Leitung des Hochschulratsvorsitzenden; in der Praxis entscheidet jedoch der »rector«.
- Es gibt kein Gehaltsstufensystem für Professoren, »awards« können in jeder möglichen Höhe erfolgen.
- Es werden sowohl einmalige Boni als auch Gehaltserhöhungen gewährt, einmaligen Boni wird dabei der Vorzug gegeben. Boni liegen in der Größenordnung von £ 2000 bis £ 3000 (umgerechnet etwa 3000 bis 4500 Euro), Gehaltserhöhungen zwischen £ 1000 und £ 4000 p.a. (entspricht etwa 1500 bis 6000 Euro jährlich).
- Die Kriterien für die Vergabe der Leistungsbezüge sind nicht formal niedergelegt, Entscheidungsverfahren wie Entscheidungen werden nicht öffentlich kommuniziert.
- Obwohl auf zentraler Ebene über die Höhe der Leistungszulagen entschieden wird, werden diese aus den dezentralen Globalbudgets der Fakultäten finanziert.

- Die Mehrheit der Professoren erhält keine Leistungsbezüge.
- Für die Übernahme von Leitungsfunktionen in der Hochschule gibt es mehr als eine symbolische Vergütung; die mit Dekanen vergleichbaren »heads of department« erhalten monatlich umgerechnet 1000 bis 1500 Euro zusätzlich.

3.1.4 *Middlesex University: Eine ehemalige polytechnische Hochschule bekennt sich zum »managerialism«*

Die Middlesex University (MU), am nördlichen Stadtrand von London gelegen, hat knapp 220 00 Studenten in den Schwerpunkten Design und »performing arts«, Gesundheitsberufe und Umweltschutz, Sprachlehreunterricht, BWL und »computing science«. Als »post-1992 institution« ist sie vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule.

Leistungsstrukturen und Budgetierung. Der »board of governors« (Hochschulrat) hat 30 Mitglieder und ist bis auf zwei Vertreter der Hochschule ausschließlich extern besetzt. Ein »human resource committee« des Hochschulrats legt die Grundrichtung der Personalpolitik fest. Dem »Vice-Chancellor« (VC) obliegt die strategische Führung der Hochschule. Das Tagesgeschäft wird vom »Assistant VC« geleitet, der Verantwortlichkeiten zunehmend an die Fakultäten (»school«) weitergibt. Jede der fünf Fakultäten wird von einem »management team« geleitet, das aus dem »dean« und drei »directors« mit Ressortverantwortlichkeiten für Verwaltung, Lehre und Forschung besteht. Die unbefristet und hauptamtlich beschäftigten Dekane und Direktoren werden vom VC ernannt. In der Regel handelt es sich um Professoren der Hochschule. Die Fakultäten haben eigene Globalbudgets, die sämtliche Gehälter, auch die der Professoren umfassen, obwohl über letztere ein zentrales Organ, das »senior« Management »remuneration panel«, entscheidet. Dieses wird vom VC geleitet,

daneben ist es mit dem »deputy VC«, dem »assistant VC« und dem »head of human resources« besetzt.

Die Gehaltsentscheidungen werden in der Regel vom »assistant VC« getroffen mit Zustimmung des »panel«. Für die Gehälter der anderen akademischen Mitarbeiter ist ein »promotion panel« auf Fakultätsebene zuständig, bestehend aus »dean«, den »heads of school«, einem »dean« einer anderen Fakultät und jeweils einem gewählten Vertreter des eigenen und eines anderen Fakultätsrats. Der »assistant VC« ist Dienstvorgesetzter der Personalverwaltung (»human services«), der die Aufgabe zukommt, Entscheidungen vorzubereiten und die Einhaltung von Richtlinien zu sichern. Der »head of human resources« ist an den Auswahlgesprächen beteiligt und stellt dort managementbezogene Fragen.

Wie die Mehrheit der Einrichtungen ihrer Art richtet die MU die Vergütung ihrer Mitarbeiter nach der »national scale«. Besonderheiten sind im »academic staff handbook« und im »senior managers' and professors' handbook« festgelegt, das vom VC und dem Personalkomitee des Hochschulrats verabschiedet wird und auch Übereinkünfte mit lokalen Gewerkschaften berücksichtigt.

Professoren. Für Professoren und »senior managers« (»deans, academic managers and heads of service«) gibt es eine einheitliche Vergütungspolitik. Die Vergütung hat nur eine Komponente, das Grundgehalt. Dieses wird bei Eintritt frei verhandelt und richtet sich nach Erfahrung, Art und Umfang der Aufgaben, Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, »performance«-Faktoren und der Marktlage. Die Eintrittsgehälter liegen bei ca. £ 45 000 p. a. Es gibt weder Gehaltsstufen noch einmalige Bonuszahlungen. Stattdessen kann das Grundgehalt je nach Leistung konstant bleiben, steigen oder auch fallen. Den Bewertungsmaßstab dazu liefert das »staff appraisal and performance assessment«. Jeder Professor hat einen unmittelbar Vorgesetzten (»line manager«) – im Falle der Professoren ist das der »dean of school«. Dieser vereinbart mit jedem Professor fünf bis zehn weiche Kriterien aus folgendem

Katalog: »judgement, initiative, competence, expertise, staff management ability, cooperation with others, budget management, implementation of university policies and effective communication with key colleagues«. Zusätzlich werden Zielvereinbarungen getroffen, die sich am Hochschulentwicklungsplan orientieren.

Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von sechs (»Does not meet requirements of the job«) bis eins (»All-round excellence, considerably exceeding level of performance normally required all of the time«).⁸ Nur sehr gute oder sehr schlechte Bewertungen oder »dramatic but consistent improvement over a period of two years« können sich auf die Vergütung auswirken. Die vorgenommenen Bewertungen werden an das »senior«-Management »remuneration panel« weitergeleitet, das vom VC geleitet wird. Weitere Mitglieder sind der »deputy VC«, der »assistent VC« und der »head of human resources«. Eine durchschnittliche Bewertung wird in der Regel mit einem Inflationsausgleich vergütet, bei über- oder unterdurchschnittlicher Bewertung gibt es entsprechend mehr oder weniger. Klagen gegen diese Entscheidungen sind bisher nicht vorgekommen. Bleibeverhandlungen sind selten, sie werden vermieden und – wenn unbedingt nötig – informell direkt mit dem VC geführt.

Die anderen akademischen Mitarbeiter. Die Gehälter der anderen akademischen Mitarbeiter folgen der »national scale«, mit Ausnahme der auf Stundenbasis entlohnten »part-time lecturers«, die die MU in großer Anzahl beschäftigt. Neue Mitarbeiter beginnen in der Regel als »lecturer« auf der unteren Gehaltsstufe. Eine höhere als die übliche gehaltliche Einstufung bei Einstellung

8 Die vollständige Skala lautet: »Does not meet requirements of the job (6); Significant shortcomings which compromise satisfactory job performance (5); Satisfactory but with some shortcomings (4); Satisfactory level of performance required (3); Good, exceeding level of performance normally required most of the time (2); All-round excellence, considerably exceeding level of performance normally required all of the time (1).« Quelle: Senior Managers' and Professors' Handbook, Middlesex University.

ist möglich; die Kriterien beziehen sich auf die mitgebrachten Qualifikationen, lassen aber ausdrücklich auch eine Höherstufung aufgrund von Marktlagen zu. Erfolgt eine Höherstufung primär aus marktlichen Gründen, so ist der »head of human resources« einzubeziehen, und es bestehen besondere Dokumentationspflichten. Im Regelfall steigen »lecturer«, »senior lecturer« und »reader« nach dem Anciennitätsprinzip auf. In Ausnahmefällen ist auch ein Überspringen von Gehaltsstufen innerhalb einer Skala möglich, dafür gibt es allerdings keine Kriterien, und es wird als problematisch betrachtet. Nur die Beförderung vom »lecturer« zum »senior lecturer« und vom »senior lecturer« zum »principal lecturer« (»reader«) erfolgt auf Basis eines formalen Verfahrens. Die Skalen für »lecturer« (neun Stufen), »senior lecturer« und »principal lecturer« (jeweils zehn Stufen) überschneiden sich jeweils um drei Stufen, sodass eine Höherstufung schon vor Erreichen der letzten Gehaltsstufe einer Skala erfolgen kann. Für Beförderungen zum »principal lecturer« oder »senior lecturer« gibt es ein jährliches antragsbasiertes Verfahren. Die Kriterien sind im »academic staff handbook« dokumentiert:

»A candidate for promotion to Principal Lecturer (senior lecturer analog) shall be expected to demonstrate that s/he has made contributions to the University which includes at least two of the following to a level which has brought him/her peer recognition within the University as a person of excellence enjoying high esteem amongst colleagues worthy of a principal lecturer appointment:

Contribution as an excellent teacher through, for instance: work with students, innovative programme and curriculum development; innovation in teaching, learning and assessment; development of excellent teaching materials.

Contribution to research and/or consultancy through, for instance: publication of papers and contribution to symposia and workshops, based on original work; publication of specialist

books, reviews and reports; public exhibition or performance of original work; successful supervision of research projects; and consultancy resulting in major reports.

Contribution to the University through, for instance, significant, active and productive involvement in: administrative work of his/her School, set and programme leadership or similar responsibilities; cross-institutional contributions; major contributions to student counselling and welfare; liaison with industrial, commercial, public sector or voluntary organisations which have brought tangible benefits to the University; external involvement in the work of Professional bodies and similar organisations; other forms of involvement including external examining or moderation and committee membership; involvement in income generating activities; and educational liaison with Schools, Colleges and partner institutions, etc.»

Das »promotion panel« auf Fakultätsebene sichtet die Bewerbungen und leitet kommentierte Empfehlungen an den »deputy VC« weiter. Mit seiner Zustimmung führt dann das »promotion panel« auf Fakultätsebene Interviews mit den Kandidaten der engeren Auswahl. Geht es um die Beförderung zum »principal lecturer«, so nehmen der »deputy VC« und der »head of human resources« an dem Bewerbungsgespräch teil. Das »promotion panel« legt dem »deputy VC« anschließend eine priorisierte Liste mit Vorschlägen für Beförderungen vor. Die Beförderungen pro Fakultät sind jährlich auf maximal vier begrenzt. Gibt es mehr Vorschläge als freie Positionen, so treffen »deputy VC« und »head of human resources« eine Auswahl unter Berücksichtigung des »cross referencing« zwischen den Fakultäten, das durch die wechselseitige Beteiligung an den »promotion panels« ermöglicht wird. Vor der endgültigen Entscheidung haben noch einmal die »deans« Gelegenheit zur Kommentierung. Abgelehnte Bewerber haben ein Recht auf »full and honest counselling« durch ihren »head of school«.

Marktzulagen. Seit August 2001 gibt es an der MU die Möglichkeit der Vergabe von Marktzulagen außerhalb der »national scales«. Marktzulagen können allen akademischen Mitarbeitern gezahlt werden, »this option offers flexibility as it can be targeted at specific groups; increased, decreased, introduced or removed dependent on the market«. Es wird strikt darauf geachtet, dass Marktzulagen getrennt von der leistungsbezogenen Progression gehalten werden. Vorschlagsberechtigt sind »deans of schools, campus deans of schools and heads of services«. Der Vorschlag muss umfassen: (1) eine stichhaltige Begründung der Notwendigkeit der Zulage (»evidence«); (2) die Höhe der Zulage und das Verhältnis zur »national scale«; (3) Nachweis der Finanzierbarkeit. Ein zentrales »grading panel« überprüft Fairness und Konsistenz der Zulagen, leitet die genehmigten Vorschläge an den »head of human resources« weiter, der die Zulagen gemeinsam mit der Hochschulleitung genehmigt. Die Zulagen werden dokumentiert, jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Wichtige Merkmale/Lessons:

- Professoren und Mitglieder der Hochschulleitung auf zentraler wie dezentraler Ebene beziehen nur eine Gehaltskomponente, das Grundgehalt, das bei Antritt frei verhandelbar ist und je nach Leistung konstant bleiben, steigen und theoretisch auch fallen kann.
- Es gibt keine definierten Gehaltsstufen, auch einmalige Boni werden nicht vergeben.
- Die Professorengehälter werden jährlich auf zentraler Ebene entschieden aufgrund der Bewertungen durch die Dekane. Der Hochschulrat spielt dabei eine maßgebliche Rolle, in der Praxis trifft jedoch der »assistant VC« die Entscheidungen (bis auf die Gehälter der Hochschulleitung).
- Die Ergebnisse der jährlichen Leistungsbewertung der Pro-

fessoren durch die »deans« fließen unmittelbar in die Gehaltsentscheidungen ein.

- Die Vergütung der anderen akademischen Mitarbeiter erfolgt nach der »national scale« mit Aufstieg nach dem Anciennitätsprinzip. Für die Beförderung zum »senior« und »principal lecturer« – die einer internen Berufung entspricht – gibt es aufwändige Bewerbungsverfahren, bei denen Organe auf Fakultätsebene eine maßgebliche Rolle spielen; die Letztentscheidung jedoch beim »deputy VC« liegt.
- Kürzlich wurden Marktzulagen außerhalb der »scales« und jährlichen Gehaltsanpassungen der Professoren eingeführt, um flexibel auf vorübergehende Marktlagen oder auch systematische Unterschiede zwischen den Fächern eingehen zu können.

3.2 Schweden

Schon seit 1965 wurden die Professorengehälter in Schweden nicht mehr staatlich bestimmt, sondern in Tarifverträgen zwischen der Swedish National Agency for Government Employers und den Akademiker-/Hochschullehrergewerkschaften national vereinbart. Es entstand ein nationales Gehaltsstufensystem mit drei Klassen (L22–L24), jeweils zehn Stufen pro Klasse und automatischer Progression nach Dienstjahren im 18-Monate-Takt. Zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Professorengehalt lag eine Spanne von ca. 35 Prozent. Anfang der 80er Jahre wurde die Möglichkeit eröffnet, in Engpassfächern einen sogenannten Marktbonus zu vergeben.

Mitte der 80er Jahre wurde das Besoldungssystem dezentralisiert. Die schwedischen Hochschulen bekamen Organisationsautonomie. Das Beamtentum wurde aufgehoben. Berufungen sind Sache der Hochschule, die Verantwortung liegt beim Präsidenten.

ten/Rektor. Die Gehälter, aber auch Arbeitsbedingungen, Lehrdeputate usw. werden nun individuell auf Hochschulebene in Verhandlung mit den lokalen Gewerkschaften festgelegt. Allerdings haben seit 1999 die meisten Hochschulen Tarifvereinbarungen mit der Swedish Association of University Teachers (SULF) geschlossen.

In Schweden gibt es ein einheitliches Professorenamt. Verfahren und Kriterien für die Bestimmung der Gehälter sind von Hochschule zu Hochschule verschieden; nur ein allgemeiner Rahmen dafür wird weiterhin von den Tarifpartnern bestimmt. Die zu berücksichtigenden Kriterien umfassen Kompetenz in Forschung und Lehre, internationale Erfahrung, besondere Leistungen, Marktlage und Berufserfahrung. Einige gemeinsame Merkmale der Handhabung in den Hochschulen können dennoch festgehalten werden: In der Regel einigt sich die Hochschule auf ein internes Mindestgehalt, zwischen den und innerhalb der Fakultäten aber kann es große Abweichungen geben. Die Verantwortung für die Bestimmung der Gehälter einzelner Professoren liegt in der Praxis in der Regel beim Rektor, manchmal beim Dekan, auch wenn die Letztverantwortung bei der Hochschulleitung verbleibt.

Üblich ist ein jährliches Verfahren zur Neubestimmung der Gehälter. Der Dekan fordert die Professoren seines Fachbereiches zur Vorlage eines Leistungsberichtes auf. In der Überschau sämtlicher Leistungsberichte schlägt er dann dem Rektor vor, wie das zur Verfügung stehende zusätzliche Geld verteilt werden soll. Externe Fachgutachten sind bei der jährlichen Leistungsbewertung unüblich, sie werden nur im Falle einer Berufung eingeholt. Gehaltserhöhungen sind grundsätzlich unbefristet und unumkehrbar. Bonuszahlungen sind unüblich, sie werden höchstens in besonderen Fällen direkt vom Rektor/Präsidenten vergeben. Dieser führt auch die Berufungs- und Bleibeverhandlungen. Seit 1998 sind in Schweden auch interne Berufungen (aus der Position des »senior lecturer«) möglich. Erstaunlicherweise ist die Gehalts-

spreizung im neuen System geringer als im ehemaligen System der Altersprogression, und das, obwohl es keine Begrenzung der Gehälter – auch nicht von Durchschnittsgehältern – nach oben gibt.

Beim Übergang zum neuen System wurde den Professoren des alten Systems insofern Bestandsschutz gewährt, als Gehaltsabsenkungen ausgeschlossen wurden. Im Unterschied zur deutschen Dienstrechtsreform fiel aber die automatische Altersprogression für sämtliche Professoren weg. Dies fand die Zustimmung des schwedischen Hochschullehrerverbandes, da es die Mehrheit der Professoren überzeugte, über Gehaltserhöhungen in Zukunft nach Leistung statt nach Alter zu entscheiden.

Im neuen System kommt dem Dekan eine wichtige Rolle zu. Seine Position ist in mehrfacher Hinsicht aufgewertet worden. Obwohl er Gehaltsentscheidungen trifft, wird er weiter von seinen Kollegen gewählt und vom Rektor/Präsidenten im Amt bestätigt. Dass ein Kollege Gehaltsentscheidungen trifft, ist in Schweden nicht umstritten. In der Regel sind es hochrangige Wissenschaftler, die das Amt übernehmen. Um es für sie attraktiv zu machen, sind die Amtszeiten kurz, oft nur drei Jahre. Darüber hinaus gibt es zusätzliche Anreize, wie Lehrdeputatsreduktionen und die Gewährung von Forschungssemestern im Anschluss an die Dekanszeit.

Das Dekansamt wird auch finanziell angemessen vergütet, je nach Größe der Fakultät mit einem Aufschlag von ca. 20 bis 35 Prozent des Gehaltes vor Übernahme des Amtes. Diese Funktionszulage ist in der Regel befristet, wird aber oft noch einige Jahre über die Amtszeit hinaus gewährt, um die Amtsübernahme attraktiver zu gestalten. Auch Institutsleiter erhalten signifikante Funktionszulagen von bis zu 25 Prozent ihres Gehalts.

Sämtliche Gehälter sind in Schweden öffentlich bekannt zu geben. Jeder kann bei der Hochschule anrufen und sich nach dem Gehalt eines bestimmten Professors erkundigen. Die Dekane

müssen daher jederzeit in der Lage sein, Gehaltsunterschiede zu begründen. Die Notwendigkeit noch besser definierter Kriterien wird daher von den schwedischen Hochschullehrern als zentrale Herausforderung betrachtet.

Wichtige Merkmale/Lessons:

- Bevor die Professorengehälter vollständig in die Autonomie der Hochschulen gegeben wurden, wurden sie über 30 Jahre in Tarifverhandlungen festgelegt.
- Im Zuge der Dezentralisierung der Entscheidung über Professorengehälter auf Hochschulebene wurde die Rolle des Rektors und der Dekane deutlich aufgewertet.
- Die Rektoren entscheiden in der Regel über die Höhe der Professorengehälter, manchmal der Dekan.
- Mindestgehälter für Professoren gibt es nur auf Hochschul-, nicht auf nationaler Ebene.
- Zulagen sind unüblich, stattdessen werden die Gehälter insgesamt verhandelt.
- Es werden weder befristete Gehaltserhöhungen (außer bei befristeten Ämtern) noch Boni vergeben.
- Trotz der vollkommenen Freigabe der Gehälter ist die Spreizung empirisch geringer als im ehemaligen System der Altersprogression.
- Sämtliche Gehälter sind in Schweden öffentlich.

3.3 Niederlande

Im Zuge der Dezentralisierung und Verwaltungsreform haben sich die wissenschaftlichen Gehälter an niederländischen Hochschulen 1989 in einem ersten Schritt aus dem Verbund der einheitlichen Besoldung im öffentlichen Dienst gelöst und wurden

dann – bis auf Sozialabgaben und Pensionen – zunächst zwischen dem Bildungsministerium und Hochschullehrgewerkschaften verhandelt.⁹ Seitdem wurde die Personalautonomie der Hochschulen schrittweise weiter erhöht, sodass inzwischen die Hochschulen selbst als Arbeitgeber mit den Gewerkschaften in Gehaltsverhandlungen treten. Nur das Personalbudget der Hochschulen insgesamt wird weiterhin in Dreiecksverhandlungen zwischen Bildungsministerium, Hochschulen und Gewerkschaften vereinbart. Alle weiteren Verhandlungen führen die Hochschulen eigenständig mit den Gewerkschaften. Die Verhandlungen finden getrennt für den Universitäts- und den HBO-(=Fachhochschul-) Sektor statt, die Universitäten werden dabei durch die Association of Dutch Universities (VSNU), die HBOs durch den HBO-Rat vertreten. Dabei wird ein gestuftes System angewandt, in dem wesentliche Aspekte der Arbeitsbeziehung, insbesondere die Höhe der Gehälter, weiterhin auf nationaler Ebene verhandelt werden, während andere Aspekte in den einzelnen Hochschulen individuell vereinbart werden. Im Zuge der Dezentralisierung sind in den letzten Jahren immer mehr Kompetenzen auf die institutionelle Ebene verlagert worden.

Schon seit 1987 sind die niederländischen Hochschulen zudem Dienstherren ihrer Professoren, die sie selbstständig einstellen können. Da der Beamtenstatus der niederländischen Hochschullehrer trotz dieser Entwicklungen nie formal abgeschafft wurde, sind Widersprüche entstanden, die dazu geführt haben, dass der rechtliche Status der Hochschullehrer aktuell unklar und umstritten ist.

9 Dieser Abschnitt beruht in weiten Teilen auf Publikationen von und Gesprächen mit Egbert de Weert, CHEPS – Center for Higher Education Policy Studies, Universität Twente; De Weert, Egbert (2001), *Pressures and prospects facing the academic profession in the Netherlands*, Higher Education 41, 77–101; und De Weert, Egbert (2001), *The End of Public Employment in Dutch Higher Education?* In: *Academic Staff in Europe – Changing Contexts and Conditions*, Jürgen Enders (ed.), Greenwood Press, London.

Auch in den Niederlanden gibt es ein Gehaltsklassensystem für den Wissenschaftsbereich, das ursprünglich mit dem des übrigen öffentlichen Dienstes übereinstimmte, sich aber leicht davon entfernt hat, seit die jährlichen Besoldungsanpassungen, Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen sektoral verhandelt werden. Von den 18 Gehaltsklassen des öffentlichen Dienstes werden für Wissenschaftler an Universitäten die oberen neun genutzt: Doktoranden werden nach Stufe zehn bezahlt (1811–2871 Euro), Assistenten nach Stufen zehn–zwölf (1811–3825 Euro), Universitätsdozenten (entspricht ungefähr C2) großteils ebenfalls nach Stufen zehn–zwölf, Hauptdozenten (entspricht ungefähr C3) großteils nach Stufen 13–14 (3400–4569 Euro) und Professoren (entspricht ungefähr C4) zur Hälfte nach Stufen 15–16 (3880–5528 Euro) und zur Hälfte darüber (4569–6688 Euro).

An HBOs gibt es sieben verschiedene Positionen (von Dozent A bis Lector), aber eine relative flache Gehaltshierarchie, die zudem deutlich unter der der Universitäten liegt: Knapp 40 Prozent der Hochschullehrer werden nach Stufe elf (2438–3356 Euro) und knapp 60 Prozent nach Stufe zwölf (2962–3825 Euro) bezahlt. Nur drei Prozent der Fachhochschulprofessoren beziehen ein höheres Gehalt.

Innerhalb der Klassen gibt es jeweils neun bis zwölf Stufen, in denen man bisher weitgehend automatisch nach dem Anciennitätsprinzip aufrückte. Von der rechtlichen Möglichkeit, die Höherstufung bei unbefriedigender Leistung vorzuenthalten, wird bisher so gut wie kein Gebrauch gemacht. Die Beförderung in die nächste Gehaltsklasse erfolgt hingegen seit einigen Jahren in der Regel nur evaluationsbasiert. Dabei wird u.a. auch auf die jährlichen Leistungsberichte zurückgegriffen, die im Kontext von Personalentwicklungsgesprächen entstehen. Diese Personalentwicklungsgespräche führt nicht unbedingt der Dekan, sondern teilweise auch ein Direktor auf Fakultätsebene (entspricht ungefähr einem hauptamtlichen Prorektor), der für Evaluation und

Qualitätsmanagement zuständig ist. Vom Hauptdozenten aufwärts werden die Positionen offen ausgeschrieben, können aber auch intern besetzt werden. Gesonderte Leistungsprämien außerhalb der Gehaltsskala sind in den Niederlanden unüblich.

Eine stärkere Leistungsorientierung der Vergütung wird insbesondere von den niederländischen Rektoren angestrebt, ist aber erst in der Entstehung. So ist z.B. eine stärkere Flexibilisierung der Anzelelemente im Paket der Gehalts- und Arbeitsbedingungen im Gespräch, sodass »sabbaticals«, Prämienzahlungen und zusätzliche Urlaubstage individuell vereinbart werden könnten. Eine Voraussetzung dafür wird durch die immer weitgehendere Dezentralisierung der Personalverantwortung und Gehaltsverhandlungen geschaffen, eine andere durch die Reform der Organisations- und Leitungsstrukturen von 1997, die auf eine Integration der Management- und Verwaltungsprozesse innerhalb der Hochschulen und eine Professionalisierung der Leitungsgämter abzielte.

Zentrales Element der Reform ist die Stärkung der Dekane, die zwar weiterhin intern und akademisch besetzt werden, aber als hauptberufliche Manager Budget- und auch Personalverantwortung tragen können. Daneben gibt es auf Fachbereichsebene hauptberufliche Direktoren für Forschung und Lehre. Für diese Ämter gibt es folglich auch gesonderte Gehälter, sie werden nicht über Zulagen abgegolten.

Wichtige Merkmale/Lessons:

- Die niederländischen Hochschulen sind seit 1987 Dienstherren ihrer Professoren.
- Seit Ende der 80er Jahre wurde die Bestimmung der Gehälter und Arbeitsbedingungen der Professoren stufenweise immer weiter aus dem System des öffentlichen Dienstes herausgelöst und dezentralisiert.

- Seit Anfang der 90er Jahre werden die Gehälter und Arbeitsbedingungen weitgehend in Tarifverhandlungen zwischen Hochschulen und Hochschullehrergewerkschaften vereinbart; dabei wird ein gestuftes System von nationalen und Verhandlungen auf Hochschulebene angewandt.
- Auch in den Niederlanden gibt es nationale Gehaltsskalen für Professoren mit Gehaltsklassen und Gehaltsstufen, die an den übrigen öffentlichen Dienst angelehnt sind.
- Innerhalb der Gehaltsklassen erfolgt der Aufstieg bisher weitgehend nach dem Anciennitätsprinzip, zwischen den Gehaltsklassen evaluationsbasiert. Zusätzliche Prämienzahlungen außerhalb der Skala sind unüblich.
- Jährliche Leistungsberichtssysteme und Mitarbeitergespräche haben in den letzten Jahren zunehmend Verbreitung gefunden, sind aber nicht die Norm.
- Die Leistungsorientierung der Professorengehälter ist bisher wenig ausgeprägt, ist aber insbesondere von den Rektoren angestrebt. Die Voraussetzungen dafür wurden in den letzten Jahren durch eine immer weitergehende Dezentralisierung der Personalverantwortung und durch eine Professionalisierung des Hochschulmanagements (Reform der Leitungsstrukturen 1997) geschaffen.
- Von den niederländischen Rektoren wird angestrebt, das Gesamtbündel der Gehälter und Arbeitsbedingungen individuell flexibler auszugestalten, sodass bspw. Forschungssemester, zusätzlicher Urlaub und Prämienzahlungen als austauschbare Anreizelemente eingesetzt werden könnten.

3.4 USA und Kanada

Diese Darstellung ist eine Momentaufnahme der Systeme und Praktiken zur Bestimmung der Professorengehälter an US-ameri-

kanischen Forschungsuniversitäten sowie eines Beispiels aus Kanada, die im Wesentlichen auf einer Reihe von Gesprächen mit Angehörigen der Universitäten Stanford, North Carolina at Chapel Hill und Illinois sowie von Hochschulen aus dem Kreis der »University of California« beruht.

3.4.1 Überblick: Höhe und Spreizung der Gehälter

Die Gehälter von »full professors« variieren erheblich von Hochschule zu Hochschule, aber auch zwischen den verschiedenen »schools« oder »departments« einer Universität. Solche Unterschiede gehören seit jeher zur Tradition auch und gerade der »research universities«. Im letzten Jahrzehnt ist die Gehaltsspreizung allerdings weitaus größer geworden – teils infolge der Profilierungspolitik mancher Einrichtungen, die im Rennen um »competitive excellence« »star professors« zu teuren Preisen einkauften, vor allem aber durch eine neue Gehaltspolitik der Hochschulen, die Wissenschaftler, die auch außerhalb des Hochschul- und Forschungssystems gute Einkommenschancen haben, durch eine »marktadäquate« Vergütung sowie besondere Privilegien in der Hochschule halten soll.

Diese Tendenz war zunächst in privaten Universitäten zu beobachten, machte aber vor öffentlichen Einrichtungen nicht Halt; so wurde z. B. die vordem nur Medizinern vorbehaltene »special scale« in der Gehaltspyramide der University of California (UC) bereits Ende der 70er Jahre auch für Ingenieure und für die Business School geöffnet. Ob und inwieweit diese Entwicklung wünschenswert ist und ob nicht im Interesse einer Kohärenz der Institution Hochschule die alten »flat rates« im Gehalt verteidigt gehören, wird derzeit heftig debattiert.

Der jährliche Bericht der American Association of University Professors zur Einkommensentwicklung der Hochschullehrer

zeigt, dass das Durchschnittseinkommen der Professoren in den am besten bezahlten Disziplinen (96 415 Dollar) sich deutlich von dem Durchschnittseinkommen in den schlecht bezahlten Disziplinen (namentlich: Agrarwissenschaften, Haushalts- und Ernährungswissenschaften, Pädagogik, Musik und Kunst sowie Bibliothekswissenschaften) von 72 134 Dollar abhebt. Diese Zahlen sind einer auf staatliche Institutionen bezogenen Untersuchung entnommen.¹⁰ Laut der Studie haben sich die Einkommensunterschiede zwischen den Disziplinen seit den 90er Jahren verdreifacht.

Das durchschnittliche Gehalt für »full professors« der Business Schools an sieben der besten amerikanischen Universitäten (Harvard, Yale, Princeton und Stanford als privaten Hochschulen, Columbia, MIT und CalTech als halb-öffentlichen) betrug im akademischen Jahr 1998/99 122 000 Dollar (ohne »summer ninths« und Forschungsantennen); in den Naturwissenschaften verdiente die entsprechende Gruppe von Professoren 104 000 Dollar und in den Geisteswissenschaften nur 98 000 Dollar.¹¹ »Full professors«, die der Universität Stanford bereits länger als 20 Jahre angehörten, verdienten dort im akademischen Jahr 2000/2001 im Schnitt 184 000 Dollar an der »school of law«, in den Geistes- oder Naturwissenschaften und als Ingenieure knapp 130 000 Dollar und 200 000 Dollar an der »graduate school of business«; in der Medizin wurden in operativen Fächern einschließlich variabler Gehaltsanteile bis zu 400 000 Dollar bezahlt.¹² An der Mehrzahl auch der guten amerikanischen Universitäten dürften diese Gehälter jedoch weit geringer sein.

10 American University of University Professors, *The Annual Report on the Economic Status of the Profession 2000–2001*, S. 5 und Tabelle 6 im Anhang. www.aaup.org.

11 David A. Hollinger, Money and Academic Freedom a Half-Century after McCarthyism, in: Peggge J. Hollingsworth (Ed): *Unfettered Expression*. Ann Arbor (The University of Michigan Press) 2000, S. 172.

12 Stanford Report, May 30, 2001, S. 9f.

Die Festsetzung des Eingangsgehaltes erfolgt normalerweise direkt durch die Hochschulleitung, d.h. den Provost oder Chancellor; in gewissen Ausnahmefällen ist darüber hinaus noch die Zustimmung des »board of regents« (oder »trustees«) erforderlich. *Wesentliche* Gehaltssteigerungen (»pay raises«) sind weniger durch – teils (z.B. in Gehaltsstufensystemen) strikt geregelte, teils frei verhandelbare – Leistungszulagen (»merit increases«) als vielmehr durch Rufe an andere Universitäten zu erzielen, weil danach – ähnlich wie in Deutschland – das Gehalt neu verhandelt werden kann. Daneben ist es an öffentlichen wie an privaten Hochschulen möglich und mehr und mehr auch gebräuchlich, Gehälter durch die Ausgestaltung einer Professur als »endowed chair«, d.h. durch private Zustiftungen Dritter, erheblich aufzubessern. Solche »endowments« können unterschiedliche Formen annehmen – von der kompletten Finanzierung einer Stiftungsprofessur über die einer Ausstattung bis eben hin zu Gehaltsaufschlägen. Die Entwicklung der Durchschnittsgehälter allgemein und in den einzelnen Bereichen erfolgt normalerweise in Ansehung der Wettbewerbssituation und/oder der wirtschaftlichen Lage der jeweiligen Universität.

Im Ergebnis stellt das Gehaltssystem an den bekannten amerikanischen Forschungsuniversitäten eine Mischung aus wettbewerblich orientierten, teilweise direkt marktbezogenen Grundgehältern, Bleibe- bzw. Berufungsprämien, »endowments« und teils regelmäßig, teils unregelmäßig gewährten »merit increases« dar. Letztere beruhen normalerweise auf dem Nachweis erbrachter Leistungen und sind nicht befristet, sondern werden kumuliert, sodass sich im Laufe der Zeit beachtliche Steigerungen gegenüber dem Eingangsgehalt ergeben können.

Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Universitäten. Zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen gibt es in der Art und Weise, wie Gehälter bestimmt werden, einige wesentliche Unterschiede:

1. In den meisten öffentlichen Einrichtungen gibt es verschiedene formale Gehaltsgruppen und -skalen für »full professors«, die einer deutschen »Laufbahn« nahe kommen; in den privaten Universitäten dagegen sind Gehälter im Prinzip frei verhandelbar. Dort wird eher mit Prämien gearbeitet bzw. die Verteilung des für Gehaltszuwächse verfügbaren Budgets erfolgt nicht proportional, sondern leistungsorientiert. In Stanford z.B. entscheidet der Provost angesichts der Entwicklung der laufenden Einnahmen, des Anlagevermögens und der Performance der Universität und ihrer verschiedenen Bereiche darüber, wie viel Geld jede der sieben »schools« der Universität für jährliche Gehaltsaufstockungen (»pay raises«) ihrer Hochschullehrer erhält. Dabei bleibt es dem »dean« freigestellt, ob er diese Mittel gleichmäßig per capita umlegt oder für individuell differenzierte Leistungszulagen nutzen will, auch wenn einige Professoren dabei leer ausgehen sollten.
2. Während in öffentlichen Hochschulen geradezu erwartet wird, dass Professoren nach den üblichen Fristen eine Höhergruppierung beantragen und diese auch bekommen, sofern nicht gravierende Gründe dagegen sprechen, ist das Verfahren an privaten Hochschulen vergleichsweise opak und im Ergebnis weniger gut kalkulierbar; so soll es auch in Stanford eine Reihe von Professoren geben, die über etliche Jahre hinweg lediglich den durchschnittlichen »annual increase« i.S. eines Inflationsausgleichs, aber keine nennenswerten weiteren Zulagen erhalten haben.
3. Die Vorbehalte gegen eine starke fach- oder leistungsbezogene Spreizung von Professorengehältern sind an öffentlichen Hochschulen viel stärker als an privaten.
4. In den öffentlichen Universitäten befinden häufig gewählte »committees« über die individuellen Professorengehälter und Gehaltssteigerungen – sie entscheiden zwar nicht direkt, sprechen aber de facto bindende Empfehlungen aus; in Privat-

universitäten dagegen entscheidet normalerweise allein der jeweilige »dean« nach eigenem Gutdünken. Er muss darüber keinem Gremium Rechenschaft ablegen: Seine Entscheidung ist nicht förmlich anfechtbar. Je nach persönlichen Temperamenten und örtlichen Gepflogenheiten ist das Verfahren daher mehr oder weniger transparent, werden weitere beratende Gremien oder Organe beteiligt und Ergebnisse (= gezahlte Gehälter) hochschulintern zugänglich gemacht.

5. An den meisten öffentlichen Hochschulen ist es üblich, dass Professoren gegen Entscheidungen im Zusammenhang mit einem (gewährten, abgelehnten oder nur teilweise bewilligten) »merit increase« unter bestimmten streng definierten Voraussetzungen Einspruch einlegen können, während solche »appeals« an privaten Universitäten nicht vorgesehen sind.

3.4.2 *Öffentliche amerikanische Hochschulen: Leistungsbasierte Gehaltsstufensysteme*

An öffentlichen Hochschulen gelten in der Regel für alle Klassen von Professoren (»assistant«, »associate« und »full«) verbindliche Tarife mit jeweils verschiedenen Gehaltsstufen, die im Normalfall strikt nacheinander durchlaufen werden. Alternativ zu solchen Stufungen kann es auch feste »ranges« für Professorengehälter mit einem definierten Minimum und einem gedeckelten Maximum geben. Gehaltstabellen dürften dabei grosso modo überall ähnlich aussehen wie im System der University of California (s.u.): Ein »merit increase« bedeutet dort die Einstufung eines Professors in die nächsthöhere Gehaltsstufe; normalerweise erfolgt eine solche Höhergruppierung regelmäßig (wenn auch nicht automatisch) alle drei Jahre und ist somit genau kalkulierbar.

In Ausnahmefällen kann jedoch – ähnlich wie bei Berufungen – vom allmählichen Stufen-Aufstieg abgewichen und einem be-

sonders herausragenden Wissenschaftler ein größerer Sprung über mehrere Stufen hinweg oder gar in eine extra »scale« (S-Klasse) bewilligt werden; für solche außergewöhnlichen Beförderungen gelten jedoch besondere Verfahrensregeln und Begründungsanforderungen.

Kein Nullsummenspiel. Leistungszulagen bzw. Beförderungen sind in den öffentlichen Hochschulen, die Gehaltsstufen haben, komplett ausfinanziert. Das heißt, dass es bei der Vergabe von Leistungszulagen dort nicht um ein Nullsummenspiel geht wie in privaten Universitäten. Normale wie außergewöhnliche »merit increases« werden außerdem nie nur befristet vergeben, sondern summieren sich mit steigendem »Dienstalter« zu teilweise erheblichen Gehaltssteigerungen.

Pay raises und merit increases. In manchen Bundesstaaten ist es üblich, den öffentlichen Hochschulen getrennte Budgets zur Abdeckung allgemeiner Gehaltssteigerungen (Inflationsausgleich) einerseits und für die Zahlung von »merit increases« andererseits zuzuweisen; gelegentlich quotieren die Landesparlamente auch die allgemeinen Zuschüsse an die Hochschulen nach solchen Kategorien. Die weitere Aufteilung von solchen zweckgebundenen Budgets bleibt den Hochschulen »up to their discretion« normalerweise freigestellt, d. h. für die konkrete Verteilung solcher Leistungszulagen werden keine staatlichen Vorgaben gemacht. Allerdings gilt für zweckgebundene Mittel für Leistungszulagen häufig eine Art Vorbehalt bzw. quid pro quo, wonach Regierung oder Parlament sie erst dann tatsächlich zur Auszahlung freigeben, wenn die Hochschule die Verfahren für die Vergabe der Gelder zumindest in den Grundzügen klar definiert hat. Auf diese Weise will man »Mauscheleien« und Selbstbedienungseffekten vorbeugen sowie die Rechenschaftspflicht der Hochschulen gegenüber dem sie teilweise finanzierenden Staat gewährleisten.

Antragsverfahren. Fast immer erfolgt die Zahlung von »merit increases« antragsbasiert und nicht etwa automatisch. Und immer

setzt die Entscheidungsfindung an den in den USA allorts verpflichtenden »annual reports« der Professoren gegenüber ihren Hochschulen an.

Entscheidungsebenen für Leistungszulagen. In den meisten öffentlichen Hochschulen werden die Entscheidungen über individuelle Leistungszulagen bzw. leistungsbezogene Beförderungen nicht auf der Ebene von Fakultäten oder »schools« getroffen, sondern auf einer darüber. Dennoch haben die »department chairs« und/oder »deans« eine zentrale Schlüsselstellung und viel Macht in diesen Prozessen: denn auch wo sie nicht selbst über Gehaltszuwächse der Professoren entscheiden, hängen Entscheidungsprozess und -ausgang ganz wesentlich vom Votum dieser »gatekeeper« ab.

»Annual Reports« und Verfahrensgrundzüge. Auch wenn die konkrete Ausgestaltung der von den Professoren vorzulegenden Jahresberichte zwischen den einzelnen Hochschulen und Fakultäten deutlich variiert, sind diese doch hoch standardisiert. Regelmäßig abgefragt werden Lehrtätigkeiten (»classes taught and student enrolment«, Tutorenaufgaben, Betreuung von »graduate students«), Forschungsaktivitäten (Publikationen, durchgeführte und geplante Forschungsprojekte, erhaltene »grants«) und »community services« (Ehrenämter aller Art usw.). Die Empfehlung, einem Professor »merit increases« zu geben, erfolgt in Ansehung dieser Leistungen und nach (bzw. parallel zu) einer begründeten Stellungnahme des jeweiligen »chair«. Auswärtige Gutachten können eingeholt werden, sind aber keinesfalls die Regel, sondern nur bei »Tenure«-Entscheidungen oder beim Wechsel vom »assistant« zum »associate« und anschließend zum »full professor« unerlässlich.

Entscheidungskriterien. Diese Verfahrensausgestaltung impliziert, dass es selbst an öffentlichen Hochschulen keine »gerichtsfesten« Kriterien und erst recht keine Algorithmen für die Leistungsbewertung gibt. Die Gewichtung der drei Leistungsdimensionen

unterscheidet sich von Hochschule zu Hochschule; gleichwohl ist man um Kohärenz bemüht, denn die Akzente sollen das wissenschaftliche Profil und Prioritäten der jeweiligen Arbeitseinheit oder Hochschule möglichst genau widerspiegeln. Ob und inwieweit ein Urteil bzw. eine Empfehlung »angemessen« ist, ergibt sich aber sozusagen durch den Prozess selbst oder, anders gesagt, aus der Plausibilität der Ergebnisse. Die Gehaltspolitik setzt insoweit auf etwas auf, was die Anthropologen »Schamkultur« nennen: Es gilt als Anerkenntnis von persönlichem Versagen oder zumindest als Hinweis auf eine nicht ganz lupenreine Leistung, wenn ein Professor einen an sich fälligen »merit increase« nicht beantragt. Auch die Pflicht zur jährlichen Berichterstattung an den »chair« oder an den »dean« hat Züge einer öffentlichen Rechenschaftslegung, bei der niemand schlecht dastehen möchte.

Nicht-monetäre Anreize. Obwohl viele Studien die große Bedeutung nicht-monetärer Leistungsanreize und Belohnungen (wie »sabbaticals, start-up funds for research, facilities and equipment«) insbesondere für die Professorentätigkeit an angesehenen Forschungshochschulen betonen¹³, scheint es eher unüblich zu sein, Gehaltszahlungen und andere Formen von Leistungsbelohnungen als ein Vergütungs-Paket anzusehen und zu behandeln.

Diese Grundzüge der Gehaltssysteme öffentlicher amerikanischer Forschungsuniversitäten sollen im Folgenden anhand des Systems der University of California beispielhaft illustriert werden.

13 Vgl. NCPI Report: Why is Research the Rule? The Impact of Incentive Systems on Faculty Behavior, in: Change 32/2 March/April 2000, S. 53–57.

3.4.2.1 University of California: Ein öffentliches Gehaltssystem im direkten Wettbewerb mit Privathochschulen

Die University of California¹⁴, unter deren gemeinsamem Dach eine ganze Reihe von renommierten Universitäten versammelt sind, beispielsweise UC Berkeley, UC Los Angeles, UC Davis usw., ist eine staatliche Universität, deren Budget ähnlich wie bei uns staatlich genehmigt wird. Alle Gehaltserhöhungen stehen daher unter dem Vorbehalt, dass die entsprechenden Mittel auch tatsächlich vom Staat zur Verfügung gestellt werden. Berkeley und Los Angeles – die beiden Flaggschiffe der UC – liegen in der Liste der höchsten Professorengelälter unter den ersten 20, die sonst von privaten Universitäten beherrscht wird.¹⁵ Im UC-System gilt die Regel, die Gehaltsentwicklung am Maßstab der an acht anderen Universitäten (davon vier privaten und vier öffentlichen) gezahlten Gehälter auszurichten. Mit einem solchen Automatismus will man verhindern, dass insbesondere Berkeley und Los Angeles, aber auch die anderen UC-Hochschulen im Wettbewerb mit anderen Elite-Hochschulen Nachteile erleiden und zugleich den Anspruch der UC demonstrieren, zur Elite zu gehören und für Spitzenforscher attraktiv zu sein. Für die dem System der University of California angehörenden Universitäten gibt es eine gemeinsame Gehaltsstruktur, allerdings mit unterschiedlichen Untergruppen (s. Schaubild).¹⁶

14 Dieser Abschnitt beruht in weiten Teilen auf einem Dokument der Baden-Württembergischen Landesrektorenkonferenz (2001).

15 Quelle: Übersicht der American Association of University Professors, veröffentlicht im »Chronicle of Higher Education«, 14.4.2000, www.chronicle.com. Von den staatlichen Universitäten, die in der Übersicht im oberen Bereich aufgeführt sind, liegt von der University of California die übersichtlichste Dokumentation der Besoldungsstruktur vor, weswegen sie im Folgenden als repräsentatives Beispiel herangezogen wird.

16 Quelle: <http://www.ucop.edu/acadadv/acadpers/tab0001/table2.html>

In diesem System gibt es »regelmäßige« Höherstufungen in gewissen Zeitabständen, die allerdings immer eine Evaluation, »review« genannt, beinhalten (s. Schaubild).¹⁷ Ab der Besoldungsstufe V bei den Professoren gibt es keine Richtvorgaben nach Jahren mehr, sondern diese Stufen sind nur bei Vorliegen besonders herausragender Leistungen zu erreichen. Ebenso sind bei exzellenten Leistungen auch für Nachwuchswissenschaftler Sprünge über mehrere Stufen möglich.

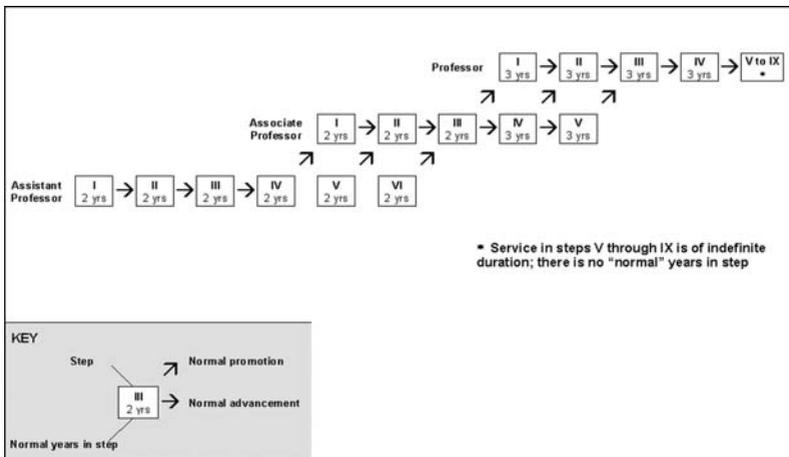
Tabelle 1

UNIVERSITY OF CALIFORNIA FACULTY – LADDER RANKS – PROFESSOR SERIES* FISCAL YEAR				
			Salary Scale	
		Years at	10/1/00	
Rank	Step	Step	Annually	Monthly
Assistant	I	2	53 600	4466,67
Professor	II	2	56 500	4708,33
	III	2	59 600	4966,67
	IV	2	62 900	5241,67
	V	2	66 100	5508,33
	VI	2	69 400	5783,33
Associate	I	2	66 200	5516,67
Professor	II	2	69 500	5791,67
	III	2	73 400	6116,67
	IV	3	78 000	6500,00
	V	3	83 700	6975,00

17 Quelle: <http://www.chance.berkeley.edu/apo/Paths.html>

Professor	I	3	78 100	6508,33
	II	3	83 800	6983,33
	III	3	90 800	7566,67
Professor	IV	3	98 500	8208,33
	V	–	106 900	8908,33
	VI	–	116 000	9666,67
	VII	–	125 900	10 491,67
	VIII	–	136 300	11 358,33
	IX	–	148 100	12 341,67

Grafik 1



Bis vor kurzem war an UC-Hochschulen das aus gewählten Vertretern aller »schools« der jeweiligen Hochschule zusammengesetzte »budget committee« für sämtliche Einstellungen, Beförderungen von Professoren und »tenure«-Gewährungen zuständig, indem es dazu quasi verbindliche Empfehlungen an den »Vice-Chancellor« aussprach. Neuerdings sind diese Kompetenzen stärker dezentralisiert worden, indem es nunmehr »committees« der einzelnen »departments« obliegt, der Hochschulleitung über den

jeweiligen »department chair« und anschließend über den Dekan von diesen absegnete bzw. ausdrücklich gebilligte Empfehlungen für eine Gehaltsaufstockung bzw. Beförderung von Professoren zur Entscheidung vorzulegen. Für eine Beförderung innerhalb derselben wie auch in die nächsthöhere Professorengruppe ist demnach ein mehrstufiges Verfahren erforderlich, das im Wesentlichen aus folgenden Schritten besteht:

1. Empfehlung des »departmental committee«
2. Empfehlung des »department chair«
3. Empfehlung des »dean« an den Präsidenten.

Vorgelegt werden müssen ebenfalls mehrere externe Gutachten, eine detaillierte Beschreibung der Aktivitäten in Forschung und Lehre, Publikationsliste und Biographie.

Die vorliegende Gehaltstabelle gilt nicht für alle Fächer, sondern es gibt spezielle Tabellen für die Gruppe Business/Management/Engineering sowie Law School, Vorklinik und Veterinärmedizin. Diese unterscheiden sich von der allgemeinen Tabelle erheblich. So liegt die Einstiegsstufe für einen Professor in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften im Jahr um 15 300 Dollar höher als in der regulären Tabelle, bei den Juristen sogar um 26 900 Dollar. In der höchsten Stufe beträgt die Differenz zu den Ingenieuren und Betriebswirten noch 131 00 Dollar, zu den Juristen 33 100 Dollar.

Für Spitzenwissenschaftler gibt es an der University of California Gehälter, die jenseits des Stufenmodells liegen (»above-scale«). Über diese Einkommen entscheidet zunächst der Präsident, wenn sie dagegen über 194 000 Dollar (allgemeine Skala), 213 500 Dollar (Ingenieure/Betriebswirte) und 217 000 Dollar (Juristen) liegen, trifft die Entscheidung das »board of regents«, der Hochschulrat des übergreifenden Universitätssystems.

*Wesentliche Merkmale/Lessons:*¹⁸

- An öffentlichen amerikanischen Hochschulen gibt es in der Regel staatlich ausfinanzierte leistungsbezogene Gehaltsstufensysteme.
- Gehaltserhöhungen sind in der Regel unbefristet.
- Die Höherstufung erfolgt grundsätzlich antragsbasiert in einem regelmäßigen Rhythmus.
- Die Leistungsbewertung erfolgt in der Regel anhand qualitativer Kriterien nach einem Abwägungsverfahren.
- Grundlage der Leistungsbewertung ist das an sämtlichen Universitäten übliche jährliche interne Evaluations- bzw. Leistungsberichtssystem (appraisal system).
- Die Letztentscheidung liegt in der Regel bei der Hochschulleitung, die von einer zentralen Kommission beraten wird, das Votum der Dekane spielt jedoch eine entscheidende Rolle im Prozess.
- In der Regel gibt es klar geregelte Einspruchsmöglichkeiten gegen Leistungsbewertungen und Gehaltsentscheidungen.
- Für marktgängige Fächer gibt es oftmals getrennte Gehaltskalen.
- Gehaltsspreizung innerhalb der und zwischen den Fächern gab es an amerikanischen Forschungsuniversitäten schon immer, diese hat in den letzten Jahren aber erheblich zugenommen; eine nicht unumstrittene Entwicklung.

18 Diese Schlussfolgerungen werden bestätigt durch die Ergebnisse einer vom BMBF (2001) in Auftrag gegebenen Studie mit dem Titel »Leistungsbegutachtungssysteme an staatlichen US-Universitäten – Survey of Faculty Performance Review Practices«. Dort wurden acht forschungsintensive staatliche Universitäten untersucht: Rutgers University, University of California at San Diego, University of Georgia, Iowa, Michigan, Minnesota, Virginia und Washington.

3.4.3 *University of Alberta, Kanada: Leistungsbewertung durch ein Punktesystem*

Einen interessanten Sonderfall stellt die kanadische (öffentliche) University of Alberta dar: Dort spricht ein »faculty evaluation committee«, dem alle »departments chairs« und weitere gewählte Professoren der Fakultäten als Mitglieder angehören, alljährlich Empfehlungen in allen Personalangelegenheiten aus (Beförderungen, Entfristungen, Gehaltssteigerungen der einzelnen Professoren). Die Mehrheitsentscheidungen dieser Gremien sind faktisch bindend.

Was Gehaltszulagen und -anpassungen betrifft, werden auf der Grundlage einer vom »Vice President« erlassenen Rahmenvorgabe für das dem Fachbereich dafür zur Verfügung stehende Mittelvolumen zunächst Kontingente für die verschiedenen Professorengruppen gebildet; dabei wird zugleich zwischen einem Budget für normale »annual pay adjustments« und einem für »merit increases« unterschieden. Bei normalerweise »gedeckelten« Personalmitteln pro Fachbereich kann Letzteres nur dann nennenswert aufgestockt werden, wenn teuer bezahlte ältere »tenured faculty« ausscheiden (hier handelt es sich also um ein Nullsummenspiel).

Die Vergabe von »merit increases« erfolgt – soweit denn also überhaupt Mittel dafür zur Verfügung stehen – aufgrund einer Punkte-Bewertung der Leistungen jedes einzelnen Professors durch das »committee«. Diese wiederum beziehen sich auf die »annual reports« und eine Stellungnahme der »department chairs« dazu; wenn über Mitglieder ihres »departments« beraten wird, haben letztere keine Stimme und verlassen i. d. R. den Raum. Analog dazu wird die Leistung der »chairs« selbst von einem anderen Gremium begutachtet, mit den »deans« als Mitgliedern und dem »Vice President« als Vorsitzendem.

Geprüft und bewertet werden – wie allgemein üblich – Aktivitäten in der Lehre, in »community services« und in der For-

schung (dort werden vor allem Veröffentlichungen nach Wörterzahl und Publikationsmedium gewichtet betrachtet); die relative Gewichtung dieser drei Bereiche erfolgt individuell diskretionär. Für erbrachte Leistungen werden zwischen 0,5 und drei Punkte (»increments«) vergeben; für eine adäquate Performance erhält ein Professor einen »increment«. Dabei wird jeder Punkt nach Maßgabe des im Jahr jeweils maximal verfügbaren Mittelvolumens mit einem Preis versehen, sodass der Geldwert eines »increments« stark schwanken kann.

Bekommt ein Professor vom »faculty evaluation committee« nur 0,5 oder weniger »increments« zugesprochen, ist er berechtigt, dagegen bei einem zentralen Gremium der Hochschule Beschwerde einzulegen. Bekommt er mehr, ist die Entscheidung aber nicht mehr anfechtbar. Wird die Performance eines Professors dreimal hintereinander mit »unsatisfactory« (0,5 oder weniger »increments«) bewertet, droht der Verlust der »tenure«. Zwar sei dieser Fall noch nie eingetreten, aber man dürfe die positive Abschreckungswirkung nicht unterschätzen.

Wesentliche Merkmale/Lessons:

- Über Gehaltserhöhungen entscheidet ein zentrales Gremium, dem alle Dekane angehören. Auf Basis der jährlichen Leistungsberichte und des Votums des Dekans des betreffenden Fachbereiches entscheiden alle Dekane gemeinsam über die Gehälter.
- Für die einzelnen Fachbereiche wird getrennt budgetiert, Gehaltserhöhungen sind nur im Rahmen der fachbereichsspezifischen Budgets möglich.
- Es gibt keine Gehaltsstufen, stattdessen wird das jährlich für Gehaltserhöhungen verfügbare Budget auf die Professoren je nach Leistung in unterschiedlicher Höhe verteilt.
- Die Bewertung erfolgt anhand eines Punktesystems; es kön-

nen Punkte in den drei Leistungsdimensionen Forschung, Lehre und »community services« vergeben werden. Für eine durchschnittliche Leistung gibt es einen Punkt, sonst entsprechend mehr oder weniger.

- Ansprüche auf Gehaltserhöhungen gibt es nicht; steht kein zusätzliches Geld zur Verfügung, gibt es auch nichts zu verteilen.

4 Deutsche Beispiele

4.1 Universität Witten-Herdecke

An der Universität Witten-Herdecke (UWH) gibt es zwar nur ein einheitliches Professorenamt, die Gehälter wurden aber schon immer individuell vereinbart. Als Privatuniversität ist die UWH bei der Vergütung weder an das Beamtenrecht, noch an das Professorenbesoldungsgesetz gebunden. Seit 1999 erhalten Professoren zusätzlich leistungsabhängige variable Gehaltsbestandteile. Grundlage des Systems sind jährliche Zielvereinbarungen zwischen ihnen und den Dekanen. Die Leistungszulage bemisst sich nach dem Grad der Zielerreichung auf den Gebieten Forschung, Lehre und sonstige Leistungen für die Hochschule, die grundsätzlich gleich gewichtet werden. Die Bewertung der Lehre geschieht u. a. auf Basis studentischer Lehrevaluationen, für die Forschung gibt es fachspezifische Kriterien. Die Dekane haben ein eigenes Budget für Leistungszulagen in ihrer Fakultät, treffen die endgültige Vergabeentscheidung aber nach Rücksprache mit der Hochschulleitung. Diese Regelung dient auch dazu, den Dekanen den Rücken zu stärken, da sie als gewählte Vertreter ihrer Kollegen Schwierigkeiten damit haben, eine weniger als 100-prozentige Auszahlung des Bonus zu vertreten.

Bei der Umstellung auf das neue System wurde für die schon

angestellten Professoren der variable Anteil von bis zu 20 Prozent des Grundgehalts zusätzlich gewährt. Den neuen Professoren wurde im ersten Jahr die Hälfte ihrer Prämie garantiert.¹⁹

Wesentliche Merkmale/Lessons:

- Für alle Professoren gibt es ein einheitliches Amt.
- Leistungsbezüge werden in Form variabler Gehaltsbestandteile von bis zu 20 Prozent des Grundgehaltens gegeben und operativ an vertrauliche Zielvereinbarungen zwischen Dekan und Professoren gekoppelt.
- Die variablen Leistungsbezüge vergibt der Dekan in Abstimmung mit der Hochschulleitung.
- Vergabekriterien berücksichtigen die Gebiete Forschung, Lehre und sonstige Leistungen für die Hochschule, die prinzipiell gleich gewichtet sind.
- Dekane haben als »primi inter pares« Schwierigkeiten, die Leistungszulage nicht voll auszuzahlen und diese Entscheidung gegenüber ihren Kollegen zu vertreten.

4.2 CAESAR: Gehaltsbänder für Forscher

CAESAR, ein anwendungsorientiertes naturwissenschaftliches Forschungsinstitut mit Sitz in Bonn, hat als Stiftung privaten Rechts ein eigenes Gehaltssystem entwickelt, das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter umfasst. CAESAR hat derzeit insgesamt 120 Mitarbeiter, davon ca. 80 wissenschaftliche. Aufgrund seiner projektorientierten Arbeitsweise sind wis-

19 Siehe auch: Kopp, Ulla (2002), *Leistungsabhängige Professorengehälter*, in: *Forschung und Lehre* (4/2002).

wissenschaftliche Mitarbeiter bei CAESAR in der Regel befristet beschäftigt.

Basis des Gehaltssystems für die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind fünf Gehaltsbänder unterschiedlicher Breite: für Hilfskräfte (F1), Wissenschaftler mit Arbeiten unter Anleitung (F2), Wissenschaftler mit weitgehend selbstständiger Arbeit (F3), Wissenschaftler mit Teilgruppenleitung (F4) und Arbeitsgruppenleiter (F5). Von diesen Stufen ist einzig die des Arbeitsgruppenleiters von der Qualifikation her mit Hochschulprofessoren vergleichbar. Zwischen den Gehaltsbändern gibt es keine Überlappung, innerhalb der Bänder keine formalisierte Stufung.

Wird ein neuer Mitarbeiter eingestellt, wird er nach Qualifikation und Marktlage – nicht aber nach Alter – in eines der Gehaltsbänder eingruppiert. Nach einem halben Jahr wird überprüft, ob der Mitarbeiter im richtigen Band und der richtigen Höhe innerhalb des Bandes eingestuft wurde, und gegebenenfalls nachjustiert. Einen automatischen Aufstieg gibt es nicht. Spätestens nach zwei Jahren wird das Gehalt angepasst. Dabei bestimmt die Entwicklung des Mitarbeiters, wie weit diese Anpassung über einen reinen Inflationsausgleich hinausgeht.

Als weiteres Element des Gehaltssystems gibt es Leistungsprämien in Höhe von bis zu zwei Monatsgehältern, die frühestens nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit bezogen werden können. Die Prämien werden als einmalige Sonderzahlungen für außerordentliche Einzel- und Gruppenleistungen vergeben. Im Personalstatut ist dafür eine nicht abschließende Liste mit Vergabekriterien aufgeführt.²⁰ Zur Vergabe der Leistungsprämien gibt es ein

20 In dieser Liste werden angeführt: F&E-Verträge mit der Wirtschaft, frühzeitige Produktentwicklung, marktfähige Prototypen/Software, Patente (angemeldet/erteilt), eingeworbene Fördermittel, erfolgreiche Messebeteiligungen, besondere Arbeitsfortschritte, wissenschaftliche Auszeichnungen/Preise, herausragende Vorträge und Publikationen, Gewinnung renommierter Gastwissenschaftler, Betreuung von Doktoranden/Diplomanden, erfolgreiche wissenschaftliche Tagungen, besondere Vorschläge für Entwicklungen und Arbeitsweisen. Für Ar-

jährliches Vergabeverfahren, bei dem die Arbeitsgruppenleiter schriftlich begründete Vorschläge an den Vorstand richten, welche Mitarbeiter Zahlungen in welcher Höhe erhalten sollen. Der Vorstand vergleicht diese Vorschläge und gleicht gegebenenfalls aus – sowohl zwischen Mitarbeitern als auch zwischen Arbeitsgruppen. Für die Erarbeitung und Gestaltung der Vorschläge gibt es keine Richtlinien. Über Sonderzahlungen an Arbeitsgruppenleiter entscheidet der Vorstand, die Vergütung des Vorstands ist Sache des Stiftungsrats. Demnächst wird ein Forschungscontrolling zusätzliche Informationen zu den Leistungen der Arbeitsgruppenleiter liefern. Generell wird versucht, besondere Leistungen eher über die Zahlung von Prämien zu honorieren als über eine reguläre Gehaltserhöhung, die dann in Betracht kommt, wenn sich ein Mitarbeiter besonders dynamisch weiterentwickelt, z.B. indem er unerwartet schnell eigenständig arbeitet.

Bei CAESAR werden jährliche Mitarbeitergespräche geführt, in denen »weiche« Ziele vereinbart und von Mitarbeiter und Vorgesetztem gemeinsam schriftlich festgehalten und unterschrieben werden. In dem dafür vorgesehenen Bogen gibt es eine besondere Spalte für Anmerkungen des Mitarbeiters, u.a. auch zur Arbeit seines Vorgesetzten. Die Gehaltsverhandlungen werden im Zusammenhang mit den Mitarbeitergesprächen geführt. Auch die Teilnahme an Weiterbildung ist Gegenstand der Mitarbeitergespräche. Sämtliche Gruppenleiter haben an Führungskräfte-seminaren teilgenommen, um sich auf ihre Aufgabe der Personalführung vorzubereiten.

Die Bepreisung der Stufen und die Einstufung einzelner Mitarbeiter ist vertraulich; die Vertraulichkeit der Gehälter ist im Arbeitsvertrag festgehalten. Auch die Vergabe von Prämien wird nicht öffentlich bekannt gegeben.

Arbeitsgruppenleiter werden zusätzlich folgende Kriterien angeführt: besonders erfolgreiche Projektabwicklung, außerordentlich hohe Einwerbung von Drittmitteln, ausgesprochen leistungsfähige Arbeitsgruppe.

An seine Grenzen stößt CAESAR mit dem im Sommer 1999 eingeführten Gehaltssystem, wenn besondere Marktlagen die Gewinnung von Mitarbeitern bestimmter Fachrichtungen erschweren. Die dann notwendigen Gehälter können nicht immer im Rahmen der Gehaltsbänder berücksichtigt werden. Aus diesem Grunde wird die Einführung überlappender Bänder erwogen.

Wesentliche Merkmale/Lessons:

- Für die Grundgehälter gibt es ein System von Gehaltsbändern.
- Die Wissenschaftler werden bei Eintritt nach Qualifikation in die Gehaltsbänder eingestuft.
- Leistungsbezüge werden grundsätzlich als Einmalzahlungen für besondere Leistungen in einem bestimmten Jahr vergeben; über die Bezüge entscheidet der Vorstand auf Vorschlag der Arbeitsgruppenleiter.
- Obwohl ein konsistentes Gehaltssystem entwickelt worden ist, wird es bewusst nicht unter den Mitarbeitern kommuniziert, um die Kollegialität nicht zu beeinträchtigen.
- Da die Arbeitsgruppenleiter sowohl Mitarbeitergespräche führen als auch Gehaltsentscheidungen treffen, ist nicht zu verhindern, dass die Informationen aus den Gesprächen die Gehälter beeinflussen.

Entscheidungsoptionen für die Hochschulen bei der Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes

Nina Arnhold, Ulrich Schreiterer

1 Einleitung

Im November 2001 hat der Deutsche Bundestag das Professorenbesoldungsreformgesetz (ProfBesReformG) beschlossen; am 16. Februar 2002 ist es in Kraft getreten.

Für die Umsetzung der neuen gesetzlichen Vorgaben hat der Bund eine Frist bis Ende 2004 eingeräumt. Ab 1.1.2005 sollen die neuen Strukturen und damit Gehaltskomponenten für alle neu einzustellenden Professoren in allen Bundesländern und Hochschulen gelten. Schon berufene und nach C besoldete Professoren haben ein Optionsrecht, d.h. sie können selbst entscheiden, ob sie in der alten Besoldungsstruktur bleiben oder nach W wechseln wollen. In einigen Ländern wie Niedersachsen und Baden-Württemberg gab es frühzeitig Überlegungen zur Umsetzung der neuen gesetzlichen Regelungen. So hat Niedersachsen mit einem Verordnungsentwurf für die Vergabe von Leistungsbezü-

gen sowie von Forschungs- und Lehrzulagen und mit Änderungen im niedersächsischen Besoldungsgesetz als erstes Bundesland bereits im Sommer 2002 die wichtigsten Weichen dafür gestellt. Die dortige Verordnung (NHLeistBVO) ist mit den Hochschulen, der Landeshochschulkonferenz und dem CHE als externem Partner entwickelt und abgestimmt worden.¹

Die folgenden Ausführungen beruhen auf den niedersächsischen Rahmenvorgaben, die eine weitgehende Delegation von Entscheidungskompetenzen an die einzelne Hochschule vorsehen. Die in diesem Beitrag aufgezeigten Entscheidungsoptionen sind zwar ursprünglich für die niedersächsischen Hochschulen entwickelt worden. Gleichwohl sind die grundlegenden Weichenstellungen auch für Hochschulen in anderen Ländern relevant. Denn einerseits sind extreme Abweichungen in den verschiedenen Landesregelungen relativ unwahrscheinlich (und tatsächlich sind bereits einige Länder wie Hamburg und Bremen dem niedersächsischen Beispiel gefolgt). Andererseits dürften diese eher auf eine Einschränkung der den Hochschulen in Niedersachsen gewährten Entscheidungsspielräume hinauslaufen als auf eine noch weiter gehende Flexibilisierung.

Insoweit stehen die hier vorgestellten Optionen und Vorschläge unter dem Vorbehalt einer notwendigen Anpassung an bzw. feineren Abstimmung mit landesrechtlichen Regelungen. Im Folgenden werden Gestaltungsmöglichkeiten für die Hochschulen schrittweise herausgearbeitet und nach Möglichkeit alternative Entscheidungsoptionen aufgezeigt. Damit wollen wir den Hochschulen Entscheidungshilfen anbieten und Vorzüge wie Nachteile einzelner Gestaltungsvarianten verdeutlichen, ohne indes eine

1 Siehe dazu die Niedersächsische Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete (Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – NHLeistBVO) vom 16. Dezember 2002 (Nds.GVBl. Nr. 36/2002, S. 791), abgedruckt im Anhang des Beitrags von Kai Handel in diesem Band.

standardisierte Musterlösung als »best practice« für alle Hochschulen zu propagieren.

2 Erste Weichenstellungen

2.1 Berechnung und Handhabung des Vergaberahmens

Das Professorenbesoldungsreformgesetz enthält u.a. Aussagen zum sogenannten Vergaberahmen. Damit werden jene Personalmittel bezeichnet, die auf Landesebene für Leistungsbezüge zur Verfügung stehen sollen. Paragraph 34 Abs. 1 definiert den Vergaberahmen als »Gesamtbetrag der Leistungsbezüge in einem Land«, der so zu bemessen sei, »dass die durchschnittlichen Besoldungsausgaben für die in den Besoldungsgruppen W2 und W3 sowie C2 bis C4 eingestuften Professoren den durchschnittlichen Besoldungsausgaben für diesen Personenkreis im Jahr 2001 (Besoldungsdurchschnitt) entsprechen.«

Der Vergaberahmen ist damit eine Resultante des Besoldungsdurchschnitts. Diesen soll jedes Land nach einem bundeseinheitlichen Verfahren für Universitäten und Fachhochschulen getrennt ermitteln.² Als Maßstab soll er sowohl einer theoretisch möglichen Absenkung der durchschnittlichen Professorenvergütung nach Maßgabe der neuen gesetzlichen Vorschriften entgegenwirken als auch den Vergütungswettbewerb zwischen den Ländern regulieren. So steht es zwar jedem Land frei, seinen Besoldungsdurchschnitt einmalig auf das Niveau des Bundeslandes mit dem höchsten Besoldungsdurchschnitt anzuheben, aber nicht darüber hinaus. Danach sind Anhebungen um zwei Prozent jährlich bis zu zehn Prozent insgesamt innerhalb von fünf Jahren

2 Das Berechnungsverfahren ist im Bundesarbeitskreis der Finanzminister erarbeitet worden.

möglich – allerdings nur, »soweit zu diesem Zweck Haushaltsmittel bereitgestellt sind«. Der Besoldungsdurchschnitt nimmt an regelmäßigen Besoldungsanpassungen teil, ist also dynamisiert. Mit der einheitlichen Berechnung des Vergaberahmens und der Regulierung von Erhöhungsmöglichkeiten will der Bundesgesetzgeber die Kostenneutralität gewährleisten und gleichzeitig den Wettbewerb zwischen den Ländern um möglichst hohe Vergütungsaussichten für Professoren begrenzen.

Offen bleibt allerdings, wie das einzelne Land diese Bundesvorgaben umsetzen kann und soll. Dies betrifft zum einen die Festsetzung des künftigen Besoldungsdurchschnitts und zum anderen die Bedeutung dieses Maßstabs für die Mittel, die den Hochschulen für die Vergabe von Leistungsbezügen zur Verfügung stehen sollen. Fraglich ist dabei vor allem, woher die Mittel für eine von vielen Ländern beabsichtigte Erhöhung des Besoldungsdurchschnitts und damit für einen größeren Vergaberahmen kommen sollen, was diese normativen Vorgaben für Hochschulen mit einem Globalhaushalt bedeuten und wie diese Regulierungsaufgaben innerhalb eines Landes und zwischen den Ländern nachgehalten werden können. Besoldungsrechtliche und haushaltsrechtliche Vorschriften laufen hier nicht unbedingt parallel. So räumen mittlerweile selbst Experten aus den Ministerien ein, dass die im Vermittlungsverfahren ausgehandelten Konstrukte »Besoldungsdurchschnitt« und der daraus abgeleitete »Vergaberahmen« deutliche Mängel aufweisen, schwer zu verstehen und noch schwerer praktisch umzusetzen sind.

Dennoch muss jedes Land entscheiden, wie es mit den Bundesvorgaben umgeht und bei der Implementierung der neuen Vergütungssysteme die Einhaltung des Vergaberahmens gewährleisten will. Fest steht, dass die drei Arten von Leistungsbezügen unter dem Primat der Kostenneutralität finanziell »gedeckt« sind. Die neue Besoldung ist damit ein Nullsummenspiel – nicht für den einzelnen Professor, denn die bisherige Obergrenze für

Vergütungen gem. Vorbemerkung 2 zur Bundesbesoldungsordnung C ist ja flexibilisiert worden, wahrscheinlich aber für die einzelne Hochschule, die künftig mit einem gegebenen Topf für Leistungsbezüge wirtschaften muss. Jede Hochschule hat demnach mit entsprechenden Vorgaben zur Einhaltung des Vergaberahmens zu rechnen, obwohl es sich dabei zunächst nur um eine kalkulatorische Größe auf Landesebene handelt.

Erhalten die Hochschulen einen Vergaberahmen auf der Grundlage ihres jeweiligen tatsächlichen Besoldungsdurchschnitts im Jahr 2001, bedeutet das eine Festschreibung zufällig gewachsener Verteilungsmuster und Strukturen. »Junge« Hochschulen wären in diesem Fall benachteiligt, da sie normalerweise einen niedrigeren Besoldungsdurchschnitt haben als ältere. Wird indes auf Vorgaben verzichtet, lassen sich Überschreitungen des Vergaberahmens kaum vermeiden. Ein Chancenausgleich, beispielsweise durch einen zentralen »Berufungstopf«, schafft neue Konfliktlinien und wäre finanztechnisch sehr aufwändig. So wird es von Land zu Land verschiedene Lösungsmodelle und Vorgehensweisen geben. Da die Einhaltung des Vergaberahmens lediglich auf Landesebene gewährleistet sein muss, gibt es nicht nur bei der Mittelbemessung für die Professorenbesoldung an der einzelnen Hochschule gewisse Spielräume, sondern auch bei der Übertragung von Mitteln im Rahmen eines Globalhaushaltes. Auch ist die Frage nach wie vor offen, wer die Einhaltung des Besoldungsdurchschnitts an den einzelnen Hochschulen überprüfen soll und welche Folgen eine Übertretung auf Landesebene überhaupt hätte.

Streng genommen lässt sich der Vergaberahmen – als Differenz zwischen (dynamisiertem) Besoldungsdurchschnitt und gezahlten Gehältern nach C- und W-Besoldung – sowieso nur ex post ermitteln, da er als Resultante von einer Reihe schwer kalkulierbarer Faktoren (Altersstruktur, Mobilität, freiwilliger Wechsel von C nach W) abhängt.

2.2 Kontingentierung nach Zulagenarten

Der Vergaberahmen umfasst die Mittel für alle drei Arten von Leistungsbezügen, d.h. Funktionszulagen, Berufungs- und Bleibezulagen sowie besondere Leistungszulagen. Will eine Hochschule auch für die Wahrnehmung nebenamtlicher Funktionen eine Zulage zahlen, muss sie diese grundsätzlich daraus bestreiten. Das heißt aber auch, dass in Folge dieser Deckelung direkte Interdependenzen zwischen den drei Zulagenarten bestehen: Werden die Ausgaben in einem Zulagenblock erhöht, stehen automatisch weniger Mittel für die verbleibenden Zulagenarten zur Verfügung.

Das Land könnte den Hochschulen die Mittel für Leistungsbezüge bzw. den Vergaberahmen global oder in Form von Teilbudgets zuweisen. Letzteres würde zwar die Autonomie der Hochschule in Besoldungsfragen wesentlich einschränken, weil sie die für Leistungsbezüge zur Verfügung stehenden Mittel nicht nach eigenem Ermessen und flexibel einsetzen kann. Andererseits gibt es aber auch Argumente für eine Kontingentierung nach Zulagenarten. Nach den Regelungszwecken des Bundesgesetzgebers sollte nämlich gewährleistet sein, dass alle Zulagenarten tatsächlich genutzt werden und dass dafür ausreichend Mittel zur Verfügung stehen.

Für den Bereich der Funktions-Leistungsbezüge und von Berufungs- oder Bleibe-Leistungsbezügen dürfte dies kein großes Problem bedeuten, denn an beiden Zulagenarten hat jede Hochschule ein leicht nachvollziehbares, plausibles Interesse. Nicht so selbstverständlich ist das bei den besonderen Leistungsbezügen. Diese honorieren prinzipiell dieselbe Art von Leistung wie die Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge – die Leistungen der Professoren in Forschung und Lehre –, wenn auch auf unterschiedlichem Wege. Hier besteht die Gefahr, dass Hochschulen auf die Vergabe besonderer Leistungsbezüge ganz verzichten, weil sie mit Beru-

fungs- und Bleibezulagen bereits Erfahrungen gesammelt haben und ihnen diese leichter durchzusetzen oder zu kalkulieren scheinen, während individuell zu bemessende besondere Leistungsbezüge die Urteils- und Entscheidungsfähigkeit der akademischen Korporation und Hochschulleitungen vor ganz neue Aufgaben und Herausforderungen stellen. Daher ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass ein Kernstück dieser Reform, nämlich neben Berufungs- und Bleibezulagen ein zweites, leistungsstimulierendes Anreizsystem für die Professorenvergütung zu schaffen, in der Vergabepraxis der Hochschulen unterlaufen bzw. ausgehebelt werden könnte.

Niedersachsen hat aus diesem Grund ausdrücklich die Nutzung besonderer Leistungszulagen angestrebt und dafür einen Mindestanteil am gesamten Budget für Leistungsbezüge vorgesehen. In der Verordnung findet sich dazu folgende Formulierung: »Mindestens 20 vom Hundert, höchstens jedoch 60 vom Hundert des Gesamtbetrages der Leistungsbezüge sollen auf Leistungsbezüge nach § 4 [besondere Leistungsbezüge] entfallen.«

Diese Formulierung impliziert aber auch, dass Berufungszulagen in erheblichem Umfang gezahlt werden müssen, auch wenn die Hochschulen das vielleicht gar nicht wollten. Dies ist zumindest für einige Fachhochschulen ein Problem, die dem Instrument Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge teilweise noch recht skeptisch gegenüberstehen.

Eine solche Kontingentierung der Mittel für Leistungsbezüge nach Zulagenarten kann einerseits das Land, andererseits aber auch jede Hochschule selbst vornehmen. Auch auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass für alle Zulagenarten Mittel vorhanden sind. So wäre beispielsweise vorab deutlich, in welcher Höhe bei einer bekannten oder angenommenen Zahl von Neuberufungen Berufungszulagen möglich sind. Dies würde einerseits eine bessere Planbarkeit implizieren – insbesondere was das Volumen für besondere Leistungsbezüge angeht. Andererseits

aber würde damit der Spielraum für die Gewährung von Berufungszulagen selbstverständlich kleiner, als wenn dafür der gesamte Vergaberahmen (abzüglich der Funktionszulagen) zur Verfügung stünde.

Grafik 1



Verzichtet man auf eine Kontingentierung, lassen sich allerdings Prämienvergaben und Berufungsverhandlungen flexibler gestalten, da sie der Höhe nach in geringerem Maße einer Vorab-Beschränkung unterliegen. So könnte sich eine Hochschule im Rahmen ihrer Profilbildung und Schwerpunktsetzung markt-orientierte Gehälter und teure Berufungen leisten, allerdings zu Lasten der Mittel für andere Zulagenarten, bis hin zu deren faktischer Bedeutungslosigkeit. Sie könnte sich aber auch für eine starke Nutzung der besonderen Leistungsbezüge entscheiden, um

mit deren Hilfe eine aktive, an den eigenen Zielen ausgerichtete Personalpolitik und -entwicklung zu betreiben.

Aus der Perspektive der Hauptstoßrichtung der Reform – Instrumente für eine stärker leistungsorientierte Professorenvergütung zu schaffen – spricht viel für Mindest-Kontingente beim Einsatz der nicht-funktionsbezogenen Zulagenarten. Dem Manko geringerer Flexibilität könnte z.B. durch Rücklagenbildung für besondere Berufungen begegnet werden. Dem Anliegen einer wettbewerblichen Profilbildung würde es jedoch entsprechen, eine solche Kontingentierung nicht landesseitig vorzunehmen, sondern die Entscheidung darüber den einzelnen Hochschulen zu überlassen.

Selbstverständlich setzen beide Optionen voraus, dass der Vergaberahmen eine Größe erreicht, die Überlegungen zur optimalen Nutzung der verfügbaren Mittel und Instrumente nicht von vornherein als absurd erscheinen lässt.

So bleibt als Zwischenergebnis festzuhalten, dass eine ausgewogene Nutzung der drei Arten besonderer Leistungsbezüge für alle Hochschulen nicht gerade einfach zu erreichen sein wird. Wollen sie die Instrumente nicht nur fallweise und akzidentiell einsetzen, sondern damit eine in sich konsistente institutionelle Vergütungspolitik betreiben, müssen sie sich über deren Grundmerkmale und die Rolle verständigen, die die verschiedenen Arten von Leistungsbezügen dabei spielen sollen.

2.3 Quotierung nach Fachbereichen

Viel stärker, als es unter dem »egalitären« Anciennitätsprinzip der Fall war, ist das neue Besoldungssystem in der Lage, Markteinflüsse zu berücksichtigen. Dies kann sich sowohl in der Höhe von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen als auch bei den besonderen Leistungsbezügen niederschlagen. Dabei geht es nicht nur

darum, dass einzelne Professoren auf Grund ihrer wissenschaftlichen Leistungen im Fach besonders ausgewiesen und gefragt sind. Vielmehr gibt es Fächer, deren Angehörige bereits im Regelfall weitaus höhere Gehälter erzielen können als die Vertreter anderer. Dies gilt sowohl für den externen Arbeitsmarkt – insbesondere die Wirtschaft – als auch auf dem akademischen Arbeitsmarkt. So bekommen beispielsweise Ingenieure und Betriebswirte in der Privatwirtschaft i. d. R. viel höhere Gehälter als beispielsweise Philologen. In solchen »attraktiven« Fächern werden in der Wirtschaft häufig Gehälter gezahlt, die weit über dem liegen, was Spitzenwissenschaftler an einer Hochschule überhaupt erreichen können.

Hervorragende Arbeitsmarktchancen außerhalb einer Hochschule beeinflussen direkt oder mittelbar auch die Rekrutierung des akademischen Nachwuchses und die Verdienstmöglichkeiten neu berufener Professoren. Zwar unterliegt die Attraktivität von Fächern an einer Hochschule gewissen Moden und Konjunkturen. Davon unabhängig sind jedoch strukturelle Disparitäten zwischen den verschiedenen Fächern unübersehbar, die für die Hochschulen so lange kein Problem darstellen mochten, wie das System der Dienstaltersstufen eine systematische und über alle Fächergrenzen hinweg vergleichbare Gehaltsentwicklung garantierte. In den Berufungs- und Bleibezuschüssen von C4-Professoren fanden diese Kräfte allerdings auch bisher schon ihren deutlichen Niederschlag.

Mit dem neuen System der leistungsorientierten Besoldung ist es den Hochschulen auch über den C4-Bereich hinaus möglich, in Einzelfällen kompetitive Gehälter zu zahlen und damit eine weit stärkere, marktgetriebene interne Gehaltsspreizung zu realisieren. Wie weit sie damit gehen sollen, will aber gut überlegt sein. Denn erstens werden die verfügbaren Mittel mittelfristig kaum ausreichen, um einer nennenswerten Zahl von Professoren mit der Wirtschaft in etwa vergleichbare »Spitzengehälter« oder auch nur

annähernd wettbewerbsfähige Vergütungen zu zahlen. Zweitens stellt sich die Frage nach der Validität von Leistungsprinzipien und -standards im Spannungsfeld zwischen innerwissenschaftlichen Perspektiven und externen Arbeitsmärkten. Gewinnen letztere immer mehr an Bedeutung, kann das erhebliche Folgeprobleme für das Klima, für den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit innerhalb der Hochschule haben. Ein marktbestimmtes Vergütungssystem würde nämlich nicht nur zu substanziellen Unterschieden im Gehalt der einzelnen Professoren, sondern vor allem auch zu starken kollektiven Abweichungen zwischen den einzelnen Fächern führen.

In den USA sind substanzielle Unterschiede zwischen den Professorengehältern verschiedener »schools« oder »departments« einer Universität seit längerem üblich, wenn auch nicht ganz unumstritten. So kann das durchschnittliche Gehalt eines Professors in der »medical school« leicht dreimal und in der »law school« durchaus doppelt so hoch sein wie das eines Geschichts- oder Physik-Professors. Eine solche marktdiktierte Gehaltsspreizung dürfte dagegen in Deutschland auf erhebliche Akzeptanzprobleme innerhalb der Hochschulen treffen.

Dem Problem einer strukturellen Disparität von Marktchancen zwischen den verschiedenen Fachbereichen ließe sich durch eine Quotierung des Vergaberahmens nach Fächern begegnen. Die genannten Marktfaktoren würden begrenzt, eine prinzipielle Chancengleichheit aller Fachbereiche wäre gegeben. Hinsichtlich der Professorengehälter gäbe es keine fachliche Inhomogenität innerhalb der Hochschule, sondern nur individuelle wissenschaftliche Leistungsdifferenzierungen, was dem »inneren Frieden« der Korporation zu Gute käme.

Eine solche relative Egalisierung der Gehälter könnte allerdings auch zu einer wenig wünschenswerten Nivellierung führen, die es für die Hochschule bedeutend schwerer machen würde, besondere fachliche Schwerpunkte und Profile zu setzen oder Ex-

zellenbereiche (»Leuchttürme«) zu entwickeln, da der Spielraum für substanzielle Gehaltszuschläge bei Berufungen und Leistungsbezügen deutlich eingeschränkt bliebe. Umgekehrt würde ein Verzicht auf die dezentrale Quotierung (Budgetierung) von möglichen Leistungsbezügen eine fachlich-strukturell wie individuell wesentlich größere Flexibilität oder Ungleichbehandlung erlauben.

Grafik 2



So haben beide Optionen jeweils unterschiedliche, spiegelbildlich miteinander verflochtene Vor- und Nachteile. Für welchen Weg sich eine Hochschule entscheidet, hängt entscheidend ab von der Kultur, die sie im Umgang mit ihrer »faculty« pflegen möchte. Die Hochschule muss sich demnach darüber klar werden, welches Maß an interdisziplinärer, weniger durch individuelle wis-

senschaftliche Leistungen als durch Marktlagen begründeter Ungleichheit sie zulassen will und wie sie diese begründen und durchsetzen kann.

3 Entscheidungsoptionen für die einzelnen Zulagenarten

Im vorangegangenen Abschnitt sind die Entscheidungen beschrieben worden, die die Hochschule treffen muss, bevor sie sich mit den konkreten Vergabemodalitäten für die drei Zulagenarten befassen kann. Im Folgenden sollen nun dafür Optionen aufgezeigt und diskutiert werden. Sie alle haben Vor- und Nachteile, die es vor dem Hintergrund der Situation der jeweiligen Hochschule abzuwägen gilt. Ein fertiges »Rezept«, wie mit den Spielräumen zur Gestaltung der Leistungsbezüge am einfachsten, elegantesten oder zweckmäßigsten umzugehen ist, kann es jedoch nicht geben, denn das würde die Chancen für eine jeweils »passgenaue« Lösung ignorieren. Die folgenden Ausführungen verstehen sich daher als Vorschlag zur Strukturierung dieses Möglichkeitsraumes, nicht aber als Baukasten oder gar Blaupause. Zwar spiegeln sich darin klare Präferenzen für einzelne Modellkomponenten einer leistungsorientierten Vergütung für Professoren. Aber empirisch valide Konstruktionen müssen in der Praxis getestet und in Ansehung der damit gemachten Erfahrungen weiterentwickelt werden.

3.1 Vorab-Behandlung von Funktionszulagen

Funktionszulagen sind als materielle Kompensation für die Belastungen gedacht und definiert, die aus der Übernahme einer Reihe von haupt- und nebenamtlichen Tätigkeiten bzw. Ämtern in der Leitung und Selbstverwaltung einer Hochschule durch Professoren entstehen. Funktionszulagen sind per definitionem befristet,

d.h. an die Dauer der Ausübung des jeweiligen Amtes gebunden. Darüber hinaus sind sie durch die gesetzlichen Vorgaben stets ruhegehaltfähig und dynamisiert.

Da es sich bei den Funktionszulagen um die am einfachsten zu handhabende Zulagenart handelt, empfiehlt es sich, diese gleichsam »vor die Klammer« zu ziehen. Dabei besteht ein erheblicher Unterschied zwischen haupt- und nebenamtlichen Funktionen: Werden erstere in der Regel durch das Land (oder ggf. andere der Hochschule übergeordnete Steuerungsorgane wie den Hochschulrat) definiert und bepreist, fallen die entsprechenden Entscheidungen für nebenamtliche Funktionen der einzelnen Hochschule zu. Unter Umständen kann auch die Entscheidung über die Höhe der Zulagen für hauptamtliche Funktionen den einzelnen Hochschulen zufallen.

Zu den zu honorierenden nebenamtlichen Funktionen werden mit großer Sicherheit Dekane und Fachbereichssprecher gehören. Die Hochschule muss entscheiden, welchen Ämtern sie darüber hinaus solche Leistungsbezüge zusprechen möchte, etwa Studiendekanen, Gleichstellungsbeauftragten, Sprechern von Sonderforschungsbereichen usw. Dabei muss sie aber nicht nur über die Art des zu berücksichtigenden Amtes und über die Höhe der damit im Regelfall verbundenen zusätzlichen Dotierung befinden, sondern auch über deren Art – einmalige Zahlungen, regelmäßige monatliche Zuwendungen oder erfolgsabhängige Prämien.

Neben einer Staffelung der Zulagenhöhe entsprechend dem mit dem konkreten Amt jeweils verbundenen Aufgaben- und Arbeitsumfang (zum Beispiel nebenamtlicher Prorektor vs. Fachbereichssprecher/Dekan) könnte es sinnvoll sein, die Wahrnehmung nominell gleicher Ämter nicht immer gleich zu bepreisen, sondern z. B. die Höhe der Funktions-Leistungsbezüge für Dekane davon abhängig zu machen, wie groß die Fakultät oder der Fachbereich ist, die sie leiten. Indikatoren für eine Zulagendifferenzierung der Höhe nach wären also Verantwortungsumfang,

Belastung, Größe des Fachbereichs oder der Hochschule. Die Übernahme eines Amtes wird in den meisten Fällen voraussichtlich mit regelmäßigen monatlichen Zahlungen einhergehen. Gerade bei einem begrenzten mit der Funktion verbundenen Aufwand spricht allerdings auch einiges für eine Prämienzahlung. Als durchaus machbar erscheint nicht zuletzt, in diesem Bereich erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile bzw. Leistungsbezüge vorzusehen und deren Auszahlung daran zu knüpfen, dass die Person die in Zielvereinbarungen niedergelegten Ziele erreicht oder jedenfalls energisch verfolgt hat.

Für die drei Arten von Leistungsbezügen sollte kein Kumulationsverbot gelten. Dann müsste nämlich die Übernahme einer Funktion zu einer Schlechterstellung all jener Professoren führen, die dauerhaft andere Leistungsbezüge zugesprochen bekommen haben. Ein Professor, der ein mit Funktions-Leistungsbezügen ausgestattetes Amt in der akademischen Selbstverwaltung wahrnimmt, sollte also neben seinem Basis-Gehalt und der jeweiligen Funktionszulage für das Amt auch unbefristet gewährte Berufungs- und Bleibezulagen sowie besondere Leistungszulagen behalten.

Zweifellos kann eine angemessene Honorierung der Übernahme bestimmter Ämter in der akademischen Selbstverwaltung eine positive Anreizwirkung haben. Professoren mit einer hohen Arbeitsbelastung erhalten eine Anerkennung für Tätigkeiten, die nichts oder wenig mit ihren Kernaufgaben in Lehre und Forschung zu tun haben. Wissenschaftlich unattraktive, aber absolut notwendige Aufgaben und Arbeiten könnten eine Aufwertung erfahren. Andererseits gibt es jedoch auch das Risiko eines »crowding-out«, d. h. der Verdrängung intrinsischer durch extrinsische Motive. Funktionen, deren Übernahme bisher mehr oder weniger eine Selbstverständlichkeit war oder die, obgleich schlecht bezahlt, aus Statusgründen übernommen wurden, könnten künftig ausschließlich auf Grund der damit einhergehenden monetären An-

erkennung akzeptiert werden. Dies wiederum könnte einen nicht gerade wünschenswerten Kandidatentyp anziehen: Wissenschaftler, die ein sekundäres Interesse an der Aufgabe und geringe Aussichten haben, über die beiden anderen Arten von Leistungsbezügen ihr Gehalt aufzubessern.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, bei der Besetzung von Funktionsämtern in einer Hochschule insbesondere auch nicht-monetäre Kompensationsformen in Betracht zu ziehen, wie z.B. eine Reduktion der Lehrverpflichtungen oder die Aussicht auf zusätzliche Freisemester.

3.2 Besondere Leistungsbezüge

Die besonderen Leistungsbezüge bilden das eigentliche Kernstück der Professorenbesoldungsreform. Die Diskussion um das neue Gesetz entzündete sich bisher in erster Linie daran, dass das traditionelle Modell eines automatischen Aufstiegs der nach C3 oder C4 eingestuften Professoren in Dienstaltersstufen von einem System mit zwei fixen Grundgehältern und offenen, individuell zu bemessenden Leistungszulagen abgelöst wird. In Zukunft wird es daher kaum möglich sein, die Gehaltsentwicklung der einzelnen nach W2 oder W3 eingestuften Professoren im Voraus zu kalkulieren, soll diese doch maßgeblich von ihrer individuellen Leistungsentwicklung im Zeitverlauf bestimmt werden.

Die Vergabe besonderer Leistungsbezüge wird in Deutschland auch deshalb kontrovers diskutiert, weil Hochschulen und Professoren damit bisher – im Gegensatz bspw. zu Berufungsverfahren und Bleibeverhandlungen – keinerlei Erfahrungen haben sammeln können. Sowohl mit der Festlegung von Kriterien für solche Leistungszulagen als auch bei der Bemessung, Instrumentierung und Detailgestaltung des Verfahrens betreten die Hochschulen also Neuland. Wie bei jeder Pionierarbeit können am

Anfang der Modellentwicklung nicht schon alle möglichen Konsequenzen einzelner Entscheidungen antizipiert werden. Das betrifft insbesondere eventuelle unerwünschte Nebenwirkungen. Deshalb sei hier noch einmal vor einem »in Beton gegossenen« Modell gewarnt, das kein Nachjustieren erlaubt.

Zuständigkeiten – wer soll entscheiden?

Hinsichtlich der besonderen Leistungsbezüge ist als erstes zu klären, wo die Zuständigkeit für ihre Vergabe liegen soll. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Landesvorgaben eine Letztentscheidung der Hochschulleitung fordern werden, mit verschiedenen Mitsprache- und Kontrollrechten von Gremien. Fraglich ist jedoch vor allem die genaue Rolle der Dekane in den Vergabeverfahren und bei der Entscheidungsfindung, die Beteiligung des Hochschulrates sowie die Einbeziehung einer die Hochschulleitung beratenden »Personalkommission«, ggf. auch mit externen Mitgliedern.

So könnte man sich vorstellen, Dekanen ein Vorschlagsrecht einzuräumen. Würde das ganze Verfahren aber nur darauf abstellen, könnte das auf wenig Gegenliebe und Akzeptanz in einer Hochschulkultur stoßen, in der Dekane als »primi inter pares«, nicht aber als Entscheider und Manager betrachtet werden. Zudem wäre der Aufwand dieser Variante vermutlich deutlich größer als bei einem ausschließlich antragsbasierten Entscheidungsverfahren (Antrag durch den jeweiligen Professor). Votiert eine Hochschule für Letzteres, könnte sich jedoch im Interesse einer möglichst sachnahen Entscheidung eine Stellungnahme durch den Dekan der jeweiligen Fakultät empfehlen. Eine solche Stellungnahme kann unterschiedliche bindende Kraft haben – die Spannweite der Möglichkeiten reicht von einem unverbindlichen Votum bis zu einem klaren Vetorecht. In der NHLeistBVO, § 4 Abs. 5, ist festgelegt, dass der zuständige Dekan zum Antrag eines Professors (oder ggf. eines Dritten) Stellung beziehen soll und zusätzlich auch selbst ein eigenes Vorschlagsrecht hat.

Denkbar wäre ferner auch die Einberufung einer »Personal-kommission«, die die Anträge und/oder Vorschläge für das letztlich darüber entscheidende Organ der Hochschulleitung vorbereitet. Es liegt nahe, Dekane an diesen Vorberatungen zu beteiligen, ggf. sogar die Personalkommission i.S. einer erweiterten Hochschulleitung mit den Dekanen als Mitgliedern zu besetzen. Darüber hinaus könnten Mitglieder des Hochschulrates sowie externe Experten als neutrale Beobachter und Mitglieder in einer solchen beratenden Personalkommission mitwirken. Eine solche Kommission hätte primär die Funktion einer Clearing-Stelle für konkurrierende Anträge oder Vorschläge und könnte so dazu beitragen, unumgängliche Ermessensentscheidungen möglichst transparent und willkürfrei zu gestalten. Außerdem könnten externe Kommissionsmitglieder Erfahrungen mit leistungsorientierten Vergütungssystemen einbringen, die sie in anderen institutionellen Zusammenhängen gesammelt haben. Allerdings gilt es, den möglichen Nutzen größerer Transparenz und Legitimität von Vergütungsentscheidungen abzuwägen gegenüber den möglichen Nachteilen einer solchen Verfahrenskonstruktion: Schwerfälligkeit in Folge des hohen Aufwandes, Nivellierung oder Entscheidungsblockaden in Folge verteilter Mitspracherechte.

Instrumente und Vergütungsformen

Für die Entwicklung eines in sich stimmigen Systems von besonderen Leistungsbezügen, das die Besonderheiten und Anforderungen der einzelnen Hochschule reflektiert, steht prinzipiell eine große Zahl verschiedener Instrumente und Steuerungshebel zur Verfügung. Da die innere Logik und Verfahrenstransparenz des Zulagensystems für die Akzeptanz des Modells in der Hochschule von entscheidender Bedeutung sein wird, kommt es auf die richtige Auswahl der Instrumente und ihre richtige Konzertierung an.

Besondere Leistungsbezüge können die Form einmaliger Prämien, aber auch fortlaufender Zahlungen annehmen. Prämien

eignen sich insbesondere für eine nachträgliche Honorierung zeitlich begrenzter oder einmaliger Leistungen oder besonderer Belastungen. Monatliche Zahlungen sind hingegen besser geeignet, besondere Leistungen zu honorieren, die ein Professor über einen längeren Zeitraum erbracht hat oder angesichts seines Potenzials vermutlich weiterhin erbringen wird. Monatliche Zahlungen können befristet oder unbefristet erfolgen, doch ist auch eine Kombination aus beiden Varianten darstellbar, wonach zunächst befristet – etwa für die Dauer von drei Jahren – gewährte Zulagen bei wiederholter Gewährung »entfristet« und auf Dauer gestellt werden können. Diesen Weg geht z.B. Niedersachsen; die NHLeistBVO sieht vor, dass besondere Leistungsbezüge als Einmalzahlung oder als laufende monatliche Zahlungen für einen Zeitraum von einem bis zu fünf Jahren gewährt werden können. Im Fall einer wiederholten Gewährung kann die Hochschule von einer erneuten Befristung absehen.

Unbefristet gewährte Zulagen, wie sie in den meisten ausländischen Hochschulsystemen mit leistungsorientierten Vergütungskomponenten üblich sind, haben weit reichende Konsequenzen. Durch die längerfristige, dauerhafte Bindung der für Leistungsbezüge zur Verfügung stehenden Mittel wird der disponible Teil des Vergaberahmens der Hochschule kleiner, was innerhalb eines langfristigen Finanz- und Personalmanagements sorgfältig bedacht werden muss. Befristet gewährte Zulagen empfehlen sich in solchen Fällen, in denen nicht klar ist, ob eine attestierte, zulagenfähige Leistung tatsächlich auch auf Dauer erbracht werden wird. Sie können auch eingesetzt werden, um eine möglichst große potenzielle Anreizwirkung zu erzielen, z.B. indem sie durch individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarungen flankiert und gestützt wird.

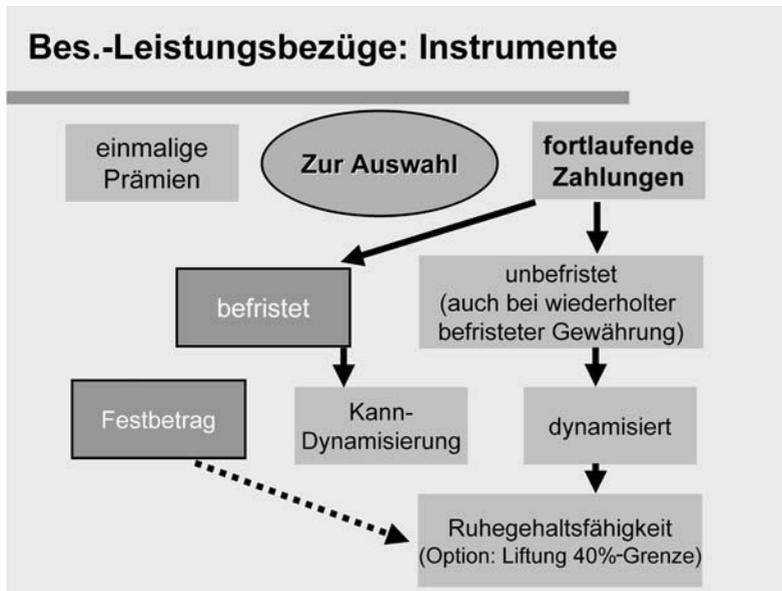
Sofern dem landesrechtliche Vorgaben nicht im Wege stehen, ist sowohl bei befristeten als auch bei unbefristeten Zulagen eine Dynamisierung der Bezüge, d.h. eine Teilnahme an regelmäßigen

Besoldungsanpassungen vorstellbar. Das Professorenbesoldungsreformgesetz sieht vor, dass unbefristet gewährte Bezüge zunächst im Regelfall bis zu 40 Prozent ruhegehaltfähig sind. Dieser Wert errechnet sich aus der bisherigen Praxis in der C-Besoldung, ist jedoch als eine Art Untergrenze zu verstehen: Eine Anhebung der Ruhegehaltfähigkeit individueller Leistungsbezüge über diesen Anteil hinaus ist prinzipiell möglich. Dazu bedarf es allerdings einer Landesregelung hinsichtlich der Frage, wer für die zusätzlichen Pensionslasten aufkommen bzw. vorsorgen soll.

So sieht etwa die Neufassung des Niedersächsischen Besoldungsgesetzes vor, dass die Hochschulen in solchen Fällen aus ihren eigenen Mitteln Abschlagszahlungen an das Land entrichten müssen. Verzichtet die Hochschule auf eine Dynamisierung der besonderen Leistungsbezüge und will diese stattdessen ausschließlich als fixe Beträge vergeben, steht ihr ein erheblich größerer Spielraum für Zulagen zur Verfügung, da die einmal gewährten Zulagen im Laufe der Zeit sukzessive an Wert verlieren und prozentuale Besoldungserhöhungen für weitere Leistungsbezügezahlungen – oder für eine Aufstockung bereits gewährter Zulagen – genutzt werden können. Wenn der Anteil der nicht-dynamisierten Zulagen am Gesamtgehalt des Professors sinkt, nimmt der relative Wert des zu einem bestimmten Zeitpunkt gewährten Vergütungsbausteins ab.

Andererseits ist zu fragen, ob eine solche Konstruktion realistisch ist und wie die so gesetzten Anreizsignale in der Hochschulpraxis voraussichtlich interpretiert werden. So hatte sich die zur Vorbereitung der neuen Professorenvergütung eingesetzte Expertenkommission dafür ausgesprochen, von unbefristeten und dynamisierten besonderen Leistungsbezügen generell abzusehen, um eine möglichst große materielle Anreizwirkung dieser Zulagenart zu sichern und einer »Ausruhmmentalität« vorzubeugen. Allerdings bleibt abzuwarten, ob solche Signale wirklich richtig verstanden und akzeptiert werden.

Grafik 3



Eine drohende Rückstufung in Gehaltsniveaus, Rücknahme oder dezidiert vorbehaltliche Gewährung von Zulagen könnte erhebliche demotivierende Wirkungen zeitigen und zu Frustrationen führen. Ausschließlich befristete Zulagen könnten zu einem Klima von Misstrauen und ständigen Sanktionierungen an der Hochschule führen, das die erhofften Wirkungen schlicht konterkarieren würde. Auch hier spricht daher wieder viel dafür, sorgsam abzuwägen, wie man einem Leerlauf oder einer Implosion der neuen Vergütungsinstrumente durch die Auswahl und Kombination einzelner Systemkomponenten vorbeugen kann. Dabei sind für jede der möglichen Instrumentierungen ihre möglichen Konsequenzen zu bedenken und abzuschätzen, da allen Varianten eine starke Pfadabhängigkeit eigen ist.

Für die Verfahrensgestaltung bei der Vergabe besonderer Leis-

tungsbezüge sind drei grundlegende Weichenstellungen zu bedenken: Diese betreffen die Leistungsbeurteilung im engeren Sinne, die Art der Bemessung von Leistungszulagen und den Auslöser, der das Verfahren in Gang setzt.

Will man feststellen, welche Leistungen ein Professor erbracht hat und wie diese zu beurteilen sind, hat man zwei Möglichkeiten: Die Leistungsbeurteilung kann im Extremfall ausschließlich auf Grund von quantitativen Indikatoren, d. h. parametergestützt, oder durch eine qualitative Abwägung verschiedener Leistungsdimensionen erfolgen. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie eine Hochschule mit Ermessensspielräumen bei Leistungsbeurteilungen umgehen kann und will.

Die Möglichkeit, für die Vergabe von Leistungszulagen auf eine Berechnungsformel zurückgreifen zu können, erfreut sich in der Diskussion um Modelle und belastbare Entscheidungskriterien immer wieder großer Beliebtheit. Das Verfahren scheint damit transparent und leicht verständlich; die Beurteilung verliert anscheinend ihren subjektiven und damit tendenziell willkürlichen Charakter, Ergebnisse lassen sich nachvollziehen. Manchmal verspricht man sich davon auch eine größere Rechtssicherheit der Vergabeverfahren, z. B. im Fall von Klagen vor Verwaltungsgerichten. Diese Hoffnung könnte sich allerdings rasch als Trugschluss erweisen, wie die vielen Rechtsstreitigkeiten um Zulassungszahlen und das Kapazitätsrecht zeigen.

Formelmodellen gehen zudem stets explizite oder implizite Annahmen voraus, was als Leistung anzusehen und wie diese zu messen ist – Annahmen, die keineswegs unumstritten sind und die insbesondere bei der vergleichenden Leistungsbewertung über Disziplinengrenzen hinweg immer wieder problematisiert werden. Genau darum wird es aber bei der leistungsorientierten Professorenbesoldung gehen müssen. Doch was in *einem* Fach gängige, weithin akzeptierte Leistungsindikatoren sind – etwa Zitationshäufigkeiten oder eingeworbene Drittmittel –, gilt in einem

anderen Fach als völlig sachfremd. Und wie man die verschiedenen für Leistungsbezüge relevanten Aufgaben – Lehre, Forschung, Weiterbildung und Nachwuchsförderung (nicht aber akademische Selbstverwaltung) – mit Hilfe quantitativer Indikatoren erfassen und vergleichbar machen will, bleibt ein offenes Problem.

Tatsächlich kann ein immer auch »mechanisch« wirkender Formelautomatismus weder den Unterschieden zwischen einzelnen Fächern, noch der unterschiedlichen Leistungsfähigkeit und individuellen Leistungsentwicklung einzelner Professoren angemessen gerecht werden – zu viele Sachverhalte und Qualitätsstandards müssten in konsentrierte Indikatoren und Verrechnungseinheiten übersetzt werden, worunter Transparenz und Legitimität der Verfahren sicherlich leiden würden. In ihrem Kern beinhaltet jede Qualitäts- und Leistungsbeurteilung eine Ermessensentscheidung, die ein Formelverfahren durch die Quantifizierung lediglich verschleiert.

Ein gangbarer Ausweg aus diesem Dilemma, nachvollziehbare Entscheidungen unter Unsicherheit treffen zu müssen, liegt vermutlich in der gesicherten Regelmäßigkeit und Transparenz des Verfahrens. Ein Vorbild für solche prozeduralen Regelungen wären beispielsweise Prüfungsentscheidungen oder Berufungsbeschlüsse, die im eigentlichen Beurteilungskern nicht der juristischen Revision und Anfechtbarkeit unterliegen, sondern nur im Hinblick auf Verfahrensmerkmale wie die angemessene Würdigung aller relevanten Sachverhalte, die Einhaltung von Fristen u. dgl. Sind Transparenz und Akzeptanz des Verfahrens gewährleistet, verspricht ein Abwägungsverfahren einen flexiblen, angemessenen Umgang mit verschiedenen Arten von Leistung, einen größeren Wissenschaftsbezug und damit potenziell auch eine subjektiv stärker empfundene »Gerechtigkeit« konkurrierender Leistungsbeurteilungen.

Grafik 4



Selbstverständlich müssen sich Abwägungs- und Ermessensentscheidungen auf Informationsgrundlagen stützen und daher auch mit – im wörtlichen Sinne – Indikatoren begründen lassen. So gesehen, gibt es kein Entweder-oder zwischen »objektiven« Indikatoren und subjektivem Ermessen, weil Abwägungsentscheidungen in der Praxis stets indikatorengestützt erfolgen werden, wohl aber zwischen einem Formelautomatismus und einer »Deliberation«.

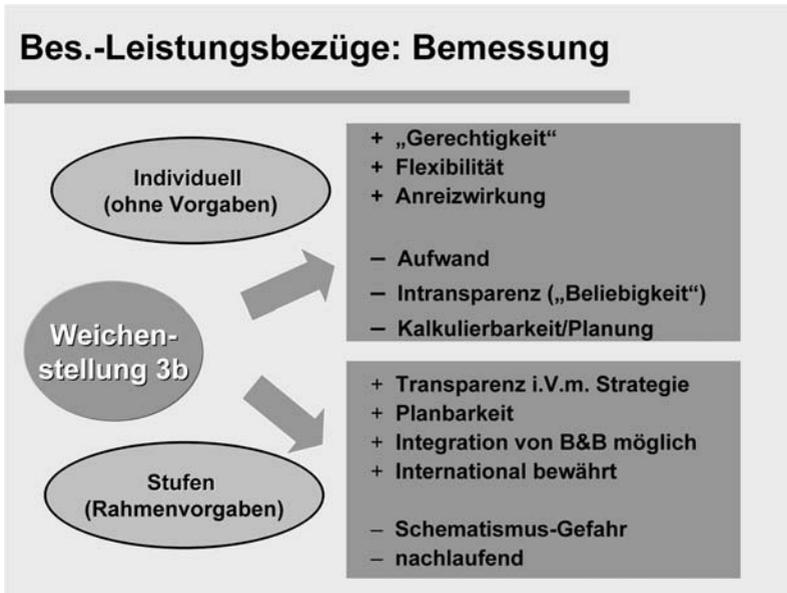
Die zweite Weichenstellung betrifft die Art und Weise, wie besondere Leistungsbezüge bemessen werden. Hier kommt grundsätzlich eine völlig vorgabenfreie individuelle Bemessung oder ein Modell ansteigender, mit einer jeweils vorab festgesetzten Bepreisung versehener Zulagen-Stufen in Frage. Der Vorteil einer individuellen Bemessung liegt auf der Hand: Sie kann die

konkrete Situation und Leistungsfähigkeit eines Professors flexibler berücksichtigen, was sich positiv auf die Akzeptanz sowohl der einzelnen Entscheidungen als auch des Vergütungssystems insgesamt auswirken könnte. Die größere Flexibilität würde allerdings mit einem hohen Verfahrensaufwand und dem Risiko erkaufte, dass das System als intransparent und die Einzelentscheidungen als nicht ausreichend nachvollziehbar und legitimiert erscheinen könnten. Ein System klar definierter Gehaltsstufen, in welches sich auch Berufungs- und Bleibezulagen integrieren lassen, könnte diesem Mangel abhelfen, wenn auch nur um den Preis tendenzieller Schwerfälligkeit und Inflexibilität.

Es gilt also abzuwägen zwischen der tendenziell stärkeren Anreizwirkung einer individuellen Bemessung und der Transparenz und Kalkulierbarkeit eines Stufensystems, das eine direkte Vergleichbarkeit der Gehälter und Leistungsbezüge ermöglicht und es erlaubt, die Zulagen hinsichtlich ihrer Streuung, Spreizung und Höhe besser zu planen.

Die Zulagen könnten jeweils befristet oder unbefristet vergeben werden. Zu überlegen wäre ferner, die einzelnen Stufen ex ante zu kontingentieren und dafür jeweils klar abgrenzbare, wohldefinierte Leistungsniveaus festzulegen, die gleichzeitig auch ein Signal wären, welche Leistungen auf der entsprechenden Stufe normalerweise erwartet werden. Wie im bisherigen System der Dienstaltersstufen könnte mit einem solchen System zudem der Erfahrungszuwachs innerhalb des Berufslebens eines Professors abgebildet werden, sodass eine gehaltsbezogene Karriereplanung möglich würde – vorausgesetzt, die notwendigen Leistungen werden tatsächlich erbracht. Im Gegensatz zu dem bisherigen System wird ein solcher Erfahrungszuwachs damit nicht per se unterstellt, sondern ist einer Prüfung zu unterziehen. Ein Aufstiegs-Automatismus wäre ausgeschlossen.

Grafik 5



Anzahl und Höhe der einzelnen Stufen müssen sich einerseits nach den zur Verfügung stehenden Mitteln richten, andererseits aber auch die gewünschte Ziel-Zahl und tatsächliche Anzahl der Professoren pro Leistungsniveau bzw. Stufe reflektieren. Werden keine äquidistanten Stufen gewählt, ist die Stufenhöhe jeweils einzeln festzulegen. Mit der unterschiedlichen Bepreisung der Stufen würde die Hochschule zusätzliche Möglichkeiten zur Profilbildung gewinnen. Über die nach Preis und Art definierten Stufen hinaus könnte sie auch eine frei verhandelbare Zulagen-Zone für Leistungsspitzen vorsehen.

Für ein Stufenmodell spricht neben der Möglichkeit, sowohl außergewöhnliche Leistungen in Lehre und Forschung als auch den Erfahrungs- und Kompetenzzuwachs bei den Leistungsbezügen zu berücksichtigen und damit eine Art Karrierepfad abbilden

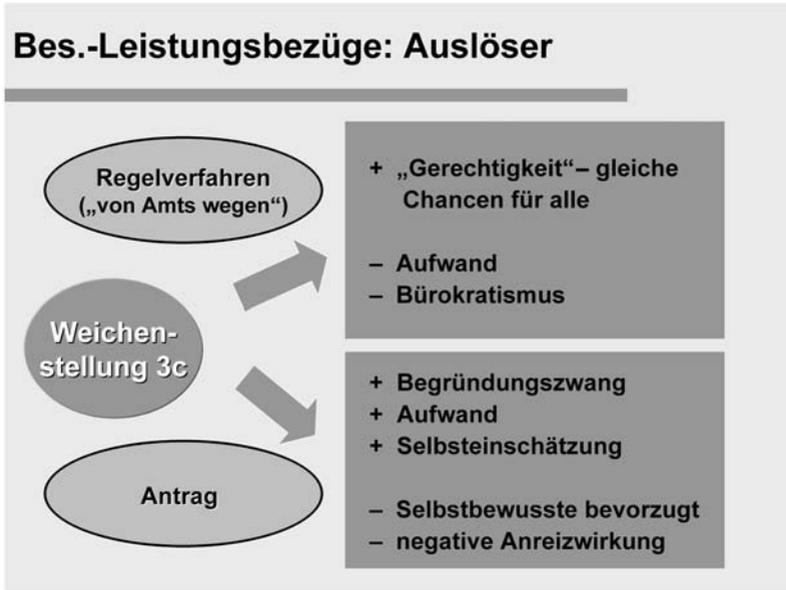
zu können, vor allem die Integration von Berufungs- und Bleibezulagen und besonderen Leistungsbezügen in ein einheitliches System: Damit könnten freiwillige Umstiege aus der C-Besoldung nach W sowie Neuberufungen erleichtert und kalkulierbare Eckdaten für das Vergütungsgefüge der Hochschule gesetzt werden. Die Implementierung eines solchen Modells könnte sich jedoch anfänglich als schwierig erweisen, bevor der Vergaberahmen eine kritische Größe erreicht hat.

Die dritte Weichenstellung schließlich gilt dem Anlass oder Auftakt des Verfahrens: Anträge der Professoren, die besondere Leistungszulagen erhalten wollen und zu verdienen glauben, oder eine Regelüberprüfung der Leistungen aller Professoren »von Amts wegen«. Ein Antragsverfahren bedeutet zweifelsohne geringeren Aufwand, da nur jene Professoren »bewertet« werden müssten, die eine Zulage bzw. eine entsprechende Höherstufung selbst beantragen. Dabei wäre es sinnvoll, die mit den einzelnen Leistungsniveaus oder Stufen verknüpften Anforderungen vorab zu definieren, damit keine unrealistischen Erwartungen entstehen. Darüber hinaus kann die Hochschulleitung kommunizieren, wie viele Höherstufungen pro Level insgesamt und innerhalb eines Vergabe-Turnus möglich sind, um eine realistische Selbsteinschätzung zu befördern.

Das Antragsverfahren kann ohne weiteres durch ein Vorschlagsrecht des Dekans flankiert werden, dem dadurch die Möglichkeit eingeräumt werden würde, auf Leistungsträger hinzuweisen, die sich aus verschiedenen Gründen nicht selbst bewerben wollen oder können. In einem Regelverfahren würden dagegen die Leistungen aller Professoren der Hochschule in einem bestimmten Rhythmus und sozusagen standardisiert beurteilt, was natürlich einen beträchtlichen Aufwand bedeutet. Möglicherweise wirft eine solche Regelbeurteilung sogar datenschutzrechtliche Probleme auf. Auch für antragsbasierte Vergabeverfahren empfiehlt sich ein Turnus von ca. zwei bis drei Jahren, um den Auf-

wand klein zu halten und eine vergleichende Leistungsbewertung zu ermöglichen.

Grafik 6



Ein vernünftiges, praktikables Vergabeverfahren für besondere Leistungsbezüge bedarf der Definition und Kommunikation dessen, was überhaupt als Leistung verstanden wird, als besondere Leistung »zählen« soll und honoriert werden kann. Auch hier sind strikte landesweite Vorgaben möglich, aber nicht wünschenswert. So erwägen einige Bundesländer, die Entscheidungen der Hochschulen durch Leistungskriterien i.S. eines nicht abschließenden Regelkatalogs zu lenken. Auch in Niedersachsen finden sich Beispiele für Leistungsindikatoren in § 4 Abs. 3 und 4 der NHLeistBVO, doch sind diese explizit als Orientierungspunkte, nicht aber als verbindlicher Maßstab gekennzeichnet.

Als Leistungskriterien kommen entweder »harte«, d.h. quantifizierbare Indikatoren wie z.B. die Höhe der eingeworbenen Drittmittel oder die Anzahl der betreuten Diplomarbeiten in Betracht oder aber »weiche« Hinweise auf relevante Aspekte aus den zulagenfähigen Aufgabenbereichen des Professors, sozusagen als Checkliste von Leistungsdimensionen, die die Hochschule im Rahmen ihres Profils für wesentlich hält. »Harte« Kriterien könnten in einem verbindlichen, abgeschlossenen Katalog festgelegt werden; die quantifizierten Leistungsmerkmale könnten sich unmittelbar in einer bestimmten Zulagenhöhe niederschlagen. Hier gilt, was bereits im Zusammenhang mit einem formelbasierten Verfahren gesagt wurde: Selbst wenn ein solcher quantitativer Kriterienkatalog die verschiedenen Fächer und Aufgabenbereiche angemessen differenziert erfassen würde, bliebe fragwürdig, ob sich damit individuelle Leistungen adäquat abbilden lassen. Die direkte Verbindung zwischen Leistungsparametern und Leistungsbezügen würde nahezu unvermeidlich als eine Art Verstärker fungieren und mit einer gewissen Zwangsläufigkeit zu einer Inflation der honorierten Produkte führen. Dies könnte beispielsweise so aussehen, dass die Anzahl und der Umfang von Publikationen selbst zu Lasten von Qualität, Originalität und erst recht anderer, weniger stark honorierter Tätigkeiten oder Aufgaben zunehmen würde.

Abschließend kann gesagt werden: Zwar sind eine klare Umschreibung der Leistungsdimensionen und eine hochschulinterne Einigung über entsprechende Leistungsindikatoren unverzichtbare Voraussetzungen für ein stimmiges, rationales und akzeptanzfähiges Vergabeverfahren. Gewarnt werden muss aber vor der Erwartung, klar definierte Leistungskriterien wären der »archimedische Punkt« und mit ihnen wäre der Stein der Weisen zur Lösung aller Verfahrensprobleme gefunden. Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Beschreibung von Leistungsdimensionen, -kriterien und -indikatoren ist einer der zentralen Punkte bei der

Entwicklung eines Zulagenmodells. Sie entbindet aber nicht von Ermessensentscheidungen, sondern strukturiert diese vielmehr. Die Hochschule hat die Möglichkeit, das zu honorieren, was sie ihrer Profilbildung und weiteren Entwicklung für besonders zuträglich hält, und kann daher bei der Betrachtung und Bewertung von Leistungen der Professoren eigene Akzente setzen.

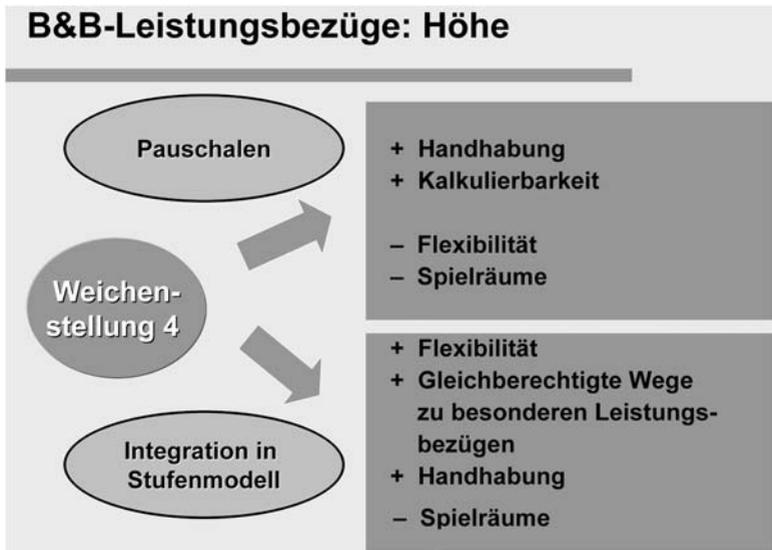
3.3 Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge

Der Anlass für Berufungszulagen ist klar; für Bleibezulagen muss das nicht unbedingt der Fall sein. In Niedersachsen können letztere laut NHLeistBVO nur dann gewährt werden, wenn das Einstellungsinteresse eines anderen Arbeitgebers oder eine Berufung durch eine andere Hochschule vorliegt. Es reicht nicht aus, dass ein solches Einstellungsinteresse behauptet wird, sondern es muss auch glaubhaft dokumentiert werden. Eine solche Bindung von Bleibezulagen an nachzuweisende alternative Beschäftigungsangebote scheint zwar einleuchtend und nahe liegend, ist aber nicht unbedingt zwingend. Soweit es die Instrumentierung dieser Art von Leistungsbezügen betrifft, erlaubt die NHLeistBVO sowohl die befristete als auch eine unbefristete Vergabe.

Wie bei den besonderen Leistungsbezügen stellt sich auch bei Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen die Frage nach den maßgeblichen Beurteilungs- und Bemessungskriterien – allerdings eher theoretisch. Prinzipiell könnte man zwar auch hier an einen Katalog messbarer Indikatoren oder an eine Liste beurteilungsrelevanter Gesichtspunkte denken. In der Praxis wird jedoch vermutlich eine Mischform dominieren und die formale »Hülle« von Kriterien kaum von Bedeutung sein, da die Höhe von Berufungs- und Bleibezulagen wesentlich von der Marktlage – d.h. von alternativen Angeboten auf dem akademischen Arbeitsmarkt und ggf. auch dem externen Arbeitsmarkt – bestimmt werden wird.

Allerdings ist das Gehalt nicht der einzige Attraktivitätsfaktor, denn die Entscheidung über die Annahme eines Rufes oder Bleibeangebotes wird in nicht unerheblichem Maße auch von nicht-monetären Faktoren wie der Arbeitsumgebung und den Arbeitsbedingungen für den Professor bestimmt.

Grafik 7



Einige Fragen bezüglich der Kompetenzverteilung zwischen Land und Hochschule und der Zuständigkeiten für Berufungs- und Bleibeverhandlungen sind derzeit noch offen. Wenn die Hochschulen Berufungs- und Bleibezulagen künftig aus ihrem Budget und Vergaberahmen für Leistungsbezüge bestreiten müssen, wäre es nur folgerichtig, wenn sie über Art und Höhe dieser Bezüge selbst entscheiden und dementsprechend auch die Berufungs- und Bleibeverhandlungen führen könnten. Lügen diese weiterhin beim

Land, käme dies einem Vertrag zu Lasten Dritter – nämlich der Hochschule – gleich. Die Vergabeentscheidung ganz an die Hochschule zu verlagern, setzt eine entsprechende Rechtsvorschrift des Landes voraus. Durch das Niedersächsische Besoldungsgesetz³ ist geregelt, dass das Präsidium der Hochschule für Berufungs- und Bleibeverhandlungen zuständig ist. Für die Kompetenzverteilung spielt weiterhin das Problem der Pensionslasten für Professoren eine erhebliche Rolle, deren Höhe ja von den gewährten Zulagen abhängt.

Was die Höhe von Berufungs- und Bleibezulagen angeht, kommen Pauschalbeträge, individuell ausgehandelte Beträge oder eine Anlehnung an bzw. die Integration in ein Stufenmodell besonderer Leistungsbezüge in Frage. Letztere hätte den Vorteil, dass die Hochschule zwei Wege anbietet, um bestimmte vorab definierte Gehaltsstufen erreichen zu können, wodurch das Vergütungssystem transparenter und zugleich kalkulier- wie planbarer würde. Es sollte allerdings möglich sein, Stufen zu überspringen. Die Integration von Berufungs- und Bleibezulagen in ein Stufenmodell mit besonderen Leistungsbezügen hätte zur Folge, dass eine Höherstufung im System nach zwei Gesichtspunkten erfolgen würde: einerseits nach internen Leistungsgesichtspunkten, und andererseits nach Marktgesichtspunkten, die bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen eine größere Rolle spielen würden.

4 Gestaltungsmöglichkeiten für ein Stufenmodell

Abschließend sollen noch einmal die Merkmale und Gestaltungsmöglichkeiten eines Stufenmodells zusammengefasst werden. Dabei werden aus der Fülle der aufgezeigten Optionen we-

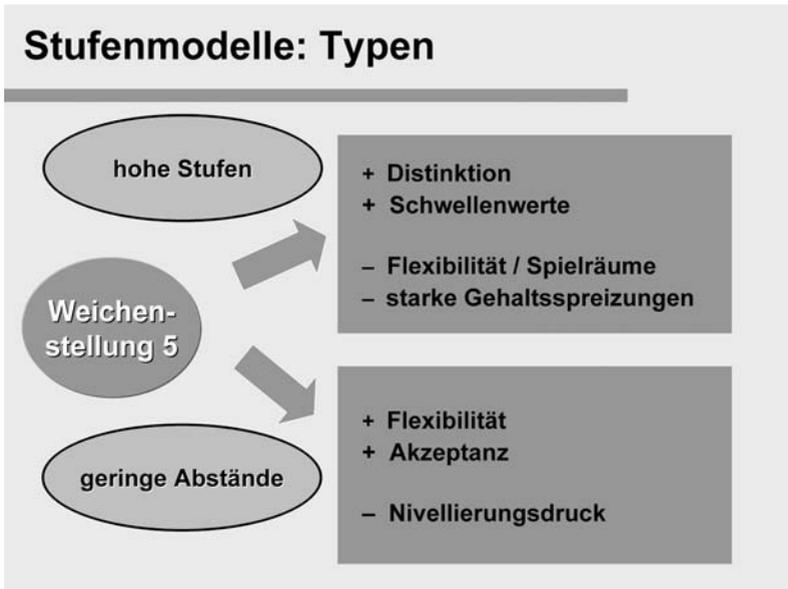
3 Niedersächsisches Besoldungsgesetz (NBesG), § 2a Abs. 1.

sentliche Entscheidungen zu Gunsten eines bestimmten Pfades der Ausgestaltung getroffen, der den Autoren besonders sachgerecht erscheint. Wichtig ist zuallererst, dass es sich um ein System von Zulagenstufen handelt, das besondere Leistungsbezüge und Berufungs- und Bleibezulagen integriert. Unter Abwägung der Vor- und Nachteile verschiedener Varianten empfiehlt sich ein antragbasiertes Modell, welches auf einem möglichst einfachen, aber regelmäßigen und transparenten jährlichen Berichtswesen über die Arbeiten und Leistungen aller Professoren aufsetzt. Die Dekane sollten so in das Vergabeverfahren eingebunden werden, dass sie ein Votum zu den beantragten Zulagen abgeben und darüber hinaus ein Vorschlagsrecht besitzen. Es erscheint sinnvoll, Erwartungen und Anforderungen für die einzelnen Zulagenstufen vor Beginn des Verfahrens zu umschreiben und darüber zu informieren, wie sich die Professoren der Hochschule auf die einzelnen Stufen verteilen sollen und wie viele Höherstufungen in einer turnusmäßigen Verfahrensrunde überhaupt möglich sind. So fällt es potenziellen Antragstellern leichter, die eigenen Chancen abzuschätzen; es kann eine gewisse Vorselektion erreicht und einer »Antragschwemme« vorgebeugt werden. Es wird ein zwei- bis dreijähriger Verfahrensturnus vorgeschlagen.

In der praktischen Ausgestaltung werden sich Stufenmodelle vor allem in der Anzahl und der Höhe ihrer Stufen und damit korrespondierend im Umfang der Gehaltsspreizung unterscheiden. Hohe Stufen implizieren Schwellenwerte, die Rückwirkungen auf die Häufigkeit von Bewerbungen um eine entsprechende Höherstufung haben. Ein System mit geringerer Stufenhöhe und einer größeren Anzahl an Stufen bietet dagegen mehr Möglichkeiten zur Höherstufung, was einerseits die durchschnittlichen Chancen des einzelnen Professors verbessert und deswegen zu einer höheren Akzeptanz des Systems führen könnte. Andererseits würde das mit einer tendenziellen Nivellierung des Leistungsniveaus erkauft; Leistungszulagen verlören zumindest zum

Teil ihren Charakter als herausgehobene Anerkennung und Distinktionsmerkmal.

Grafik 8



Die Frage, welche Gehaltsspreizung eine Hochschule haben kann und tolerieren will, bleibt eine Frage der spezifischen Wettbewerbskultur. Einige Einrichtungen werden sich vermutlich für stärkere Anreize und eine deutliche Wettbewerbsorientierung entscheiden, andere wiederum für eine größere Homogenisierung und Konsensorientierung. Im Ausland lassen sich beide Ausprägungen an ansonsten miteinander vergleichbaren Hochschulen finden, sodass es wohl auch in dieser Frage keine »one-fits-all«-Lösung geben wird.

Modellentwicklung für die W-Besoldung am Beispiel der Universität Bremen

Nina Arnhold, Kai Handel

1 Einleitung

Das Land Bremen gehört zu den Vorreitern in der Professorenbesoldungsreform und legte bereits im Herbst 2002 den Hochschulen einen Entwurf für die Bremische Rechtsverordnung vor. In dieser Situation wandte sich die Leitung der Universität Bremen an das CHE, das zu diesem Zeitpunkt bereits erste Erfahrungen mit der Modellentwicklung für die W-Besoldung gesammelt hatte. Hinsichtlich folgender Aspekte einer leistungsorientierten Vergütung gab es an der Universität Bremen eine Klärungsnotwendigkeit:

- Verfahren, Zuständigkeiten und Anknüpfungspunkte für die Vergabe von Leistungsbezügen (insbesondere von besonderen Leistungsbezügen)

- Definition von Leistungsniveaus und zukünftige Gehaltsspreizung
 - Kommunikation und Sicherung der Verfahrenstransparenz.
- Begleitung und Moderation des Entscheidungsprozesses durch das CHE sollten insbesondere beinhalten:
- die Erarbeitung eines Modellvorschlags für die Vergabe von Leistungsbezügen, einschließlich Vorschlägen zur Definition von Leistungsniveaus und zum Vergabeverfahren
 - die Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung eines Workshops zur Meinungsbildung innerhalb der Hochschule.

Zur Modellerarbeitung wurde an der Universität Bremen eine Arbeitsgruppe eingesetzt, der insgesamt 16 Mitglieder (plus Vertreter des CHE) angehörten. Neben Mitgliedern des Rektorats (Rektor, Kanzler, Konrektoren für Forschung, Lehre und Internationales) waren dies Mitglieder der Hochschulverwaltung (Rechtsstelle, Hochschulplanung, Personaldezernat), Dekane und Mitglieder des Akademischen Senates.¹

Die Einbindung dieser Akteure führte zu einer breiten Befassung mit dem Thema an der Hochschule und bereitete den Boden für eine wohlwollende Diskussion des Vorschlags der Arbeitsgruppe im Akademischen Senat. Andere Hochschulen gehen bei der Einsetzung von Arbeitsgruppen zur Erarbeitung von Modellvorschlägen für die W-Besoldung einen anderen Weg. So wurde an der Universität Hannover ein mehrstufiges Verfahren gewählt, in dem zunächst eine kleine Arbeitsgruppe unter Leitung des Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen, beraten von der Landesrektorenkonferenz, ein Verfahren erarbeitet hat, das dann im Präsidium diskutiert und im Senat verabschiedet wurde.

1 Den Mitgliedern der Arbeitsgruppe sei an dieser Stelle noch einmal für ihre engagierte Arbeit gedankt. Dies betrifft insbesondere Herrn Erik Voermanek, der auf der Grundlage der Modellvorschläge eine Ordnung der Universität für die Vergabe von Leistungsbezügen und Zulagen erarbeitete und diese auch bei den Hochschulkursen des CHE zur Einführung der W-Besoldung vorgestellt hat.

Ziel des vorliegenden Beitrags soll sein, am Beispiel der Universität Bremen die Bestandteile eines Modells für die W-Besoldung an Universitäten vorzustellen und wesentliche Fragen im Zusammenhang mit der Modellentwicklung zu diskutieren.

2 Gesetzlicher Rahmen

Wie bereits in den einführenden Beiträgen in diesem Band erwähnt, sind für die Einführung der W-Besoldung an Hochschulen drei Ebenen als normative Instanzen von Bedeutung: Bundesgesetz, Landesgesetz (und Verordnung) sowie die Festlegungen, die die Hochschule selbst trifft. Das Bundesgesetz² ist bereits ausführlich diskutiert und kommentiert worden, weshalb an dieser Stelle darauf nicht noch einmal eingegangen werden soll.

Im »Gesetz zur Änderung des Bremischen Hochschulgesetzes und anderer Gesetze« vom 15. April 2003 findet sich in Artikel 5 die Änderung des Bremischen Besoldungsgesetzes. Die Ämter von Professoren werden danach zukünftig als W2 oder W3 ausgebracht, ebenso die Ämter von Rektoren und Konrektoren an Bremer Hochschulen, die des Kanzlers der Universität nach W3. Weiterhin finden sich in diesem Gesetz der Besoldungsdurchschnitt für die Bremer Universität und Kunsthochschule (71 422 Euro) und für den Bereich der Fachhochschulen (59 981 Euro) für das Jahr 2001. Näheres sollte durch eine Rechtsverordnung geregelt werden. In dieser finden sich nun auch die entscheidenden Weichenstellungen. Wie oben bereits angemerkt, gehört die »Bremische Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete (Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – BremHLBV)« zu den an Niedersachsen orientierten, vergleichsweise liberaleren Regelungen:

2 www.bmbf.de/pub/profbesreformg.pdf (Download: 1. Aug. 2004)

- Besondere Leistungsbezüge können nach einer erstmals befristeten Vergabe (drei Jahre) nach einer Leistungsbestätigung unbefristet vergeben werden.
- Für die Leistungsdimensionen Forschung, Lehre, Kunst, Nachwuchsförderung und Weiterbildung findet sich in der Verordnung ein weder abschließender noch verbindlicher Kriterienkatalog (Regelbeispiele).
- Über die Gewährung besonderer Leistungsbezüge entscheiden die Rektoren auf Vorschlag der Dekane und auf der Grundlage einer zu erlassenden Hochschulordnung. (Ein solches Vorgehen ist zweifellos sinnvoll, die Entscheidung über das Verfahren hätte aber der Hochschule vorbehalten bleiben sollen.)
- Die Hochschule legt fest, für welche (nebenamtlichen) Funktionen eine Funktionszulage³ gewährt werden soll. Dabei ist »im Einzelfall« – laut Verordnung – die mit der Aufgabe verbundene Verantwortung und Belastung zu berücksichtigen. (Unklar ist allerdings, weshalb die Verordnung die nicht-dynamisierte Vergabe von Funktionsleistungsbezügen während der ersten drei Jahre ihrer Gewährung zum Regelfall erklärt.) Auch hier sieht die Verordnung ein Vorschlagsrecht der Dekane vor, aber ist das im Bereich der Funktionszulagen tatsächlich sinnvoll?
- Forschungs- und Lehrzulagen können entsprechend der im Bundesgesetz eröffneten Möglichkeit gewährt werden, allerdings nur bis zur jährlichen Höhe von 100 Prozent des Jahresgrundgehalts.
- Die Entscheidung über die Ruhegehaltfähigkeit von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen (sowie von besonderen Leistungsbezügen für Rektoren) liegt beim Senator für Bildung

3 »Zulagen« wird im Text auch synonym für »(Leistungs)Bezüge« verwendet. Die juristisch korrekten Bezeichnungen lauteten Funktions-, Berufungs-, Bleibe- und besondere Leistungsbezüge.

und Wissenschaft. Über die Ruhegehaltfähigkeit besonderer Leistungsbezüge entscheidet der Rektor (wiederum auf Vorschlag der Dekane), wobei die Entscheidung im Einvernehmen mit dem Senator zu treffen ist. Dies ist nur folgerichtig, solange die Hochschule nicht selbst für die Versorgungslasten aufkommt.

Negativ fällt auf, dass die Entscheidung über die Vergabe von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen weiterhin bei der Senatsbehörde für Bildung und Wissenschaft liegt. Dieser Punkt wurde vom CHE in der Diskussion mit der Universität Bremen kritisch angemerkt, sah man doch hier die Gefahr, dass die Senatsbehörde der Universität in den Vergaberahmen »hineinregiert«. Auch wenn traditionell kurze Wege und ein positives Verhältnis zwischen Senatsbehörde und Hochschulen die Dinge erleichtern mögen, wäre aus Sicht des CHE die Weitergabe der Entscheidungskompetenz an die Hochschulen die – im Sinne der Hochschulautonomie (und rascher Entscheidungen im Berufungsprozess) – korrekte Lösung gewesen.⁴

Erstaunlich ist auch die Befristung von Berufungs- und Bleibebezügen bei der ersten Vergabe (»in der Regel«). Hier ist zu fragen, ob diese Festlegung die Wettbewerbsfähigkeit Bremens bei der Rekrutierung von Professoren stärkt. Wahrscheinlich ist jedoch, dass viele Berufungsverhandlungen »außer der Regel« geführt und die Berufungs-Leistungsbezüge dementsprechend unbefristet vergeben werden.

Schließlich hat sich das CHE mehrfach gegen die Aufnahme der Formulierung »erheblich über dem Durchschnitt liegende Leistungen« bei der Definition besonderer Leistungen ausgesprochen. Eine solche Formulierung würde, streng genommen, die

4 Siehe auch die »10 Punkte zur wissenschaftsadäquaten Umsetzung des Professorenbildungsreformgesetzes auf Landesebene« von HRK und CHE: http://www.che.de/downloads/Profbes10Punkte_Plenumsversion.pdf (1. Aug. 2004).

Mehrheit der Professoren von der Partizipation am neuen Besoldungsinstrument ausschließen. Besondere Leistungen sind aus unserer Sicht Leistungen, die über die üblichen Dienstpflichten von Professoren hinausgehen. Eine solche Lesart gibt prinzipiell jedem Professor die Möglichkeit, besondere Leistungsbezüge zu erhalten. An dieser Stelle, nämlich bei der Frage, inwieweit die Mehrheit der Professoren eine Chance auf die eigene gehaltliche Verbesserung im neuen System erkennt, wird sich der Erfolg der Besoldungsreform entscheiden. Auch in der Niedersächsischen Verordnung findet sich die o. g. unglückliche Formulierung.

Die Erfahrung zeigt, dass jene Hochschulen, die sich bereits intensiv mit dem neuen Besoldungssystem befasst haben, kreative Lösungen für das resultierende Problem finden: Die Bezugsgruppe für die »Durchschnitts-«Formulierung ist dann nicht mehr die eigene Hochschule, vielmehr – so wird augenzwinkernd festgestellt – liegen die Leistungen aller Hochschulen des Landes ja über denen anderer Bundesländer und so fort. Der Gesetzgeber sollte durch eine solche – aus Sicht des CHE überflüssige und kontraproduktive Formulierung die Kreativität der Hochschulen nicht in einer solchen Weise herausfordern.

3 Der Modellansatz für die W-Besoldung der Universität Bremen

Die Universität Bremen hat in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung durchgemacht, was sich nicht zuletzt in ihrer Platzierung im DFG-Forschungsranking und im CHE Hochschulranking widergespiegelt hat. Weiteres Indiz dieser Entwicklung ist die Bezeichnung »city of science«, die der Stifterverband der Stadt Bremen verliehen hat. An der Universität Bremen arbeiten ca. 1500 Wissenschaftler, davon sind etwa 350 Professoren und ca. 600 Drittmittelbeschäftigte. Zeitgleich mit der W-Modell-

entwicklung war die Universität Bremen mit anderen wesentlichen Themen der Hochschulentwicklung befasst, u. a. der Einführung von Bachelor-Master-Strukturen und der Juniorprofessur.

3.1 Personalentwicklung an der Universität Bremen

Neben den genannten organisatorischen Spezifika zeichnet sich die Universität Bremen dadurch aus, dass sie in den letzten Jahren interessante und viel beachtete Vorstöße in Sachen strategische Personalentwicklung unternommen hat. Dies betrifft zum einen die Reform des Berufungsverfahrens. Neben Lehrbefähigung und wissenschaftlicher Expertise, so die Feststellung der Bremer, müssen Professoren zukünftig über ein bestimmtes Maß an Managementfähigkeiten – oder allgemeiner: außerfachlichen Kompetenzen – verfügen, um die ihnen anvertrauten Ressourcen effizient zu bewirtschaften, zum Nutzen der Universität und ihrer Studenten einzusetzen und die Universität Bremen nicht nur als wissenschaftliche Einrichtung, sondern auch als Korporation voran zu bringen.

Aus diesem Gedanken heraus entstand eine Kooperation mit dem Personalberatungsunternehmen Kienbaum Executive Consultants. Der Kanzler der Universität Bremen, Gerd-Rüdiger Kück, betonte in einem Interview: »Unsere Professoren sind nicht nur als Forscher und Lehrende gefordert, sondern müssen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortlichkeit in Personal- und Haushaltsfragen agieren.«⁵ Zurzeit wird das Kienbaum-Projekt von der Universität evaluiert, um über den weiteren Einsatz solcher – in der Hochschulwelt als recht unkonventionell wahrgenommener – Mittel zu entscheiden.

5 idw-Pressemitteilung »Universität Bremen reformiert Auswahlverfahren für Professoren« vom 18.11.2002.

Daneben ist die Universität Bremen mit einem viel beachteten Personalentwicklungsmodell für Juniorprofessoren hervorgetreten. Bis zum Jahre 2006 werden zwischen 40 und 50 Juniorprofessoren an der Universität Bremen eingestellt werden. In Seminaren und Workshops, durch Assessment-Center und Coaching sollen die Wissenschaftler auf Auswahl- und Berufungsverfahren vorbereitet werden. Beim Umgang mit den tradierten Strukturen im Wissenschaftsbetrieb erfahren die Juniorprofessoren ebenso Unterstützung wie in Bezug auf den wissenschaftlichen Wettbewerb, dienstrechtliche Fragen und Formen der Kooperation und Führung.⁶

Für die Zukunft empfiehlt es sich, dass die Universität Bremen die einzelnen Elemente einer strategischen Personalentwicklung wie ihre Aktivitäten im Berufungsbereich, der Entwicklung von Juniorprofessoren und der leistungsorientierten Professorenbesoldung noch stärker als bisher in ein integriertes Gesamtkonzept der Personalentwicklung einbindet. Korrespondierende Fragen wurden im Zusammenhang mit der Einführung eines Modells für die W-Besoldung nur gestreift, sollten aber in Zukunft noch stärker in den Fokus der Hochschulentwicklung rücken:

- fachliche Profilierung der Universität Bremen und deren Konsequenzen für die Personalpolitik: Entspricht das Personalportfolio den angestrebten »Leuchttürmen«?
- Ausstattung und Finanzierung von Stellen: Verknüpfung von Ausstattungs- und Besoldungsfragen mit Zielvereinbarungen
- nicht-monetäre Leistungsanreize
- Berufungen: zielgerichtete Wege der Professorenrekrutierung und Pflege der Kompetenzprofile, Auswahlprozesse und Berufungsverfahren.

6 Mehrtens, Martin: Personalentwicklung für Juniorprofessoren in der Universität Bremen. Konzept und erste Maßnahmen. Vortrag auf der 23. GEW-Sommerschule »Flexibilisierung und Wettbewerb« vom 24.–30.08.2003 in Klappholttal/Sylt. <http://213.198.62.63/Sommerschule/texte/mehrtens.pdf>.

3.2 Vorüberlegungen zur W-Besoldung

Bevor man sich mit der Frage befasst, was in Sachen W-Besoldung an einer Hochschule wie geregelt werden soll, sollte man sich in jedem Fall vergegenwärtigen, was nicht mehr gestaltet werden kann, da es bereits durch den Gesetzgeber vorgegeben ist. So sieht der Beginn einer Modellentwicklung, an der das CHE beteiligt ist, oft ganz ähnlich aus: Nachdem das CHE erste Informationen über vorläufige Vorstellungen und den Diskussionsstand an der Hochschule erhalten hat, empfiehlt sich die Durchführung eines ersten Workshops folgenden Inhalts:

- Grundlagen der W-Besoldung (Bundesgesetz)
- Landesgesetz und -verordnung bzw. Vorstellungen des Landes (falls Gesetz und/oder Verordnung noch nicht erlassen wurden)
- resultierende Weichenstellungen
- Beispiel Rechenmodell.

Je nach Kenntnisstand lassen sich die beiden erstgenannten Punkte oft in kurzer Zeit abhandeln. Hinsichtlich der resultierenden Weichenstellungen⁷ (wenn das Gesetz beispielsweise die Dynamisierung von Leistungsbezügen verbietet, ist die Diskussion über diese Frage irrelevant) sollten Vor- und Nachteile der jeweiligen Modellvariante aufgezeigt werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, auf die in anderen Bundesländern und an anderen Hochschulen gemachten Erfahrungen hinzuweisen. Oft führt erst die Kenntnis der in einem anderen Land vorhandenen Möglichkeiten zur kritischen Betrachtung der Regelungen im eigenen Land und macht den Hochschulangehörigen klar, wie zukünftig ihre wettbewerbliche Position im Kampf um »the brightest and the best« aussehen mag.

Die wesentlichen, im Laufe der Modellentwicklung zu ent-

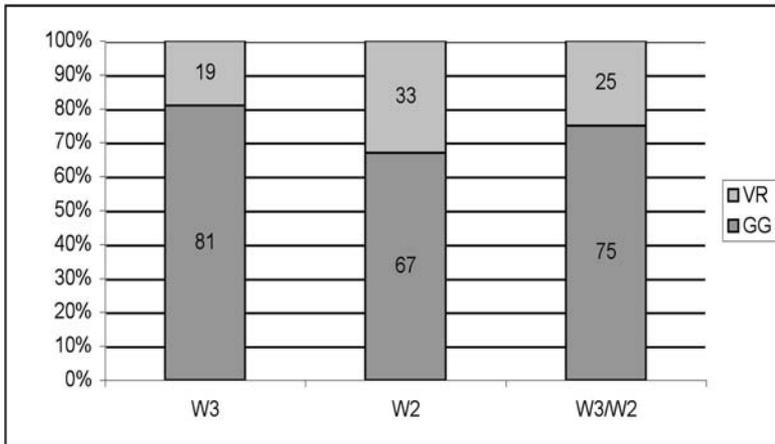
7 Siehe dazu den Beitrag von Arnhold und Schreiterer in diesem Band.

scheidenden Fragen (soweit nicht durch Landesgesetz und -verordnung präjudiziert) wurden vom CHE stichwortartig auf einer Art Checkliste zusammengefasst (siehe Anlage 2). Wie aus der Liste ersichtlich, sollten einige Fragen beantwortet sein, bevor man sich mit den drei Arten von Leistungsbezügen befasst.

Vergaberahmen: Sofern das Land den Besoldungsdurchschnitt pro Einrichtung bereits bekannt gegeben hat (bzw. die Hochschule diesen selbst ermittelt hat), lässt sich auf einfache Weise der Vergaberahmen pro W-Stelle im eingeschwungenen Zustand ermitteln. Dazu sind die Grundgehälter pro Jahr pro Stelle vom Besoldungsdurchschnitt abzuziehen. Gibt es an der Hochschule sowohl W3- als auch W2-Stellen, ist dies bei der Berechnung zu berücksichtigen.

Der Gesetzgeber tut jedoch gut daran, den Hochschulen die Ausbringung der Stellen bzw. das zahlenmäßige Verhältnis von W2- zu W3-Stellen nicht vorzuschreiben. Da es sich ohnehin um Mittel der Hochschule handelt, kann diese selbst entscheiden, ob sie den Status der Stelle oder die Höhe der Zulagen als »Hebel« einsetzen möchte. Denn selbstverständlich schwankt der der Hochschule für Leistungsbezüge zur Verfügung stehende Gesamtbetrag in Abhängigkeit von Art und Anzahl der ausgebrachten Stellen. Die folgende Grafik verdeutlicht, wie sich das Verhältnis von Grundgehalt (»GG«) zu Leistungsbezügen (»VR«) ändert, wenn a) alle Stellen nach W3, b) alle Stellen nach W2 oder c) die Stellen im hergebrachten Verhältnis von C4 (54 Prozent) zu C3 (46 Prozent) ausgebracht werden.

Grafik 1: Gestaltung des Verhältnisses von W2- und W3-Stellen



Während oben die prozentuale Veränderung der Anteile von Grundgehältern und Leistungsbezügen am Besoldungsdurchschnitt dargestellt wurden, sind die Konsequenzen unterschiedlicher W2-W3-Ausbringungen pro Person pro Stelle in Euro (Beispiel Universität Bremen):⁸

- Bei ausschließlich W3-Stellen beträgt der Vergaberahmen pro Person pro Monat 1057,84 Euro.
- Bei ausschließlich W2-Stellen beträgt der Vergaberahmen pro Person pro Monat 1855,84 Euro.
- Bei am C4-C3-Verhältnis orientierter Ausbringung von W3- und W2-Stellen beträgt der Vergaberahmen pro Person pro Monat 1407,11 Euro.

Die Universität Bremen hat nach der Diskussion der verschiedenen Optionen für die Stellenausschreibung beschlossen, sich vor-

8 Als Berechnungsbasis dienen hier die Werte aus dem Jahr 2001.

erst am bisherigen Verhältnis C4- zu C3-Stellen (übertragen auf W3 und W2) zu orientieren. Aus unserer Sicht besteht keine Notwendigkeit, sich bei dieser Frage sklavisch an eigene Vorgaben zu ketten. Vielmehr sollte das neue Besoldungssystem auch dahingehend genutzt werden, dass man in Abhängigkeit von der strategischen Bedeutung der Stelle und der Bewerberlage flexibel über Status und Ausstattung der Stelle entscheiden kann. Vor der Diskussion dieser Optionen ist jedoch zu überprüfen, ob es Vorgaben vom Land zur Frage der Ausbringung von W3- und W2-Stellen gibt.

Schließlich sind geplante strukturelle Veränderungen an der Hochschule vor Beginn der Modellentwicklung zu bedenken und angemessen zu berücksichtigen. Ein Beispiel liefert die Hamburger Hochschullandschaft, für die in Folge des so genannten Dohnanyi-Gutachtens tief greifende Veränderungen geplant sind (Zusammenfassung von organisatorischen Einheiten in großen Schools/Fakultäten mit entsprechend veränderter Stellen- und Leitungsstruktur). Aber auch die Veränderung von fachlichen Schwerpunkten, von Rekrutierung, Hochschulzugang, Binnenorganisation und anderen mit der Gesamtstrategie der Hochschule in Zusammenhang stehenden Bereichen ist auf ihre Konsequenzen für die W-Besoldung zu überprüfen.

3.3 Funktionszulagen

Lediglich über Art und Höhe nebenamtlicher Funktionen ist von den Hochschulen zu entscheiden. Über die Höhe der Funktionszulagen für hauptamtliche Funktionen (Rektor, Kanzler, ggf. Prorektor) entscheidet in der Regel der Hochschul- bzw. Aufsichtsrat (in jenen Ländern, in denen diese Institution bereits hinreichend etabliert ist) oder ansonsten die übergeordnete Behörde (Ministerium, Senatsbehörde). Nichtsdestotrotz sind die hauptamtlichen

Funktionen bei der Modellbildung zu berücksichtigen, da die entsprechenden Zulagen den Vergaberahmen schmälern.

Dies spielt in der Praxis allerdings nur dann eine wesentliche Rolle, wenn die entsprechenden Mitglieder der Hochschulleitung bereits nach W besoldet werden, während die Professorenschaft noch ganz oder beinahe vollständig nach C besoldet wird. Die Hochschule sollte sich also mit der entsprechenden Stelle in Verbindung setzen, um zu erfahren, wie hoch in Zukunft die Funktionszulagen für die hauptamtlichen Funktionsinhaber sein sollen. Da bei der Modellentwicklung häufig noch keine Informationen darüber vorliegen, wird in der Regel mit Annahmen gearbeitet.

An dieser Stelle sei kurz darauf hingewiesen, dass das CHE ein Kumulationsverbot der Leistungsbezüge (wie es einige Länder diskutieren oder bereits vorsehen) für falsch hält. Wer würde und wer wird unter solchen Umständen zukünftig noch Funktionen in der Hochschule wahrnehmen? Sollen Leistungsträger durch die Aberkennung besonderer Leistungsbezüge dafür bestraft werden, wenn sie ihre Expertise für eine befristete Zeit der Hochschulselbstverwaltung zur Verfügung stellen? Sollen Ämter nur noch für jene attraktiv sein, die für besondere Leistungsbezüge nicht in Betracht kommen würden? Die Leistungsbezügeordnung der Universität Bremen greift die Formulierung der Landesverordnung explizit auf, in der auf die Möglichkeit zur Kumulation von Bezügen hingewiesen wird.

Einige nebenamtliche Funktionen werden im neuen System an jeder Hochschule mit einer Zulage bedacht, wie die bisherige Erfahrung lehrt. Das sind vor allem Vizepräsidenten (Bremen: Konrektoren) und Dekane. Dies sind im Regelfall besondere Funktionen der Selbstverwaltung, deren hoher Arbeitsaufwand angemessen (mit einer höheren Zulage als bisher) honoriert werden soll. Deputatsnachlässe sollten von der Zulagenfrage unberührt bleiben: Auch weiterhin brauchen Professoren Zeit, um umfassenden Aufgaben in der Selbstverwaltung nachzukommen.

Über andere Funktionen wird in den Arbeitsgruppen zur Modellentwicklung diskutiert: Welche Funktionszulage ist für die Arbeit von Institutsleitern, Studiendekanen und Frauenbeauftragten angemessen? Sollen sie überhaupt eine Funktionszulage erhalten? Vorzubeugen ist einer generellen Anspruchshaltung in Bezug auf jede noch so kleine Tätigkeit in der akademischen Selbstverwaltung; schließlich gehören Selbstverwaltungsaufgaben auch zu den Dienstpflichten von Professoren.

Ist die Entscheidung über den Katalog der zu berücksichtigenden nebenamtlichen Funktionen gefallen, muss über die jeweilige Höhe der Zulage entschieden werden. Damit verbunden ist die Frage, ob alle Funktionsträger einer Kategorie Zulagen in derselben Höhe erhalten oder ob diese gestaffelt vergeben werden sollen, da hinter der gleichen Funktionsbezeichnung sich ein recht verschiedener Aufwand verbergen kann. Dies ist an der Universität Bremen bei den Studiendekanen der Fall, weshalb man sich für gestaffelte Funktionszulagen für diese Funktion entschieden hat.

Bei einer solchen Staffelung ist es wesentlich, den Aufwandstreiber zu identifizieren. Führen unterschiedliche Professoren, Studenten oder Fächerzahlen dazu, dass die Studiendekane ein und derselben Universität mehr oder weniger Zeit mit Selbstverwaltungsaufgaben verbringen? An der Universität Bremen wurde die Anzahl der Fächer als Aufwandstreiber für die Studiendekane identifiziert. Dementsprechend werden folgende Funktions-Leistungsbezüge zukünftig an der Universität Bremen vergeben (Angaben pro Monat):

- Konrektoren: 1000 Euro
- Dekane: 700 Euro
- Zentrale Frauenbeauftragte: 500 Euro
- Stellvertretende Dekane: 200 Euro
- Studiendekane:
 - in Fachbereichen mit bis zu zwei Studienfächern: 200 Euro
 - in Fachbereichen mit bis zu drei Studienfächern: 300 Euro

- in Fachbereichen mit bis zu vier Studienfächern: 400 Euro
- in Fachbereichen mit mehr als vier Studienfächern: 500 Euro.

Wie bereits oben gesagt, sollen Funktions-Leistungsbezüge in Bremen im Regelfall nicht dynamisiert, sondern als Festbeträge vergeben werden. Bei dynamisierten Funktionszulagen kann es sich empfehlen, die Zulagenhöhe als Prozentsatz des Grundgehalts in die Ordnung aufzunehmen, da die absolute Höhe jährlichen Veränderungen unterliegt.

Schließlich ist zu erwägen, ob Funktionszulagen erfolgsabhängige Elemente enthalten sollen. Die mit der Modellerarbeitung zur W-Besoldung an der Universität Bremen befasste Arbeitsgruppe hat dies nicht prinzipiell ausgeschlossen, vorerst soll aber darauf verzichtet werden. Eine solche »Feinjustierung« kann sich empfehlen, sobald man Erfahrungen mit der W-Besoldung gesammelt hat und weitere Instrumente der leistungsorientierten Besoldung nutzen will.

3.4 Berufungs- und Bleibezulage

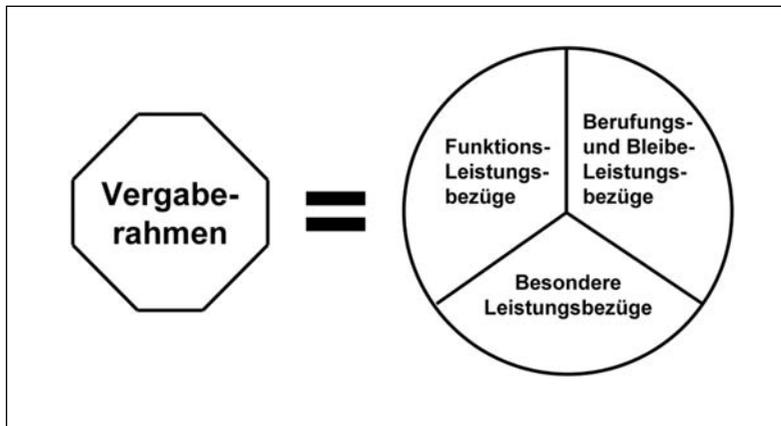
Entgegen ursprünglichen Annahmen, die Behandlung von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen wäre unproblematisch, schließlich habe man mit dieser Zulagenart bereits Erfahrungen gesammelt, zeigt sich bei der Modellentwicklung für Universitäten, dass dies die eigentliche Unbekannte ist. Hinsichtlich der Berufungs- und Bleibezulagen kann man lediglich mehr oder weniger plausible Annahmen treffen, sie lassen sich nicht festlegen (es wäre zumindest kontraproduktiv, dies zu tun) wie Funktionszulagen und auch die Stufen eines Stufenmodells.

Auch das Leistungsspektrum einer Hochschule wird bei der Modellentwicklung »festgelegt«. Dies trifft sowohl auf die Verteilung der Professoren in einem Stufenmodell, wie dem hier vor-

gestellten, zu als auch auf die »C-Nachbau«-Modelle, wie sie an einigen Fachhochschulen diskutiert werden. Letzteren liegt die Annahme zu Grunde, dass Altersspitzen gleichzeitig auch Leistungsspitzen sind, also alle Professoren bei entsprechendem Alter zum Spitzenfeld gehören.

Bisher gezahlte Berufungs- und Bleibezulagen können als Indikator für das Leistungsvermögen der Professoren einer Hochschule angesehen werden. Vielleicht spiegeln sie aber auch die Fähigkeit der Hochschulleitung wider, Verhandlungen mit der (bisher) übergeordneten Behörde erfolgreich zu führen. Jetzt ist die Situation eine andere: Berufungs- und Bleibezulagen sind keine Gabe von Ministerium oder Senatsbehörde an die Hochschule, sondern es handelt sich um Mittel, die aus dem Vergaberahmen der Hochschule genommen werden.

Grafik 2: Deckelung der Leistungsbezüge



Die Hochschulleitung tut gut daran, mit diesem Instrument vorsichtig umzugehen, denn – bekanntermaßen – steht alles, was für Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge zur Verfügung gestellt

wird, nicht mehr für besondere Leistungsbezüge zu Verfügung. Just dies will die gezeigte Grafik 2 oben anschaulich machen: Man kann nicht die Aufwendungen für eine Zulagenart verändern, ohne dass dies Konsequenzen für eine andere Zulagenart oder die beiden anderen Zulagenarten hätte.

So falsch es ist, die Alterszulagen der C-Besoldung über Berufungs- und Bleibebezüge in der W-Besoldung zu vergeben, so falsch wäre es, die heutigen (C-) Berufungszulagen eins zu eins als Annahme in die W-Modellentwicklung hinüber zu nehmen. Um eine plausible Annahme treffen zu können, muss sich die Hochschule darüber im Klaren sein,

- welche Stellen in den nächsten Jahren besetzt werden sollen;
- in welchen Bereichen zukünftig »Leuchttürme« rekrutiert werden sollen (dies wird vermutlich nicht in allen Fächern gleichermaßen möglich sein);
- in welchem Umfang Professoren zukünftig aus anderen Bereichen (öffentlicher Dienst, Industrie) kommen;
- ob eher ältere oder jüngere Professoren berufen werden sollen usf.

Auf alle diese Fragen gibt es keine allgemeingültige Antwort, die individuelle Hochschulstrategie ist hier maßgeblich.

Die Praxis zeigt, dass Mitarbeiter und Professoren an Universitäten häufig spontan falsch einschätzen, wie viel an ihrer Einrichtung zurzeit für Berufungs- und Bleibebezüge aufgewandt wird. Die Schätzungen liegen in der Regel wesentlich zu hoch. In der Tat zeigt eine Zusammenstellung der bundesweit verfügbaren Daten zur Besoldung von Universitätsprofessoren aus dem Jahre 1999, dass nur ca. 3,7 Prozent des Besoldungsvolumens auf Berufungs- und Sonderzuschüsse nach der C-Besoldung entfällt.⁹

⁹ Daten nach einer Erhebung des BMI zum Stichtag 1.07.1999 (zit. nach dem Expertenbericht zum Hochschuldienstrecht, Tabelle 1, siehe http://www.bmbf.de/pub/bericht_expertenkommission_reform_hochschuldienstrecht.pdf, 1.08.2004).

Aber auch Einrichtungen, an denen bisher wenige Zulagen gezahlt wurden und künftig eher jüngere Professoren rekrutiert werden sollen, sind gut beraten, umfassende Rückstellungen für Berufungs- und Bleibezulagen zu bilden.

Der problematische Punkt, welche Annahmen hinsichtlich künftiger Berufungs- und Bleibezulagen zu treffen sind, kann umgangen werden, wenn man sich für ein integriertes Stufenmodell entscheidet. Dabei sind sowohl Berufungs- und Bleibezulagen als auch besondere Leistungszulagen bestimmten (mit Eurobeträgen versehenen) Stufen zugeordnet. Für diesen Weg hat sich die Universität Konstanz entschieden.

3.5 Besondere Leistungszulagen

Besondere Leistungsbezüge werden als der Dreh- und Angelpunkt der Besoldungsreform gesehen. Dementsprechend fokussiert die Modellentwicklung auf den Vergabemodalitäten für diese Zulagenart. Das CHE hat bereits zu Beginn der Reform ein Stufenmodell propagiert, das das Prinzip der leistungsabhängigen Bezahlung mit Elementen eines regelhaften (aber nicht altersbasierten) Aufstiegs verbindet.¹⁰ Da alle uns bekannten Hochschulen in Deutschland, die sich bisher intensiv mit der W-Besoldung befasst haben, auf ein Stufenmodell zurückgreifen, soll hier darauf verzichtet werden, die Vorzüge eines solchen Modells noch einmal darzustellen.

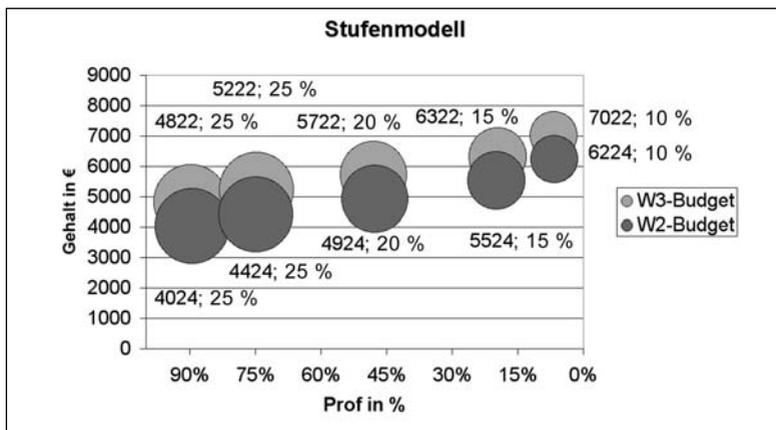
Prinzipiell können besondere Leistungsbezüge als Einmalzahlung oder als monatliche Zulage vergeben werden. Die Universität Bremen behält sich die Möglichkeit vor, neben den monatli-

10 Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): Leistungsorientierte Professorenbesoldung. Grundlagen, Weichenstellungen, Optionen. Gütersloh (Verlag Bertelsmann Stiftung) 2003.

chen Zahlungen auch Prämien zu vergeben. Dies ist sinnvoll, kann es sich doch bei erbrachten Leistungen um zeitlich begrenzte, mit einem bestimmten Ereignis verbundene Aktivitäten handeln.

Hat man sich für ein Stufenmodell entschieden, ergibt sich eine Anzahl von Fragen, die in der CHE-Checkliste (siehe Anlage 2) aufgeführt sind. Im Rahmen der genannten Arbeitsgruppe an der Universität Bremen wurde intensiv über Anzahl und Höhe der Stufen diskutiert. Ergeben hat sich folgendes Zulagenmodell:¹¹

Grafik 3: Stufenmodell



Auf der x-Achse findet sich der Prozentsatz der Professoren, die Zulagen der jeweiligen Stufe erhalten. Während also 90 Prozent der Professoren Zulagen der Stufe 1 erhalten, bekommen nur noch 10 Prozent Zulagen der Stufe 5 (diese sind in den vorgeannten 90 Prozent mit enthalten). Wie bei dem Modell der Universität Konstanz rechnet auch die Universität Bremen mit einer

11 Auf der Basis des Besoldungsdurchschnitts von 2001 (nicht dynamisiert) bei 12,8 Monatsgehältern.

»Stufe 0« oder Basisstufe. Der Aufstieg in W2 verläuft parallel zum W3-Aufstieg; für beide Stellenkategorien ist der (prozentual) gleiche Anteil des Vergaberahmens vorgesehen. Dies ist nicht selbstverständlich: Theoretisch wäre auch eine Umverteilung zwischen den Stellenkategorien denkbar.

Auf der y-Achse ist das Gesamtgehalt der Professoren einer Stufe verzeichnet (siehe auch neben dem Bubble abgetragener Wert); Berufungs- und Bleibezulagen sind jeweils noch hinzuzurechnen. Der prozentuale Wert neben dem Bubble gibt den Anteil des Vergaberahmens (aufgesplittet in W2- und W3-Budget) an, der pro Stufe zur Verfügung zu stellen ist. Dieser addiert sich nicht auf 100 Prozent auf; hinzu kommen ca. 795 00 Euro Rückstellungen als Schwankungsreserve.

Eine immer wieder intensiv diskutierte Frage ist die nach den Kriterien für die besonderen Leistungen. Die Universität Bremen ist bei der Festlegung ihrer Leistungskriterien über weite Strecken dem Landesgesetzgeber gefolgt (siehe 6.3: § 2). Oft vermischen sich bei der Kriterienfrage im Übrigen Quantität und Qualität: Ein Mehr an Lehrveranstaltungen oder betreuten Diplomanden verbürgt nicht einen Zuwachs an Qualität. In jedem Fall aber honorieren die Hochschulen hier ein Verhalten, das sie als belohnungswürdig einstufen. Zusätzlich wurde an der Universität Bremen eine verbale Beschreibung der einzelnen Stufen vorgenommen (§ 3). Bei der Beschreibung der einzelnen Stufen hat man sich über weite Strecken an das Modell der Universität Konstanz angelehnt. Die Stufen werden an der Universität Bremen folgendermaßen definiert:

- Stufe 1: Leistungen, die über die Erfüllung der Dienstpflichten in Lehre, Forschung, Weiterbildung oder in der Nachwuchsförderung deutlich hinausgehen. Diese Stufe entspricht 300 Euro.
- Stufe 2: Leistungen, die das Profil des Faches/Fachbereiches als Forschungs- und/oder Lehrinstitution nachhaltig mitprägen. Diese Stufe entspricht weiteren 400 Euro.

- Stufe 3: Leistungen, die das Profil der Universität als Lehrinstitution mindestens im regionalen Rahmen und/oder als Forschungsinstitution im nationalen Rahmen mitprägen. Diese Stufe entspricht weiteren 500 Euro.
- Stufe 4: Leistungen, die zur Erhöhung der internationalen Reputation der Universität beitragen. Diese Stufe entspricht weiteren 600 Euro.
- Stufe 5: Leistungen, die die internationale Reputation der Universität entscheidend mitprägen. Diese Stufe entspricht weiteren 700 Euro.

Ebenfalls intensiv diskutiert wurde die Frage, ob herausragende Leistungen in allen oder mehreren Leistungsdimensionen zu erbringen seien oder ob dafür eine Dimension ausreicht. Das Ergebnis dieser Debatte findet sich in § 3 Abs. 2: eine Koppelung verschiedener Leistungsdimensionen in Abhängigkeit von der Stufenhöhe.

Alternativ kann auch ein progressiver Anstieg der Zulagen erwogen werden: Statt einer Steigerung der Zulage um je 100 Euro wäre beispielsweise ein prozentualer Anstieg des hinzukommenden Wertes denkbar.

Das Verfahren ist ansatzweise bereits durch die Bremische Landesverordnung determiniert (Rolle des Rektors und der Dekane). Es soll einmal jährlich stattfinden; nach Gewährung der Zulage kann sich ein Professor nach drei Jahren wieder bewerben. Dies soll einerseits den Aufwand reduzieren, andererseits dem Einzelnen die Möglichkeit geben, zwischen zwei Bewertungen honorierungswürdige Leistungen zu erbringen.

Für die einzelnen Abschnitte des Verfahrens sind klare Deadlines vorgegeben: Bis zum 31. Juli informiert das Rektorat in anonymisierter Form über die gegenwärtige Verteilung von Professoren auf Leistungsstufen und kommuniziert mögliche Höherstufungen. Will sich ein Professor für eine Zulage bewerben, stellt er einen Antrag, für den es ein klar definiertes Format gibt.

Der Antrag wird über den Dekan an den Rektor gerichtet. Bis zum 31. August muss er dem Dekan vorliegen. Der Dekan nimmt nach einer Beratung im Dekanat zu dem Antrag Stellung. Diese Stellungnahme liegt dem Rektor bis zum 30. September vor, der wiederum bis zum 30. November über den Antrag entscheidet.

Dieses Verfahren scheint stimmig; welche Probleme sich in der Praxis ergeben, lässt sich nur begrenzt antizipieren.¹² Deshalb ist es sehr sinnvoll, das Besoldungsmodell und -verfahren nach drei bis fünf Jahren zu evaluieren, wie an der Universität Bremen geplant.

Das oben vorgestellte Rechenbeispiel stellt ein mögliches Vergabemodell an der Universität Bremen im eingeschwungenen Zustand dar. Es ist insofern ein theoretisches Modell, als es pro Stelle bei einer Pensionierung oder bei einem Wechsel statt vom tatsächlich frei werdenden Besoldungsvolumen vom Besoldungsdurchschnitt ausgeht. Weiterhin sind die Werte des Jahres 2001 zu Grunde gelegt. Die einzelnen Beträge wären also noch zu dynamisieren. Nach einer solchen theoretischen Betrachtung ist näher zu untersuchen, wie sich das tatsächliche Besoldungsvolumen in den nächsten Jahren entwickelt. Auch dies kann lediglich eine Annäherung sein, sind doch ausschließlich Pensionierungsdaten bekannt. Wechsler (von C nach W) sowie Hochschulwechsler bleiben hier außen vor.

12 Für den ersten Durchgang des Vergabeverfahrens hat der Rektor eine Kommission aus fünf bereits pensionierten Professoren gebildet, die er in strittigen Fällen um Rat bitten kann. Die fünf ehemaligen Professoren der Universität Bremen verfügen über eine hohe fachliche Reputation und repräsentieren die fünf Bereiche Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften, Geistes- und Kulturwissenschaften sowie die Lehramtsstudiengänge. Ihr Urteil kann in einzelnen Fällen der Entscheidung des Rektors die notwendige Legitimation verleihen. Die Kommission ist zunächst nur für den ersten Durchgang im Jahre 2005 etabliert.

4 Übergangsbetrachtung

Wie bereits ausgeführt, ist bundesgesetzlich festgelegt, dass der Besoldungsdurchschnitt (dynamisiert auf Grundlage des Jahres 2001) auf Landesebene eingehalten werden soll. Im Einzelnen ist dadurch geregelt, dass Leistungsbezüge tatsächlich gezahlt werden müssen und somit das Durchschnittseinkommen der Professoren nicht sinkt. Andererseits sind die Besoldungsausgaben auch nach oben durch das Bundesgesetz begrenzt.¹³

Ist der Besoldungsdurchschnitt für die einzelne Hochschule vom Land vorgegeben, stellt sich das Problem, dass dieser von der Hochschule nach dem Buchstaben des Gesetzes eigentlich exakt eingehalten werden müsste. Dies lässt sich sicher nicht völlig exakt realisieren, sollte aber doch zumindest ungefähr angestrebt werden.

Dafür ist es notwendig, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie viele Mittel für die Leistungsbezüge in der W-Besoldung im Verlauf der nächsten Jahre voraussichtlich zur Verfügung stehen werden. Dies lässt sich »ex ante« nicht sicher bestimmen, sondern lediglich unter vereinfachenden Annahmen abschätzen.¹⁴

Zunächst ist der hochschulindividuelle Besoldungsdurchschnitt der in der C-Besoldung beschäftigten Professoren von der Hochschule selbst zu berechnen. In diese Berechnung gehen die stichtagsbezogenen Gehälter nach Dienstaltersstufe zuzüglich eventueller Sonderzuschüsse nach Vorbemerkung 1 und 2 der Bundesbesoldungsordnung C ein. Es bietet sich ein Stichtag an, an dem die W-Besoldung noch nicht eingeführt ist. Es ergibt sich

13 Siehe dazu ausführlicher den Beitrag von Witte, Schreiterer und Müller-Böling in diesem Band.

14 Im Einzelnen werden nur Abgänge aus der C-Besoldung durch Pensionierungen berücksichtigt. Unvorhersehbare Berufungen an eine andere Hochschule sowie Wechsler von der C- in die W-Besoldung bleiben unberücksichtigt.

eine Gesamtbesoldungssumme, aus der mit der Zahl der besetzten Stellen ein Durchschnitt ermittelt wird.

Für einen ersten Überblick, um den es hier geht, reicht es aus, ein Stichjahr zu benennen. Für die Universität Bremen ist das Jahr 2003 geeignet. In diesem Jahr waren insgesamt 345 Professorenstellen besetzt (194 C4, 151 C3).

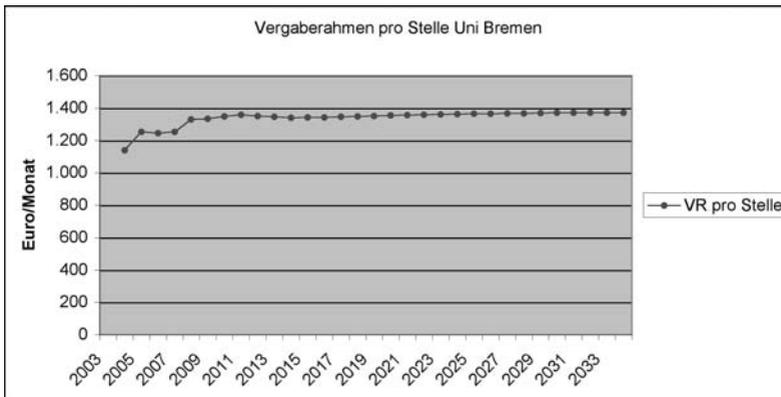
Für die Überlegungen zur zeitlichen Entwicklung des Vergaberahmens pro Stelle wird angenommen, dass die Zahl der besetzten Stellen immer konstant bleibt. Die Ausgeschiedenen werden im Modell sofort durch entsprechende W-Professoren ersetzt (angenommen wird in Bremen eine Umsetzung von C3- in W2-Stellen und C4- in W3-Stellen). Dies ist, wie bereits erwähnt, keine zwingende Voraussetzung. Gegebenenfalls könnten die Berechnungen auch eine andere Strategie widerspiegeln.

Im nächsten Jahr sind einige C-Professoren ausgeschieden und andere in den Dienstaltersstufen aufgestiegen. Für die Ermittlung des Vergaberahmens pro Stelle werden die festliegenden Besoldungsausgaben ermittelt, d.h., es werden alle C-Gehälter (entsprechend der Dienstaltersstufen) und die Grundgehälter der W-Besoldeten zusammengezählt. Die Summe wird von der (oben ermittelten) Gesamtbesoldungssumme subtrahiert. Es ergibt sich der für die Leistungsbezüge insgesamt zur Verfügung stehende Betrag, dividiert durch die besetzten W-Stellen stellt dies den Vergaberahmen pro Stelle dar.

Dieser kann auch für die weiteren Jahre so berechnet werden. Es zeigt sich, dass sich der Vergaberahmen pro Stelle je nach Alterspyramide der jeweiligen Hochschule mehr oder weniger schnell an den »eingeschwungenen Zustand« annähert. Dass am Anfang noch nicht der volle Betrag pro Stelle zur Verfügung steht, stellt kein Problem dar, da bei Neueinstellungen davon ausgegangen werden kann, dass noch nicht das volle Gehalt erreicht wird und zusätzlich die Funktionsleistungsbezüge nicht in voller Höhe ausgezahlt werden müssen, da anfangs noch viele

Amtsinhaber in der C-Besoldung verbleiben werden und daher keinen Anspruch auf die Funktionsleistungsbezüge haben. Der Spielraum wächst aber (wie man an der unten stehenden Grafik für die Universität Bremen sieht) über die Jahre, sodass schon bald der durchschnittliche Vergaberahmen pro Stelle von ca. 1400 Euro zur Verfügung steht.

Grafik 4: Vergaberahmen



Mit diesem Verfahren lässt sich ein guter Überblick darüber gewinnen, wie viel Geld pro zu besetzender W-Stelle insgesamt ungefähr zur Verfügung stehen wird. Es sei nochmals betont, dass dies nicht von Anfang an voll ausgegeben werden sollte, da sonst keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr bestehen. Hier ist seitens der Hochschulleitung eher vorsichtiges und bedachtes Handeln angesagt.

5 Fazit

Mit dem in diesem Beitrag vorgestellten Modell hat die Universität Bremen sich eine Möglichkeit erarbeitet, dem Thema W-Besoldung in sinnvoller Weise in den nächsten Jahren zu begegnen. Einem Professor, der sich an der Universität bewirbt, kann bei Gehaltsverhandlungen gezeigt werden, wie seine zukünftige Gehaltsentwicklung bei hervorragenden Leistungen in den kommenden Jahren voraussichtlich aussehen wird. Das gewählte Verfahren ist transparent und, soweit sich das prospektiv beurteilen lässt, hinreichend effizient.

Das CHE hat immer wieder betont, dass die jetzt erarbeiteten Modelle aufgrund der geringen Erfahrung, die wir bisher in Deutschland mit leistungsabhängiger Besoldung an Hochschulen haben, nicht »in Beton gegossen« werden dürfen. Deshalb ist die geplante Evaluierung des W-Besoldungsmodells der Universität Bremen nach ca. drei Jahren zu begrüßen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, dass die Hochschulen sich nach einem angemessenen Zeitraum über die gesammelten Erfahrungen bei der Einführung der W-Besoldung austauschen, um aus den bisherigen Fehlentwicklungen, aber auch aus erfolgreichen Modellen gemeinsam zu lernen.

Anhang

Anlage 1

**Bremische Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete
(Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – BremHLBV)
vom 1. Juli 2003 (Brem.GBl. S. 285)**

Aufgrund des § 3 Abs. 4 und 5 des Bremischen Besoldungsgesetzes in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. April 1999 (BremGBl. S. 55, 152, 179 – 2042-a-2), zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 8. April 2003 (BremGBl. S. 127), verordnet der Senat:

§ 1 Geltungsbereich

Diese Verordnung regelt das Verfahren zur Gewährung, die Bemessung und die Ruhegehaltfähigkeit von Leistungsbezügen nach § 33 des Bundesbesoldungsgesetzes sowie von Forschungs- und Lehrzulagen nach § 35 Abs. 1 des Bundesbesoldungsgesetzes für Professorinnen und Professoren, Rektorinnen und Rektoren sowie Mitglieder von Leitungsgremien in den Ämtern W 2 und W 3 der Bundesbesoldungsordnung W.

§ 2 Leistungsbezüge

- (1) Leistungsbezüge sind Bestandteile der Besoldung der Professorinnen und Professoren, die
1. aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen (Berufungs- oder Bleibe-Leistungsbezüge, § 3),
 2. für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung (besondere Leistungsbezüge, § 4) sowie
 3. für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung

oder der Hochschulleitung (Funktions-Leistungsbezüge, § 5)

gewährt werden. Nummer 3 gilt auch für die Rektorinnen und Rektoren und hauptamtlichen Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen.

- (2) Der Senator für Bildung und Wissenschaft wirkt darauf hin, dass die nach § 34 des Bundesbesoldungsgesetzes ermittelten Besoldungsdurchschnitte unter Berücksichtigung der regelmäßigen Besoldungsanpassungen eingehalten werden. Er erhebt die hierfür erforderlichen Daten und teilt den Hochschulen mit, wie hoch die durchschnittlichen Besoldungsausgaben je Professorin und Professor unter Berücksichtigung der hochschulübergreifenden Betrachtung des Besoldungsdurchschnitts sein sollen. Der so ermittelte Besoldungsdurchschnitt kann im Rahmen haushaltsgesetzlicher Regelung nach § 34 Abs. 1 Satz 3 des Bundesbesoldungsgesetzes jährlich um 2 v. H., insgesamt höchstens um bis zu 10 v. H., überschritten werden.
- (3) Die Hochschulen unterrichten den Senator für Bildung und Wissenschaft jährlich über die gewährten Leistungsbezüge nach § 2 und Forschungs- und Lehrzulagen nach § 6. Der Senator für Bildung und Wissenschaft kann für die Erfüllung der Berichtspflicht eine Frist setzen.

§ 3 *Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge*

- (1) Aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen können Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge vereinbart werden. Die Leistungsbezüge können den Unterschiedsbetrag zwischen den Grundgehältern der Besoldungsgruppe W 3 und der Besoldungsgruppe B 10 nach Maßgabe des § 33 Abs. 2 des Bundesbesoldungsgesetzes übersteigen. Bei der Entscheidung hierüber sind insbesondere die Qualität der Forschungsleistung oder der künstlerischen Leistung, der Dritt-

mittelerfolg, die Beteiligung an Forschungs- und Entwicklungsverbundvorhaben und internationalen Kooperationen, das Engagement in der Aus- und Weiterbildung (Lehre) und in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Managementenerfahrungen in Wissenschaft und Wirtschaft sowie besondere Anforderungsprofile zu berücksichtigen. Die Gewährung von Bleibe-Leistungsbezügen setzt voraus, dass die Professorinnen und Professoren das Einstellungsinteresse eines anderen Dienstherrn oder Arbeitgebers glaubhaft gemacht haben.

- (2) Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge können als Einmalzahlung oder als laufende monatliche Zahlung in der Regel für einen Zeitraum von drei Jahren festgelegt werden. Im Fall wiederholter Gewährung können sie unbefristet gewährt werden. Mit der Gewährung kann entschieden werden, dass sie an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teilnehmen. Die Gewährung eines neuen oder höheren Leistungsbezugs ist bei einem Ruf von einer Hochschule zu einer anderen Hochschule im Inland oder einer Hausberufung frühestens nach Ablauf von drei Jahren seit der letzten Gewährung aus einem solchen Anlass zulässig.
- (3) Werden Professorinnen und Professoren ohne Änderung der Besoldungsgruppe an eine andere Hochschule im Geltungsbereich des Bremischen Besoldungsgesetzes versetzt, so bleiben erworbene Ansprüche auf Leistungsbezüge nach den Absätzen 1 und 2 unberührt. Dies gilt nicht, wenn die Versetzung auf Antrag erfolgt.
- (4) Die Entscheidung über die Gewährung trifft der Senator für Bildung und Wissenschaft im Benehmen mit den Hochschulen.

§ 4 *Besondere Leistungsbezüge*

- (1) Für besondere Leistungen, die erheblich über dem Durchschnitt liegen und in der Regel über mehrere Jahre in den Bereichen Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung erbracht werden müssen, können besondere Leistungsbezüge gewährt werden. In der Regel sollen solche Leistungen in mehreren Bereichen erbracht werden. Neben dem Hauptamt sind nur unentgeltliche Nebentätigkeiten zu berücksichtigen, die auf Verlangen, Vorschlag oder Veranlassung der oder des Dienstvorgesetzten übernommen wurden, sowie solche, an deren Übernahme die oder der Dienstvorgesetzte ein dienstliches Interesse anerkannt hat und die ebenfalls unentgeltlich erbracht werden. Die Einbringung von Drittmitteln ist nur zu berücksichtigen, soweit nicht eine Forschungs- und Lehrzulage nach § 6 gewährt wird.
- (2) Die besonderen Leistungsbezüge können als Einmalzahlung oder als laufende monatliche Zahlung für einen Zeitraum von in der Regel drei Jahren festgelegt werden. Im Fall wiederholter Gewährung können sie unbefristet gewährt werden. Unbefristete monatliche Bezüge sind mit einem Widerrufsvorbehalt für den Fall des erheblichen Leistungsabfalls auszustatten. Es kann bestimmt werden, dass besondere Leistungsbezüge an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teilnehmen.
- (3) Besondere Leistungen in der Forschung können insbesondere an Hand vorliegender Bewertungen von Forschungsergebnissen (wie z. B. Preisen, Ehrungen, Auszeichnungen, Forschungsevaluationen), von Publikationen, der Herausgabe von Zeitschriften, Patenten, Drittmittelerfolgen, internationaler Reputationen, Transferleistungen, internationaler Kooperationen, Tätigkeiten bei Aufbau und Leitung wissenschaftlicher Arbeitsgruppen sowie Gutachter- oder Vortragstätigkeiten für Stellen außerhalb der Hochschulen festgestellt werden.

- (4) Besondere Leistungen im Bereich der Lehre können insbesondere durch Lehrevaluationen, die Bewertung internationaler Kooperationen, Auszeichnungen, Preise und Ehrungen sowie sonstiger Erfolge der Lehrleistungen und studentischer Lehrveranstaltungs-kritik festgestellt werden. Daneben sollen Lehrtätigkeiten, die über die Lehrverpflichtung hinaus geleistet werden oder auf diese nicht anzurechnen sind, sowie die Wahrnehmung mit der Lehre zusammenhängender Aufgaben (zum Beispiel Betreuung von Diplomarbeiten, Korrektur- und Prüfungstätigkeiten) angemessen berücksichtigt werden.
- (5) Besondere Leistungen im Bereich der Kunst können insbesondere durch Bewertung von herausragenden Konzerttätigkeiten, Ausstellungen, internationalen Reputationen, Preisen, Ehrungen und Auszeichnungen festgestellt werden.
- (6) Besondere Leistungen im Bereich der Weiterbildung sind insbesondere an Hand erfolgreicher Veranstaltungen zur Weiterbildung, Ergebnissen von Evaluationen und Auszeichnungen zu bewerten.
- (7) Besondere Leistungen im Bereich der Nachwuchsförderung sind insbesondere durch Auswertung der Leitung von Graduiertenkollegs und ähnlichen Einrichtungen, besonderer Initiativen zur sonstigen Nachwuchsförderung und besonderer Leistungen in der Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses festzustellen.
- (8) Die Entscheidungen über die Gewährung besonderer Leistungsbezüge treffen die Rektorinnen und Rektoren der Hochschulen auf Vorschlag der Dekaninnen und Dekane auf der Grundlage der nach § 7 zu erlassenden Hochschulordnung. Rektorinnen und Rektoren steht ein Initiativ- und das Letztentscheidungsrecht zu. Soweit die Gewährung Rektorinnen und Rektoren und hauptamtliche Mitglieder von Leitungsgremien an Hochschulen betrifft, entscheidet der Senator für Bildung und Wissenschaft.

§ 5 Funktions-Leistungsbezüge

- (1) Rektorinnen und Rektoren und hauptamtlichen Mitgliedern von Leitungsgremien sowie Professorinnen und Professoren der Hochschulen, die neben ihrem Hauptamt eine besondere Funktion innehaben, werden für die Dauer der Wahrnehmung dieser Funktion Funktions-Leistungsbezüge gewährt. Für die Wahrnehmung besonderer Aufgaben, insbesondere im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder -leitung, können Funktions-Leistungsbezüge gewährt werden.
- (2) Bei der Bemessung von Funktions-Leistungsbezügen sind insbesondere die im Einzelfall mit der Aufgabe oder Funktion verbundene Verantwortung, das besondere Aufgabenprofil, das Ausmaß der Belastung und die besondere Erfahrung in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen. Der Grundsatz der funktionsgerechten Besoldung der Beamtinnen und Beamten nach § 18 des Bundesbesoldungsgesetzes ist zu wahren. Funktions-Leistungsbezüge werden zeitlich befristet für die Dauer der Funktionsausübung oder die Dauer der Wahrnehmung der besonderen Aufgaben gewährt. Eine unbefristete Gewährung ist nicht möglich. Funktions-Leistungsbezüge nehmen an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teil, sofern sie länger als drei Jahre ununterbrochen gewährt worden sind. In besonders begründeten Ausnahmefällen kann eine Teilnahme an den allgemeinen Besoldungsanpassungen ab dem Zeitpunkt der Gewährung vorgesehen werden.
- (3) Die Entscheidung über die Gewährung treffen die Rektorinnen und Rektoren der Hochschulen auf Vorschlag der Dekaninnen und Dekane auf der Grundlage der nach § 7 zu erlassenden Hochschulordnung. Rektorinnen und Rektoren steht ein Initiativ- und das Letztentscheidungsrecht zu. Soweit die Gewährung Rektorinnen und Rektoren und hauptamtliche Mitglieder von Leitungsgremien der Hochschulen betrifft, entscheidet der Senator für Bildung und Wissenschaft.

§ 6 Forschungs- und Lehrzulagen

- (1) Professorinnen und Professoren, die Mittel privater Dritter für Forschungs- oder Lehrvorhaben der Hochschulen einwerben und diese Vorhaben durchführen, kann für die Dauer des Drittmittelflusses aus diesen Mitteln eine nicht ruhegehaltfähige Zulage gewährt werden, soweit der Drittmittelgeber bestimmte Mittel ausdrücklich zu diesem Zweck vorgesehen hat. Die entsprechende Lehrtätigkeit ist auf die Lehrverpflichtung nicht anzurechnen. Forschungs- und Lehrzulagen dürfen jährlich 100 v.H. des Jahresgrundgehalts der Professorinnen und Professoren nicht übersteigen. Forschungs- und Lehrzulagen nehmen nicht an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teil.
- (2) Bei der Bemessung von Forschungs- und Lehrzulagen sind die Maßgaben aus § 4 Abs. 3 und 4 entsprechend anzuwenden.
- (3) Die Entscheidung über die Gewährung von Forschungs- und Lehrzulagen treffen die Rektorinnen und Rektoren der Hochschulen auf Vorschlag der Dekaninnen und Dekane auf der Grundlage der nach § 7 zu erlassenden Hochschulordnung. Rektorinnen und Rektoren steht ein Initiativ- und das Letztentscheidungsrecht zu.

§ 7 Ordnungen der Hochschulen

Die Hochschulen regeln in einer Ordnung das Nähere über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen und Forschungs- und Lehrzulagen.

Die Ordnungen bedürfen der Genehmigung durch den Senator für Bildung und Wissenschaft.

§ 8 Ruhegehaltfähigkeit

- (1) Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge sowie besondere Leistungsbezüge werden in der Regel in der Höhe von bis zu 40 vom Hundert des Grundgehalts für ruhegehaltfähig erklärt,

soweit sie unbefristet gewährt und mindestens drei Jahre bezogen oder mehrfach gewährt wurden. Sie können bei Vorliegen besonderer Voraussetzungen darüber hinaus für ruhegehaltfähig erklärt werden. Die Entscheidung über die Ruhegehaltfähigkeit von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen sowie von besonderen Leistungsbezügen von Rektorinnen und Rektoren und hauptamtlichen Mitgliedern von Leitungsgremien der Hochschulen nach Satz 1 trifft der Senator für Bildung und Wissenschaft, über die Ruhegehaltfähigkeit von besonderen Leistungsbezügen im Übrigen die Rektorinnen und Rektoren der Hochschulen auf Vorschlag der Dekaninnen und Dekane auf der Grundlage der nach § 7 zu erlassenden Hochschulordnung. § 4 Abs. 8 Satz 2 gilt entsprechend. Die Entscheidung über die Ruhegehaltfähigkeit nach Satz 3 bedarf des Einvernehmens mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft; bis zur Dezentralisierung der Versorgungslasten vereinbaren der Senator für Bildung und Wissenschaft und der Senator für Finanzen, unter welchen Voraussetzungen dies grundsätzlich möglich ist.

- (2) Funktions-Leistungsbezüge werden im Rahmen des § 33 Abs. 3 Satz 2 des Bundesbesoldungsgesetzes für ruhegehaltfähig erklärt. Die Entscheidungen treffen die Rektorinnen und Rektoren der Hochschulen nach den Maßgaben des § 5 Abs. 3.

§ 9 In-Kraft-Treten

Diese Verordnung tritt am Tag nach der Verkündung in Kraft.

Beschlossen: Bremen, den 1. Juli 2003

Der Senat

Anlage 2

Checkliste Modellentwicklung für die W-Besoldung (CHE)

1. Vorab zu klären
 - Vergaberahmen (konkreter Besoldungsdurchschnitt für die HS vs. Besoldungsdurchschnitt Land)
 - W2/W3-Ausbringung (Landesvorgaben, Vorstellungen HS)
 - Sind relevante organisatorische Veränderungen geplant?
2. Funktions-Leistungsbezüge
 - Vorstellungen/Vorgaben des Landes zu hauptamtlichen Funktionen
 - Katalog der zulagenfähigen nebenamtlichen Funktionen
 - Zulagenhöhe bei nebenamtlichen Funktionen
 - Differenzierung nach Aufgabenumfang?
 - Erfolgsabhängige Elemente?
3. Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge
 - Befristung?
 - Falls Stufenmodell: integrieren? Ansonsten Kontingent ermitteln/Annahmen treffen
 - Rolle des Marktes – Fächerspreizung. Was ist gewünscht und tolerierbar?
 - Dynamisierung? (VO beachten)
 - Ruhegehaltfähigkeit? (VO beachten) – Folgekosten
4. Besondere Leistungsbezüge
 - Befristung?
 - Stufenmodell oder frei verhandelbar? Falls Stufen, Entscheidung über
 - Anzahl
 - Abstand
 - äquidistant vs. ansteigend
 - nach oben gedeckelt?
 - Stufe 0: Soll es sie geben und wenn ja, für welchen prozentualen Anteil der Professoren?

- Kriterien:
 - Regelbeispiele für fünf Leistungsdimensionen?
 - Definition von Leistungsniveaus, die den Stufen korrespondieren
 - Kopplung von Dimensionen?
 - Dynamisierung? (VO beachten)
 - Ruhegehaltfähigkeit? (VO beachten)
 - Verfahren

Anlage 3

Ordnung der Universität für die Vergabe von Leistungsbezügen und Zulagen gem. §§ 4,5 und 6 BremHLBV vom 1.7.2003, BremGBI, s. 285ff (Leistungsbezügeverordnung) vom 16.7.2003

Der Akademische Senat der Universität hat aufgrund der Regelung in § 7 BremHLBV auf seiner Sitzung am 16.7.2003 die folgende Ordnung beschlossen: Ordnung der Universität für die Vergabe von Leistungsbezügen und Zulagen gem. §§ 4,5 und 6 BremHLBV vom 1.7.2003, BremGBI.S. 285ff (Leistungsbezügeverordnung) vom 16.7.2003.

§ 1 Geltungsbereich

- (1) Die Gewährung von Leistungsbezügen gemäß §§ 4 und 5 BremHLBV sowie von Zulagen gemäß § 6 BremHLBV erfolgt in der Universität nach Maßgabe dieser Ordnung. Die Gewährung von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen nach Maßgabe der BremHLBV bleibt hiervon unberührt.
- (2) Diese Ordnung gilt für Professorinnen und Professoren sowie Funktionsträgerinnen und -träger, die nach der Besoldungsordnung W besoldet werden.

§ 2 Leistungsbezüge für besondere Leistungen

- (1) Leistungsbezüge gem. § 4 BremHLBV können gewährt werden aufgrund besonderer Leistungen in der Forschung, der Lehre, der Weiterbildung und bei der Nachwuchsförderung, die erheblich über dem Durchschnitt liegen und in der Regel über mehrere Jahre erbracht worden sind.
- (2) Besondere Leistungen in der Forschung können insbesondere nachgewiesen werden an Hand von
 - Publikationen, Herausgabe von Zeitschriften und Vortragstätigkeit,
 - Patenten und Transferleistungen,
 - Aufbau und Leitung wissenschaftlicher Arbeitsgruppen,
 - Forschungsfördermitteleinwerbung in erhebl. Umfang,
 - Gutachtertätigkeit,
 - Preisen und Evaluationen.
- (3) Besondere Leistungen in der Lehre können insbesondere nachgewiesen werden an Hand von
 - Ergebnissen von Lehrevaluationen (einschließlich studentischer Lehrveranstaltungsbeurteilung),
 - Curriculumentwicklung und Entwicklung neuer Studiengänge,
 - Innovativer Lehre,
 - Preisen für herausragende Lehre.

Lehrleistungen, die über die Regellehrverpflichtung hinaus erbracht werden, überdurchschnittliche Belastungen durch Lehr- und prüfungsbezogene Tätigkeit sowie besondere Betreuungsleistungen (Diplomanden, etc.) sind angemessen zu berücksichtigen.
- (4) Besondere Leistungen in der Weiterbildung können insbesondere nachgewiesen werden an Hand von
 - Entwicklung neuer Weiterbildungsangebote,
 - Lehrleistungen in der Weiterbildung, die über die Regellehrverpflichtung hinaus erbracht werden.

- (5) Besondere Leistungen bei der Nachwuchsförderung können insbesondere nachgewiesen werden an Hand von
- Betreuung von Promotionen und weitergehenden wissenschaftlichen Qualifikationen,
 - Entwicklung und Durchführung von Nachwuchsförderprogrammen,
 - Förderung weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses.

§ 3 *Leistungsstufen/Befristung*

- (1) Leistungsbezüge gemäß § 2 werden in der Regel in folgenden Stufen gewährt:

Stufe 1: Leistungen, die über die Erfüllung der Dienstpflichten in Lehre, Forschung, Weiterbildung oder in der Nachwuchsförderung deutlich hinausgehen. Diese Stufe entspricht 300,- €.

Stufe 2: Leistungen, die das Profil des Faches/Fachbereiches als Forschungs- und/oder Lehrinstitution nachhaltig mitprägen. Diese Stufe entspricht weiteren 400,- €.

Stufe 3: Leistungen, die das Profil der Universität als Lehrinstitution mindestens im regionalen Rahmen und/oder als Forschungsinstitution im nationalen Rahmen mitprägen. Diese Stufe entspricht weiteren 500,- €.

Stufe 4: Leistungen, die zur Erhöhung der internationalen Reputation der Universität beitragen. Diese Stufe entspricht weiteren 600,- €.

Stufe 5: Leistungen, die die internationale Reputation der Universität entscheidend mitprägen. Diese Stufe entspricht weiteren 700,- €.

Die Beträge sind zu den übrigen monatlich zu zahlenden Bezügen hinzuzurechnen.

- (2) Die Gewährung von Leistungsbezügen der Stufe eins setzt voraus, dass die Leistungen in mindestens zwei der in § 2 Abs. 2 bis 5 genannten Tätigkeitsfelder dieser Stufe zuzu-

ordnen sind. Die Gewährung von Leistungsbezügen der Stufe zwei setzt voraus, dass die Leistungen in mindestens zwei der in § 2 Abs. 2 bis 5 genannten Tätigkeitsfelder dieser Stufe zuzuordnen sind und die Leistungen in den anderen Tätigkeitsfeldern mindestens der Stufe eins entsprechen. Für die Gewährung von Leistungsbezügen der Stufen drei bis fünf gilt Satz 2 mit der Maßgabe, dass Leistungen in nur einem Tätigkeitsfeld der höheren Stufe entsprechen müssen.

- (3) Die erstmalige Gewährung einer neuen Leistungsstufe wird in der Regel auf drei Jahre befristet. In der Bewertungsrunde am Ende dieses Zeitraums kann diese entfallen, nochmals befristet oder im Folgenden unbefristet gewährt werden.
- (4) Leistungsbezüge gemäß § 2 können in besonderen Fällen auch als Einmalzahlung gewährt werden. Die Höhe des Betrags muss in einem angemessenen Verhältnis zur Bedeutung der Leistung stehen, sie soll 5000,- € nicht überschreiten.
- (5) Leistungsbezüge gemäß § 2 nehmen in der Regel nicht an Besoldungsanpassungen teil. Nach § 8 Abs.1 BremHLBV können sie im Einvernehmen mit dem Senator für Bildung und Wissenschaft für ruhegehaltfähig erklärt werden.

§ 4 Verfahren

- (1) Die Entscheidung über die Gewährung von Leistungsbezügen gemäß § 2 erfolgt einmal jährlich. Bis zum 31. Juli jedes Jahres gibt das Rektorat in geeigneter Weise geschlechtsdifferenziert Auskunft über die bisherige Verteilung auf Leistungsstufen und wie viele und welche Leistungsbezüge (nach Stufen) für das Folgejahr vergeben werden können.
- (2) Die Vergabe setzt einen Antrag voraus. In dem Antrag hat der Antragsteller/die Antragstellerin darzulegen, worin das Besondere seiner/ihrer Leistungen liegt. Dabei sind die Leistungen in allen in § 2 genannten Tätigkeitsfeldern darzulegen. Nachweise, die zum Beleg hierfür geeignet sind, sind

dem Antrag beizufügen Das Nähere zur Form der Anträge bestimmt das Rektorat.

- (3) Der Antrag ist über die Dekanin/den Dekan an den Rektor/die Rektorin zu richten.
- (4) Die Dekanin/der Dekan nimmt auf der Grundlage einer Beratung im Dekanat zu dem Antrag Stellung, indem er dem Rektor/der Rektorin einen Vorschlag für seine/ihre Entscheidung vorlegt.
- (5) Der Antrag auf Gewährung von Leistungsbezügen gemäß § 2 ist spätestens zum 31.8. eines Jahres der Dekanin/dem Dekan, der Antrag sowie der Vorschlag der Dekanin/des Dekans dazu sind zum 30.9. der Rektorin/dem Rektor vorzulegen. Bis zum 30.11. entscheidet diese/r über die Gewährung.
- (6) Anträge können zu jeder Bewertungsrunde gestellt werden. Nach der Gewährung von Leistungsbezügen gem. § 2 kann ein weiterer Antrag auf Leistungsbezüge dieser Art erst nach Ablauf von drei Jahren gestellt werden.
- (7) Wird ein Antrag vom Dekan/von der Dekanin nicht an die Rektorin/den Rektor weitergeleitet oder lehnt diese/r die Gewährung von Leistungsbezügen ab, ist der/dem Betroffenen auf Wunsch die Entscheidung in einem Gespräch zu erläutern.

§ 5 *Funktions-Leistungsbezüge*

- (1) Die Gewährung von Funktions-Leistungsbezügen erfolgt für die Dauer der Wahrnehmung der Funktion; jeweils bei Amtsantritt und Ablauf der Amtszeit begonnene Monate werden als ganze Monate gerechnet.
- (2) Funktions-Leistungsbezüge werden gewährt in Höhe von:
 - Konrektorinnen/Konrektoren € 1000,- mtl.,
 - Zentrale Frauenbeauftragte € 500,- mtl.,
 - Dekaninnen/Dekane € 700,- mtl.,
 - Stellvertr. Dekane/Dekaninnen € 200,- mtl.,

- Studiendekane/-dekaninnen
 - in Fachbereichen mit bis zu zwei Studienfächern € 200,- mtl.,
 - mit bis zu drei Studienfächern € 300,- mtl.,
 - mit bis zu vier Studienfächern € 400,- mtl.,
 - mit mehr als vier Studienfächern € 500,- mtl.
- (3) Funktions-Leistungsbezüge nehmen an den Besoldungsanpassungen teil, wenn sie länger als drei Jahre ununterbrochen gewährt worden sind. Es kann bestimmt werden, dass sie ab dem Zeitpunkt der Gewährung an den Besoldungsanpassungen teilnehmen. Die Entscheidung über ihre Ruhegehaltfähigkeit richtet sich nach § 8 Abs.2 BremHLBV.

§ 6 Forschungs-/Lehrzulage

- (1) Voraussetzung für die Gewährung von Forschungs- und Lehrzulagen gemäß § 6 BremHLBV ist, dass der Mittelgeber für diesen Zweck Mittel vorgesehen hat. Die entsprechende Lehrtätigkeit ist auf die Regellehrverpflichtung nicht anzurechnen. Im übrigen gilt § 6 BremHLBV.
- (2) Die Entscheidung über die Gewährung erfolgt entsprechend § 4 Abs. 2 bis 4.
- (3) Zulagen gemäß § 6 sind nicht ruhegehaltfähig und nehmen nicht an Besoldungsanpassungen teil.

§ 7 Häufung

Leistungsbezüge nach den §§ 2 und 5 und Zulagen gemäß § 6 können nebeneinander gewährt werden.

§ 8 Inkrafttreten

Diese Ordnung tritt mit der Genehmigung durch den Senator für Bildung und Wissenschaft in Kraft.

In dieser Fassung in Kraft seit dem 3.9.2003 aufgrund der Genehmigung des Senators vom 2.9.2003.

Ein Stufenmodell zur Professorenbesoldung an Universitäten: Das Beispiel der Regelungen in Niedersachsen und an der Universität Hannover

Kai Handel

Die Reform des Hochschuldienstrechts bietet nicht nur in Niedersachsen den Hochschulen einen weiten Gestaltungsspielraum für die Entwicklung individueller Modelle zur Besoldung ihrer Professorinnen und Professoren¹. Dabei kann jede einzelne Hochschule unterschiedliche Akzente setzen.

Im Folgenden wird ein konkretes Modell zur Professorenbesoldung vorgestellt, das die Ergebnisse der motivationstheoretischen Vorüberlegungen und die internationalen Erfahrungen berücksichtigt, aber noch genügend Spielraum lässt, um der Kultur der jeweiligen Hochschule gerecht zu werden.²

- 1 Im Folgenden wird lediglich die männliche Sprachform verwendet. Es ist für uns selbstverständlich, dass sich alle Funktionsbezeichnungen und Titel jeweils auf Männer und Frauen beziehen.
- 2 Zu den internationalen Erfahrungen siehe den Beitrag von Johanna Witte und Ulrich Schreiterer in diesem Band.

Zunächst werden daher im ersten Kapitel einige Überlegungen aus der Motivationstheorie dargestellt und daraus Schlussfolgerungen für das Modelldesign abgeleitet. Anschließend werden die grundsätzlichen Weichenstellungen besprochen, die innerhalb des rechtlichen Rahmens zu dem hier vorgestellten Stufenmodell führen (Kapitel 2).³ Im dritten Kapitel wird dann die Situation in der C-Besoldung geschildert und auf die Übergangsproblematik von der C- in die W-Besoldung eingegangen.

Im vierten Kapitel wird das Modell der Universität Hannover, das sich an den erläuterten abstrakten Überlegungen orientiert und dabei spezielle Akzente setzt, dargestellt und auf erste Erfahrungen eingegangen. Wo nötig werden auch die Niedersächsischen Landesvorgaben kurz angesprochen.

In den Schlussfolgerungen (Kapitel 5) wird ein kurzes Fazit gezogen, welche praktischen Fragen bei der Einführung von Stufenmodellen besonders zu beachten sind.

Im Anhang des Artikels finden sich die niedersächsische Leistungsbezügeverordnung (NHleistBVO) sowie die Richtlinie der Universität Hannover zur Vergabe von Leistungsbezügen.

3 Grundlage für diese Modellüberlegungen stellen die Beratungen der Arbeitsgruppe der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen zum Thema Dienstrechtsreform dar, die im Laufe des Jahres 2002 unter der Leitung von Prof. Dr. Hartwig Donner mehrfach getagt hat. Der Autor ist dieser Arbeitsgruppe und insbesondere Prof. Donner zu Dank verpflichtet.

1 Motivationstheoretische Vorüberlegungen⁴

1.1 Intrinsische und extrinsische Motivation und Verdrängungseffekt

Von der Leistung abhängige Löhne sind ein häufig diskutiertes Mittel zur Produktivitäts- und Leistungssteigerung, es lässt sich aber feststellen, dass Motivation im Arbeitsleben nicht nur aufgrund monetärer Anreize geweckt wird. Neben der extrinsischen (über monetäre Anreize geschaffenen) Motivation ist vor allem auch die intrinsische Motivation für den Arbeitseinsatz entscheidend. Dies ist bei der Gestaltung von Entlohnungssystemen insbesondere im Hochschul- und Wissenschaftsbereich zu beachten. Daher sollte in Hochschulen neben den hier diskutierten monetären Anreizstrukturen einer leistungsorientierten Besoldung auch den nicht-monetären Anreizen (Freiheit, Reputation, zeitliche Flexibilität etc.) große Bedeutung und Beachtung beigemessen werden.

Eine genauere Analyse der Arbeitsmotivation zeigt, dass die intrinsische Motivation durch die Gestaltung der Anreizsysteme und/oder die Anwendung von Regeln und Kontrollen zerstört werden kann (»Verdrängungseffekt«). Die Wirksamkeit von Anreizsystemen wird dadurch beeinträchtigt. Unter anderen Bedingungen können externe Eingriffe allerdings auch die intrinsische Motivation kräftigen (»Verstärkungseffekt«). D.h. es sind theoretische Ansätze nötig, die diese Zusammenhänge einbeziehen

4 Zu den Überlegungen in diesem Kapitel siehe auch Frank Ziegele und Kai Handl »Anreizsysteme« (E 6.1) in: Handbuch Qualität in Studium und Lehre: Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil schärfen, herausgegeben von Winfried Benz, Jürgen Kohler und Klaus Landfried, Berlin 2004.

und damit die Grenzen von Anreizsystemen aufzeigen bzw. die Bedingungen für deren Wirksamkeit genauer spezifizieren.⁵

Von einem Verdrängungseffekt spricht man, wenn eine Tätigkeit, die zunächst als interessant und befriedigend angesehen wurde (für die also eine intrinsische Motivation vorlag), später nur noch wegen der Belohnung getan wird. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben, die sich auf verschiedene psychologische Prozesse zurückführen lassen. Die wesentlichen sind:⁶

- *verminderte Selbstbestimmung*: Jede Belohnung hat zwei Aspekte, einen kontrollierenden und einen informierenden. Der kontrollierende Aspekt verstärkt das Gefühl der Fremdsteuerung, der informierende das der erlebten Kompetenz. Je nachdem welcher Aspekt überwiegt, wird die intrinsische oder die extrinsische Motivation gefördert. Wird man aber für etwas belohnt, das man ohnehin gerne tut, so beginnt man zu zweifeln, ob man das auch aus freien Stücken getan hätte, und wird es eventuell nur noch gegen Belohnung tun.
- *verminderte Selbsteinschätzung*: Wird die intrinsische Motivation einer Person nicht gewürdigt, bedeutet dies eine Missachtung ihrer Beweggründe. Aufgrund dieser Missachtung vermindert die Person ggfs. ihren Einsatz.
- *Überveranlassung*: Eine externe Belohnung kann auch zu einer Übermotivation führen, aus der dann folgt, dass derjenige Teil der Motivation zurückgestellt wird, auf den das Individuum Einfluss hat: Die intrinsische Motivation sinkt.

Aus den Überlegungen zum Verdrängungseffekt ergeben sich Schlussfolgerungen für die Gestaltung extrinsischer Anreizsysteme:

5 Siehe hierzu u.a. Frey/Osterloh, *Sanktionen oder Seelenmassage*, 1997; Frey, *Markt und Motivation*, 1997, Frey/Osterloh, *Managing Motivation*, 2002; Nalbantian, *Incentives*, 1987 und Müller-Böling et al., *Professorenbesoldung in Deutschland*, 2004.

6 Siehe Frey, *Markt und Motivation*, 1997, S. 23–24 und Frey/Osterloh, *Sanktionen oder Seelenmassage*, 1997.

- Anreizsysteme sind dann besonders wirksam, wenn der externe Anreiz die *Ziele* der Anreizadressaten würdigt, z.B. indem sie an der Erarbeitung von Leistungskriterien mitwirken.
- Extrinsische Anreize sollten eingesetzt werden, wenn intrinsische Anreize negative Effekte erbringen und daher korrigiert werden sollen bzw. wenn es darum geht, als eher uninteressant empfundene Arbeiten aufzuwerten und an neue Aufgaben heranzuführen.
- Anreizsysteme sollten keinen direkten Zusammenhang zu Einzelleistungen herstellen. Je direkter eine Belohnung von einer spezifischen erbrachten Leistung abhängt, desto stärker wird sie als kontrollierend empfunden und gefährdet daher die intrinsische Motivation. Das bedeutet im Einzelnen: Findet eine Beförderung eines Arbeitnehmers aufgrund der jeweiligen gesamten erbrachten Leistung statt oder empfindet er dies so, wird er sich in seinem Engagement bestätigt fühlen. Die intrinsische Motivation wird verstärkt. Wird ein Arbeitnehmer aber wegen einer bestimmten Leistung geehrt oder erhält einen Preis, kann das viel eher als ein kontrollierender Eingriff angesehen werden, der dann zur Schädigung der intrinsischen Motivation führt, insbesondere dann, wenn der Arbeitnehmer andere Leistungen höher achtet als diejenige, für die er geehrt wurde.⁷
- Anreizsysteme sollten differenziert sein. Je einheitlicher Entlohnungssysteme gestaltet sind, desto eher besteht die Gefahr, dass Beschäftigte mit überdurchschnittlicher Arbeitsmoral ihr Engagement vermindern, da dieses (zumindest in den Entlohnungssystemen) nicht wertgeschätzt wird.
- Anreizsysteme sollten den Aspekt der *Fairness* beachten, denn die empfundene Fairness beeinflusst in starkem Maße die Motivation. Hierbei kommt neben der Leistungsgerechtigkeit ins-

7 Frey, *Markt und Motivation*, 1997, S. 92–94.

besondere der Verfahrensgerechtigkeit große Bedeutung zu. Verfahrensgerechtigkeit erfordert u. a., dass alle eine Chance haben, die Belohnungen im Anreizsystem zu erlangen, und dass die einer Leistungsbewertung zugrunde liegenden Informationen valide sind.⁸

Daneben existieren auch Möglichkeiten, die intrinsische Motivation gezielt zu beeinflussen. Beeinflussbare Faktoren für eine höhere intrinsische Motivation sind:

- *die Art der Tätigkeit*: Je interessanter die Tätigkeit, desto höher die Möglichkeit für intrinsische Motivation. Was eine Tätigkeit interessant macht, unterscheidet sich erheblich von Person zu Person. Jedoch gilt allgemein, dass einfache manuelle Tätigkeiten (die häufig mit einem geringen Einkommen einhergehen) geringe intrinsische Motivation mit sich bringen.
- *die persönliche Beziehung zwischen Prinzipal und Agent*: Je persönlicher die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent, desto stärker ist in der Regel die intrinsische Motivation und damit auch anfälliger für den Verdrängungseffekt.
- *die Mitbestimmung*: Unter den Bedingungen von starker Mitbestimmung weisen die Angestellten in der Regel eine höhere Arbeitsmoral auf, als dies bei sehr hierarchischen Unternehmen der Fall ist.

1.2 Verdrängungseffekt im Hochschulbereich

Die Frage ist, welche Relevanz die vorangegangenen theoretischen Überlegungen im Wissenschaftskontext aufweisen. Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass es sich bei Professoren um hochgradig intrinsisch motivierte Individuen handelt. Intrinsische Motivation wirkt sich besonders bei hoch innovativen Tä-

8 Siehe hierzu ausführlicher Weibel/Rota, *Fairness als Motivationsfaktor*, 2002.

tigkeiten aus, bei denen neue Erkenntnisse in den Zusammenhang einer oder gar mehrerer Theorien gestellt werden. Auch kognitiv schwierige Aufgaben werden leichter von intrinsisch als von extrinsisch Motivierten bewältigt, da Personen, die von einer Aufgabe fasziniert sind, Rückschläge besser verarbeiten können als solche, die auf eine Belohnung mit unsicherer Erfolgswahrscheinlichkeit spekulieren.⁹ Die Arbeit des Professors kommt damit intrinsisch Motivierten genau entgegen. Viele Wissenschaftler, insbesondere an Fachhochschulen, üben bei Aufnahme einer wissenschaftlichen Tätigkeit Gehaltsverzicht zugunsten von Selbstbestimmung und Entfaltungsmöglichkeiten.

Wenn also die intrinsische Motivation an Hochschulen vorherrscht, dann ist die Ausgangsbasis für Verdrängungseffekte vorhanden. Werden Professoren leistungsorientiert vergütet, könnte dies die intrinsische Motivation zerstören und damit ohne positive Effekte bleiben. Die detaillierte Betrachtung der Determinanten des Verdrängungseffekts hat jedoch gezeigt, dass es Ansatzpunkte gibt, um den Verdrängungseffekt zu minimieren und die Wirksamkeit von Anreizsystemen aufrecht zu erhalten. Dazu einige Punkte, die bei der Gestaltung eines Systems der leistungsorientierten Professorenbesoldung zu beachten sind:

- Anreizsysteme sollten möglichst unbürokratisch gestaltet werden, um den wahrgenommenen Kontrolleffekt zu minimieren. Wenn z. B. ein Anreizsystem damit gekoppelt würde, dass Professoren als Basis für eine Kostenrechnung kostenträgerbezogene Zeitaufschreibung betreiben müssten, dann würde dies stark als Kontrolle wahrgenommen und erhebliche Verdrängungseffekte befürchten lassen.
- Die Adressaten des Anreizsystems sollten an der Zielbildung, die den Anreizen zugrunde liegt, beteiligt werden. Sie sollten die Möglichkeit haben, individuelle, eigene Ziele als Beurtei-

9 Frey, *Markt und Motivation*, 1997, S. 96.

lungskriterien einzubringen, die individuelle Besonderheiten berücksichtigen. Dies spricht dafür, ergänzend zu jedem starr formalisierten Besoldungssystem, das einheitliche Maßstäbe schafft, Zielvereinbarungen einzusetzen, die auf Besonderheiten eingehen können.

- Anreizsysteme sollten den v. a. an Universitäten bestehenden »Forschungsbias« im Anreizsystem korrigieren und in besonderem Maße Anreize im Lehrbereich beinhalten.
- Die im Rahmen der leistungsorientierten Professorenbesoldung eingeführten Funktionszulagen für Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement sind sinnvoll, da sie an neue Aufgaben heranführen.
- Anreizsysteme sollten die Mittelverteilung für Forschung und Lehre gegenüber dem persönlichen Einkommen von Wissenschaftlern als Anzelelement in den Vordergrund stellen. Die Belohnung durch Gelder, die die eigenen Arbeitsmöglichkeiten verbessern, fördert wieder die Möglichkeit, sich im Rahmen seiner intrinsischen Motive zu entfalten.
- Im Rahmen der leistungsorientierten Professorenbesoldung sollten nicht Leistungsprämien an einzelne Leistungsindikatoren gekoppelt werden, sondern es sollte ein leistungsorientierter Stufentarif geschaffen werden. Für die Erreichung einer höheren Leistungs- und damit Gehaltsstufe ist die Gesamtleistung aus unterschiedlichen Kriterien entscheidend.

1.3 Fazit Motivation

Im Rahmen der rechtlichen Vorgaben der W-Besoldung lässt sich aus dem oben Dargestellten das folgende Fazit ziehen.

Für die Übernahme von Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung (in der Regel für Vizepräsidenten, Dekane und Studiendekane) sollten Funktions-Leistungsbezüge gewährt werden.

Die Hochschule sollte in einer Richtlinie die monatlichen Beträge dafür festlegen. Entsprechend der oben dargestellten motivations-theoretischen Überlegungen dienen diese Zulagen dazu, Professoren für die Ämter zu gewinnen und an neue Aufgaben heranzuführen.

Auch Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge sollten gewährt werden, um Professoren für die Hochschule zu gewinnen oder zum Bleiben zu bewegen. Diese können zunächst befristet gewährt werden, um mit einer Zielvereinbarung die Bewerber an der Zielbildung zu beteiligen und auf individuelle Besonderheiten eingehen zu können.

Für die Vergabe der besonderen Leistungsbezüge sollte ein transparentes und faires Verfahren entwickelt werden, bei dem sich die Professoren in einem mehrjährigen Rhythmus selbst bewerben (Antragsverfahren) und zusätzlich vorgeschlagen werden können (Vorschlagsverfahren). Bei diesem Verfahren ist (den motivationstheoretischen Überlegungen folgend) darauf zu achten,

- *dass die Chancengleichheit gewahrt wird:* Alle Professorinnen und Professoren können sich im Rahmen des Antragsverfahrens selbst bewerben. Als Kontrollmechanismus für die Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern schreiben einige Richtlinien vor, dass in regelmäßigen Abständen die Vergabe der Leistungsstufen geschlechtsdifferenziert veröffentlicht wird.
- *dass Genauigkeit angestrebt wird:* So sollen einerseits die Professoren selbst ihre Angaben zu den entscheidungsrelevanten Bereichen zusammenstellen, und andererseits müssen unabhängige Evaluationen und studentische Veranstaltungskritik in die Beurteilung eingehen. D.h. eine Vielzahl von Informationsmöglichkeiten wird vor der Entscheidung genutzt.
- *dass Korrekturmöglichkeiten gegeben sind:* Die Regelmäßigkeit des Verfahrens garantiert automatisch Korrekturmöglichkeiten alle drei Jahre. Zusätzlich werden Einspruchsmöglichkeiten erprobt.

- *dass Repräsentativität hergestellt wird:* Die Kriterienkataloge lassen zwar großen Spielraum, implizieren aber eine den unterschiedlichen Hochschultypen angemessene Ausgewogenheit zwischen Forschung und Lehre, sodass alle relevanten Bereiche der Tätigkeit eines Professors repräsentiert werden.

Einem solchen Antragsverfahren liegt ein Kriterienkatalog zugrunde, der unter Beteiligung der akademischen Gremien der Hochschule entwickelt und im Senat beraten worden sein sollte und somit das Kriterium der Mitbestimmung erfüllt. Zudem entscheidet zwar letztlich das Präsidium in eigener Verantwortung über die Gewährung der Leistungsbezüge, bezieht aber die Urteile von Dekan und ggfs. Studiendekan mit ein.

Durch eine mögliche vorherige Veröffentlichung über die statistische Wahrscheinlichkeit der Erteilung einer Leistungsstufe und den formalisierten und geregelten Ablauf ist das Verfahren transparent und fair. Bei einem sensiblen Umgang mit dem beschriebenen Verfahren sollte es gelingen, dass die neue Professorenbesoldung von den Betroffenen als fair empfunden wird und daher die Motivation positiv beeinflusst, ohne die intrinsische Motivation zu schädigen.

2 Grundsätzliche Weichenstellungen für ein Stufenmodell

Im Folgenden wird ein Stufenmodell für die Professorenbesoldung vorgeschlagen, das die oben genannten Überlegungen berücksichtigt. Bei den Stufen handelt es sich im Gegensatz zur bisher üblichen C-Besoldung (und auch anderer Tarife im öffentlichen Dienst) nicht um Alters-, sondern um Leistungsstufen. Das Dienst- bzw. Lebensalter spielt für die Gewährung dieser Stufen im neuen Modell keine Rolle mehr.

Von den drei möglichen Leistungsbezügen werden die ersten beiden (Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge sowie besondere

Leistungsbezüge) im Stufenmodell integriert, die Funktions-Leistungsbezüge aus systematischen Gründen aber gesondert vergeben.

Auch die nach § 35 des Gesetzes zur Reform der Professorenbesoldung möglichen Forschungs- und Lehrzulagen aus Mitteln privater Dritter werden außerhalb des Stufenmodells vergeben. Da es sich hierbei nicht um staatliche Mittel handelt, diese nur für die Zeit des Drittmittelflusses zur Verfügung stehen, sie nicht ruhegehaltfähig sind und den Vergaberahmen nicht beeinflussen, ergibt sich weder eine Möglichkeit noch eine Notwendigkeit, diese innerhalb des Stufenmodells zu berücksichtigen.

Zudem ist in der bundesgesetzlichen und auch der niedersächsischen Regelung an keiner Stelle davon die Rede, dass die Forschungs- und Lehrzulagen nach § 35 nur Professoren in der W-Besoldung gewährt werden können. Daher können diese prinzipiell auch an Professoren vergeben werden, die in der C-Besoldung verblieben sind. An dieser Stelle wird kein Mechanismus zur Vergabe diskutiert. Es ist aber sicher sinnvoll, um Missbrauch zu verhindern, dass die Hochschulen intern regeln, dass Forschungs- und Lehrzulagen durch die Hochschulleitung zu genehmigen sind. In manchen Bundesländern hat der Landesgesetzgeber zudem auch einen Höchstbetrag festgelegt, der nicht überschritten werden darf.

2.1 Funktions-Leistungsbezüge

Bei Funktions-Leistungsbezügen handelt es sich nicht um Leistungsbezüge für akademische Leistungen im eigentlichen Sinne, sondern sie sind an die übernommene Funktion geknüpft. Sie sollten daher klar von den anderen Leistungsbezügen getrennt werden, indem man einen abschließenden Katalog der vergüteten Funktionen in einer Richtlinie festlegt.

Die Hochschulen sollten sich bei der Gewährung von Funktions-Leistungsbezügen auf nur wenige Ämter beschränken. Nicht für jede Aufgabe in der Selbstverwaltung sollte eine Zulage gezahlt werden, da die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung zu den Dienstpflichten von Professoren gehört sowie traditionell Bestandteil der professoralen Tätigkeit ist und auch bleiben sollte. So kommen für eine Richtlinie zur Festlegung der Funktions-Leistungsbezüge lediglich die nebenamtlichen Vizepräsidenten, die nebenamtlichen Dekane sowie die nebenamtlichen Studiendekane in Frage.

Funktions-Leistungsbezüge sind grundsätzlich ruhegehaltfähig nach Maßgabe des § 15a Beamtenversorgungsgesetz, d.h., dass abhängig von der Dauer der Gewährung höchstens bis zu 50 Prozent der Funktions-Leistungsbezüge ruhegehaltfähig sind.

Die Höhe der Besoldung bzw. der Funktions-Leistungsbezüge der hauptamtlichen Hochschulleitung (Präsident, Kanzler bzw. hauptamtlicher Vizepräsident) wird nach der niedersächsischen Leistungsbezügeverordnung (NHleistBVO) vom Ministerium bzw. vom Stiftungsrat festgelegt und kann daher nicht in eine hochschulinterne Richtlinie integriert werden. Statt des Ministeriums wäre es auch möglich und im Sinne der Stärkung der Autonomie der Hochschulen auch sinnvoll gewesen, zur Aushandlung der Bezüge der hauptamtlichen Hochschulleitung den Hochschulrat oder eine Personalkommission desselben vorzusehen, zumal dieser auch an der Findung maßgeblich beteiligt ist.

2.2 Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge

Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge sollen grundsätzlich in das folgende Stufenmodell integriert werden, jedoch sind hier zumindest zum Teil andere Beurteilungskategorien zu berücksichtigen als bei den besonderen Leistungsbezügen. So sind bei Berufungsverhandlungen insbesondere auch die Bewerberlage und die Arbeitsmarktsituation in dem jeweiligen Fach zu berücksichtigen.

Auch wird es mit dem Ziel der Gewinnung eines neuen Professors in einem sehr nachgefragten Fach möglicherweise unverzichtbar sein, einen unbefristeten Berufungszuschlag zu gewähren, auch wenn angestrebt werden sollte, zunächst befristete Zuschläge zu gewähren, sie mit einer Zielvereinbarung zu verbinden und erst bei Bewährung zu entfristen.

2.3 Stufenmodell – Kontingent und Quote

Im Modell ist keine Kontingentierung von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen und der besonderen Leistungsbezüge vorgesehen. Die dadurch mögliche flexiblere Handhabung der Leistungsbezüge bedarf allerdings eines verantwortlichen und vorausschauenden Umgangs der Hochschule mit den zur Verfügung stehenden Mitteln.

Die niedersächsische NHLeistBVO sieht eine nicht notwendige und lediglich die Flexibilität der Hochschulen einschränkende Kontingentierung der Leistungsbezüge in der Art vor, dass »mindestens 20 von Hundert, höchstens jedoch 60 von Hundert des Gesamtbetrages der Leistungsbezüge« (NHLeistBVO, §2, Abs. 1) für besondere Leistungsbezüge aufgewendet werden müssen.

Es wird auch keine Quotierung zwischen den unterschiedli-

chen Fächern innerhalb einer Hochschule vorgenommen. Die Möglichkeit, in unterschiedlichen Fachrichtungen unterschiedliche Besoldungsniveaus zu realisieren, wird als Möglichkeit angesehen, eine Profilierung der Hochschule in eine bestimmte Richtung stärker voranzutreiben. Zudem bleibt anzumerken, dass schon derzeit in der C-Besoldung zum Teil große Unterschiede zwischen den Gehaltsniveaus der Fachbereiche existieren, diese aber nicht offen zu Tage treten. Die Hochschulen tun aber sicher gut daran, auch in vom Arbeitsmarkt wenig nachgefragten Fächern kein »Lohndumping« zu Gunsten der anwendungsorientierteren Fächer zu betreiben.

Die Durchführung eines Stufenmodells zur Professorenbesoldung steht und fällt damit, wie die Hochschulen mit der Vergabe von Berufungs- und Bleibezuschlägen umgehen. Werden dafür zu viele Mittel ausgegeben, bleibt für die besonderen Leistungsbezüge und damit für Höherstufung innerhalb des Systems zu wenig Raum. Die Anreizwirkung entfällt, und es folgt eine sich verstärkende Konzentration auf Berufungs- und Bleibezuschläge, da nur dadurch Gehaltssteigerungen realisiert werden können.

2.4 Stufenmodell – regelmäßiger Antrag

Im Folgenden wird ein Stufenmodell vorgeschlagen, dessen Stufenhöhe fest vorgegeben und äquidistant ist. Dies ermöglicht es, innerhalb der Hochschule zu kommunizieren und transparent zu machen, wie viele Erhöhungen in der nächsten Runde gewährt werden können, da eine »Beförderung« von der ersten auf die zweite Stufe genauso viel kostet wie eine von der sechsten auf die siebte. Die Zahl der Stufen ist im Prinzip nach oben offen, wird aber natürlich durch die zur Verfügung stehenden Mittel stark eingeschränkt.

Bewertungsrunden finden in regelmäßigen Abständen (drei

Jahre) zu bestimmten Stichdaten statt.¹⁰ Dies führt dazu, dass der Bewertungsprozess auf eine kurze Phase konzentriert und vergleichend durchgeführt werden kann. In diesen Bewertungsrunden wird über die Gewährung einer oder mehrerer Stufenerhöhungen und die Entfristung oder befristete Weitergewährung einer einmal erreichten Stufe auf Antrag entschieden. Das Antragsverfahren reduziert den Arbeitsaufwand, da nicht alle Professoren in das Bewertungsverfahren einbezogen werden müssen und führt auch dazu, dass die Anfertigung eines Selbstberichts erwartet werden kann, in dem der Professor seinen Wunsch auf Höherstufung begründet und mit entsprechenden Unterlagen und Angaben belegt. Der Selbstbericht sollte zumindest zum Teil formalisiert sein und Angaben zu den unterschiedlichen Beurteilungskategorien abfragen (bspw. Angaben über Veröffentlichungen, Drittmittel, betreute Promotionen und Abschlussarbeiten, nationale und internationale Aktivitäten, Lehrveranstaltungen und besondere Aktivitäten in Lehre, Weiterbildung etc.).

Für die Stufenhöhe sollten Beträge gewählt werden, die weder zu klein noch zu groß sind. Denn mit den Stufen soll es einerseits zu einer spürbaren Gehaltsverbesserung kommen, und andererseits sollte es innerhalb der durchschnittlichen Professorenzeit im Hinblick auf einen kontinuierlichen Leistungsanreiz möglich sein, mehrere Stufen nacheinander zu erreichen.

2.5 Stufenmodell – Besoldungsanpassung/Befristung

Das vorgeschlagene Stufenmodell lässt sich am einfachsten realisieren, wenn die Gehaltsstufen an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teilnehmen. So bleibt die innere Relation der Ge-

10 Selbstverständlich muss in besonders begründeten Einzelfällen (z.B. bei Bleibeverhandlungen) von dem Drei-Jahres-Rhythmus flexibel abgewichen werden.

haltsstufen erhalten, und einmal Erreichtes verliert nicht an Wert.

Auch kann die auf 140 Prozent des Grundgehaltes festgelegte Grenze der Ruhegehaltfähigkeit besser durch eine Stufe angepasst werden.¹¹

Ein Nachteil der Dynamisierung der Gehaltsstufen besteht allerdings darin, dass Mittel zur Verteilung nur durch Pensionen frei werden, während durch nicht angepasste Stufen (die festgeschriebene Dynamisierung des Vergaberahmens bzw. Etats vorangesetzt) quasi jedes Jahr Mittel frei werden.

Die Höhe dieses Gestaltungsspielraums hängt allerdings, wie sich in Modellrechnungen zeigen lässt, wesentlich von der Gestaltung der Stufen und der Kultur bei der Vergabe von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen ab. Es lässt sich daher auch bei Dynamisierung der Stufen durch geeignete Vorgaben ein ausreichender Gestaltungsspielraum eröffnen, sodass immer genügend Mittel zur Verfügung stehen, um einen kontinuierlichen Leistungsanreiz zu gewährleisten.

Zusätzliche Flexibilität lässt sich auch durch die Befristung der Stufenerhöhungen erreichen. Auch wenn es an Hochschulen international unüblich ist, einmal gewährte Erhöhungen wieder zurückzunehmen, sollte sich die Hochschule dieses »Druckmittel« erhalten. Daher ist vorgesehen, dass Gehaltsstufen beim ersten Mal befristet für drei Jahre und in der nächsten Runde noch einmal überprüft und erneut befristet auf drei Jahre gewährt werden. Erst nach der zweiten positiven Evaluation werden sie entfristet. Selbstverständlich ist es den Professoren möglich, bereits in dieser Zeit Anträge auf weitere Höherstufungen zu stellen.

Die gewährten Gehaltsstufen sind grundsätzlich bis zu einer

11 Beispielsweise besteht bei einem Stufenmodell mit der Stufenhöhe 300 Euro die Möglichkeit, die Grenze der Ruhegehaltfähigkeit von W2: 3724 Euro → 5214 Euro und W3: 4522 Euro → 6331 Euro bis auf wenige Euro genau zu treffen (Zahlenwerte aus dem Jahre 2001).

Besoldungsgrenze von insgesamt 140 Prozent des Grundgehaltes ruhegehaltfähig, soweit sie unbefristet (und bereits drei Jahre) gewährt wurden, oder soweit sie bei wiederholter Gewährung für ruhegehaltfähig erklärt wurden.

2.6 Stufenmodell – Ermessensentscheidung

Das Präsidium entscheidet über die Gewährung der Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge sowie der besonderen Leistungsbezüge in eigener Zuständigkeit,¹² aber unter Berücksichtigung der Stellungnahmen der jeweiligen Dekane und Studiendekane und möglicherweise unter Hinzuziehung einer Kommission.

Diese Ermessensentscheidung des Präsidiums erhält ihre Legitimation durch das regelhafte und nachvollziehbare Entscheidungsverfahren:

- Alle drei Jahre veröffentlicht die Hochschulleitung hochschulintern, wie viele Stufenaufstiege in der anstehenden Runde gewährt werden können.
- Bis zu einem Stichdatum (bspw. 30. September) können von den Professoren Anträge auf eine oder mehrere Stufenerhöhung(en) sowie die Entfristung bzw. die erneute Gewährung bereits erhaltener Stufen eingereicht werden.
- Diesen Anträgen ist ein teilformalisierter Selbstbericht beizufügen.
- Die Dekane und Studiendekane nehmen zu allen aus ihren Bereichen eingegangenen Anträgen (vergleichend) Stellung.
- (Evt. nimmt eine Kommission zusätzlich zu den Anträgen Stellung.)

12 Im niedersächsischen Besoldungsgesetz ist dies eindeutig geregelt: »Über die Gewährung von Leistungsbezügen an Professorinnen und Professoren entscheidet das Präsidium in eigener Zuständigkeit.« (Niedersächsisches Besoldungsgesetz §2a).

- Das Präsidium entscheidet zu einem weiteren Stichtatum (bspw. 31. Dezember) aufgrund der vorgelegten Anträge und Stellungnahmen in einem Prüfungsverfahren, welche Anträge gewährt und welche abgelehnt werden.
- Es informiert die Antragsteller vertraulich über den Ausgang des Prüfungsverfahrens und macht die Anzahl der gewährten Stufenerhöhungen hochschulöffentlich.

In die Entscheidung sollten folgende beurteilungsrelevante Gesichtspunkte mit einbezogen werden (nicht abschließende Liste):

- Forschung:
 - Ergebnisse der externen Gutachten über die Forschungsleistung
 - erhaltene Preise für Forschung
 - Publikation und Herausgabe von Zeitschriften
 - Patente
 - Tätigkeiten bei Aufbau und Leitung wissenschaftlicher Arbeitsgruppen
 - Gutachter- oder Vortragstätigkeiten
 - Drittmittelinwerbung
 - Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.
- Lehre:
 - die Ergebnisse der internen und externen Lehrevaluation inkl. der studentischen Veranstaltungskritik
 - erhaltene Preise für Lehre und Weiterbildung
 - Leistungen über die Lehrverpflichtung hinaus
 - besondere Leistungen in Lehre und in der Weiterbildung (z. B. Einrichtung von Studiengängen etc.)
 - Betreuungsleistungen (u. a. Diplom-, Magister-, Master-, Dissertationsarbeiten)
 - Prüfungsbelastung.

Bei den oben angegebenen beurteilungsrelevanten Gesichtspunkten handelt es sich um eine Auswahl, die je nach Schwerpunktsetzung der Hochschule ergänzt oder gekürzt werden kann. Je-

denfalls sollte die Hochschule eine Vorgabe zur Gliederung des Selbstberichts erstellen, die die jeweilig beurteilungsrelevanten Gesichtspunkte für diese Hochschule speziell abfragt.

2.7 Fazit Modellüberlegungen

Allgemein gilt, dass bei der konkreten Ausgestaltung des Stufenmodells große Freiheiten bestehen, was die Anzahl und Höhe der Stufen sowie die angestrebte Verteilung der Professoren auf diese Stufen und auf die beiden Gehaltsgruppen W2 und W3 angeht.

Allerdings lässt sich in Modellrechnungen zeigen, dass die Wahl der Stufenhöhe und der Höhe des durchschnittlich gezahlten Berufungszuschlags großen Einfluss auf die interne Dynamik des Modells hat. Bei hoher Stufenhöhe und hohen durchschnittlichen Berufungs- bzw. Bleibezuschlägen werden interne Höherstufungen sehr unwahrscheinlich. Erscheint aber eine Gehaltsverbesserung durch eine interne Höherstufung innerhalb des regelmäßigen Antragsverfahrens statistisch viel zu unwahrscheinlich, um Erfolg zu haben, geht von dem Modell keine Anreizwirkung für eine höhere Leistungsbereitschaft mehr aus.

Ähnliches gilt für die theoretisch mögliche Einstufung aller Universitätsprofessoren in die Gehaltsgruppe W3 (in Niedersachsen nicht vorgesehen). Hier zeigen Modellüberlegungen, dass durch die höheren Grundgehälter (unter der Rahmenbedingung der Kostenneutralität) sehr wahrscheinlich eine Gehaltsnivellierung eintreten wird und kaum Möglichkeiten zu internen Gehaltserhöhungen bestehen.

Als einzige Möglichkeit zur Gehaltsverbesserung bleiben in beiden Fällen dann, wie bisher, die Berufungs- und Bleibeverhandlungen. Genau diese Situation sollte durch das Gesetz aber verändert werden. Daher sind die hochschulinternen Ziele sowohl bei der Ausgestaltung des Modells (insb. Stufenhöhe, Ver-

hältnis W2/W3) als auch bei der Anwendung (Vergabe von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen) stets im Auge zu behalten.

3 Von der C- zur W-Besoldung

3.1 Die C-Besoldung

Auf den ersten Blick erscheint die Gehaltsspreizung innerhalb der C-Besoldung sehr klein zu sein. Aufgrund von Daten aus einer Erhebung des Bundesministeriums des Innern aus dem Jahre 1999 ergibt sich, dass sich knapp 74 Prozent aller Professoren der Gehaltsgruppe C4 in der höchsten Dienstaltersstufe befinden. In der Gehaltsgruppe C3 sind es knapp 69 Prozent.¹³

Nur den C4-Professoren (54 Prozent der Universitätsprofessoren) stand die Möglichkeit offen, ihre persönlichen Bezüge durch Berufungs- und Bleibeverhandlungen zum Teil nicht unerheblich zu verbessern. Als Höchstbetrag galt hier die Besoldungsgruppe B10, die im Monatsgehalt um ca. 3630 Euro höher liegt als die Endstufe von C4.¹⁴

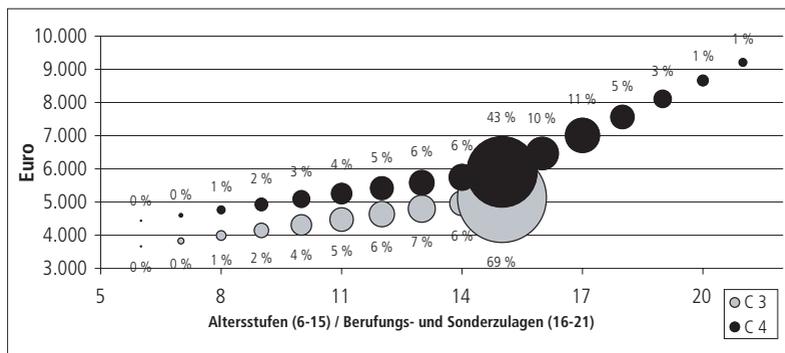
Leider liegen kaum detaillierte Angaben über die Verteilung der Berufungs- und Sonderzulagen auf die C4-Professoren vor. Die Daten aus der Erhebung des Bundesministeriums des Innern aus dem Jahre 1999 kombiniert mit Daten aus Niedersachsen ergeben aber, dass ca. 30 Prozent aller C4-Professoren Berufungs- und Sonderzulagen erhalten. Diese machen ca. 3,7 Prozent der Gesamtbesoldungsausgaben für Universitätsprofessoren aus.¹⁵

13 Datengrundlage für das folgende: Zahl und Alter der Professor(inn)en und der Aufwand an Berufungs- und Sonderzulagen entstammen einer Erhebung des BMI zum Stichtag 1.7.1999 (zit. nach Expertenbericht zum Hochschuldienstrecht), die Höhe der Gehaltsstufen ist nach den aktuellen Gehaltstabellen auf 2002 angepasst.

14 Siehe dazu die Vorbemerkungen 1 und 2 zur Bundesbesoldungsordnung C; Zahlenwerte Stand 2001.

D.h. 16 bis 17 Prozent aller Universitätsprofessoren erhalten »leistungsorientierte« Zuschläge zu ihrem Grundgehalt. Daraus ergibt sich eine große, leistungsorientierte Spreizung der Gehälter der C4-Professoren und eine sehr kleine Spreizung in der Gehaltsgruppe C3. Fazit: Bereits in der C-Besoldung existiert im oberen Gehaltssegment eine deutliche Spreizung der Einkommensverhältnisse.

Grafik 1: Gehaltsstufenverteilung C-Besoldung



Angegeben ist die Verteilung der C3- und C4-Professoren auf die Altersstufen (6–15), wie sie sich aus der Erhebung des BMI zum Stichtag 1.7.1999 (siehe Fn. 9) ergibt. Die hier angegebene Verteilung auf »Gehaltsstufen« (Berufungs- und Sonderzuschüsse, 16–21) oberhalb des C4-Endgehalts ist die Veranschaulichung einer möglichen gestuften Verteilung, die ungefähr derjenigen in Niedersachsen entspricht und konsistent mit der Datengrundlage für alle deutschen Professoren ist.

15 Die angegebenen Zahlen basieren auf den Erhebungen des BMI (siehe Fn. 13) und einer Anfrage beim Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen. Zur Veranschaulichung wurden in der Grafik äquidistante Stufen gewählt. Tatsächlich sind die gezahlten Berufungs- und Sonderzulagen nicht auf Stufen aufgeteilt.

Des Weiteren wurde zur Vereinfachung in der Grafik angenommen, dass alle Zulagenempfänger bereits die höchste Altersstufe erreicht haben. Diese Annahme hat kaum Auswirkungen auf das Ergebnis, da knapp drei Viertel aller C4-Professoren tatsächlich in der höchsten Gehaltsgruppe sind.

Die bisherige C-Besoldung weist eine starke Konzentration in den höchsten Gehaltsgruppen (ohne Berufungs- und Sonderzuschüsse) auf, denn die überwiegende Mehrheit der Professoren befindet sich bereits in der höchsten Gehaltsgruppe. Alle haben die Sicherheit, dort auch hinzugelangen. Diese Sicherheit geht mit der Einführung von Leistungsstufen statt Altersstufen verloren. Auch wenn auf die konkrete Verteilung der Professoren auf die Leistungsstufen nur schlecht Einfluss genommen werden kann, und diese auch kaum vorhersagbar ist, ist doch anzunehmen, dass es nicht mehr zu einer solchen Konzentration wie bisher kommen wird. Auch werden nicht mehr fast alle Professoren das gleiche Gehaltsniveau am Ende ihrer beruflichen Tätigkeit erreicht haben.

Allerdings erscheint eine sehr große Differenzierung der Gehälter auch im neuen System wenig wahrscheinlich, da das wegen der angestrebten Kostenneutralität der Reform wohl zu (Durchsetzungs-)Schwierigkeiten und Akzeptanzproblemen innerhalb der Professorenschaft führen würde. Denn wie immer bei Kostenneutralität gehen hohe Gehälter für wenige zu Lasten von niedrigeren Gehältern für viele.

3.2 Der Übergang

Bevor im Folgenden auf die konkreten Überlegungen der Universität Hannover eingegangen wird, sollen einige Bemerkungen zur Problematik des Übergangs von der C- in die W-Besoldung gemacht werden.

Zunächst ist an den Universitäten, anders als an den Fachhochschulen, nicht anzunehmen, dass ein großer Teil der sich in der C-Besoldung befindlichen Professoren von der Möglichkeit, in die W-Besoldung zu wechseln, Gebrauch machen wird. Der

Übergang wird nur allmählich und im Wesentlichen durch Pensionierungen und die anschließende Wiederbesetzung der Stellen in der W-Besoldung erfolgen. Auch werden Professoren, die einen auswärtigen Ruf erhalten, ein Interesse haben, in die W-Besoldung zu wechseln, da nach Einführung der W-Besoldung eine Erhöhung des Grundgehalts der Besoldungsgruppe C4 durch Zuschüsse nicht mehr möglich ist.¹⁶ Grundsätzlich könnten aber alle Professoren auf Antrag von der C- in die W-Besoldung wechseln und sich zu diesem Zweck ein Angebot von der Hochschulleitung machen lassen. Wahrscheinlich wird es sich daher für die hochschulinterne Planung als sinnvoll erweisen, auch für Wechselanträge eine (jährliche) Stichtagsregelung einzuführen.

Da aber zunächst nur wenig freie Mittel pro Professor zur Verfügung stehen werden, ist das Wechseln für den Großteil der Professoren kaum attraktiv, sodass mit wenig Bedarf für einen Wechsel zu rechnen ist. Welche Beträge für Leistungsbezüge in der Übergangsphase für die neu in die W-Besoldung eingestellten Professoren genau zur Verfügung stehen werden, hängt von einer ganzen Anzahl von Parametern ab. Wesentlich gehen in eine solche Vorhersage die Alterspyramide der jeweiligen Hochschule sowie der Befund ein, wie die bisherigen Berufungs- und Sonderzuschüsse auf die Professoren verteilt waren. Diese Daten liegen nicht gesammelt für das Land Niedersachsen oder den Bund vor, sodass detaillierte Modellrechnungen lediglich für einzelne Hochschulen gemacht werden könnten (wenn deren Daten vorliegen) oder mit Mittelwerten operiert werden muss.

Darüber hinaus hängt die Höhe der für die Leistungsbezüge vorhandenen Mittel auch von Entwicklungen ab, die sich nur sehr schlecht vorhersagen lassen. Beispielsweise müssen u. a. Annahmen darüber gemacht werden, wie viele Professoren, die noch nicht das Endgehalt in der C-Besoldung bezogen haben, zukünf-

16 Siehe dazu das Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung § 77.

tig wegberufen werden, und wie viele zu welchen Bedingungen in die W-Besoldung wechseln wollen.

Aber mit all diesen Einschränkungen lässt sich feststellen, dass es schon in den ersten Jahren möglich sein wird, den neu Berufenen im Durchschnitt einen merklichen Berufungszuschlag zu zahlen. Bereits nach wenigen Jahren stehen für die Leistungsbezüge fast genau so viel Mittel zur Verfügung wie nach dem kompletten Übergang. Dies haben konkrete Berechnungen mit Daten von unterschiedlichen Universitäten in Niedersachsen bestätigt.¹⁷ D. h., die im Modell vorgeschlagenen Höherstufungen können so ähnlich durchgeführt werden.¹⁸

4 Das Stufenmodell der Universität Hannover

Das hier vorgestellte Stufenmodell der Universität Hannover wurde zunächst von einer kleinen Arbeitsgruppe unter Leitung des Vizepräsidenten für Verwaltung und Finanzen, Günter Scholz, (beraten durch die Landesrektorenkonferenz) entwickelt, dann dem Senat vorgestellt und im Präsidium verabschiedet. Der Autor hat als Geschäftsführer der Landeshochschulkonferenz daran mitgewirkt und bedankt sich bei Herrn Scholz für die Möglichkeit, das Modell hier vorstellen zu können.

Zunächst werden die Grundzüge des Stufenmodells der Universität Hannover, der Gliederung von Kapitel 2 folgend, kurz

17 Zur weiteren Erläuterung siehe den Artikel von Nina Arnhold und Kai Handel in diesem Band. Dort wurde eine Abschätzung der zeitlichen Entwicklung des Vergaberahmens pro besetzte W-Stelle am Beispiel der Universität Bremen vorgenommen. Ähnliche Berechnungen für Fachhochschulen fallen wegen der anderen Altersstruktur in Einzelfällen anders aus. Hier kann es in den ersten Jahren durchaus zu finanziellen Engpässen kommen.

18 Dies ändert sich nur wenig, selbst wenn anfangs eine Art »Übergangsprämie« von evtl. 100 € pro Monat gezahlt wird, mit der für ca. 10 bis 20 Prozent der Professoren der Wechsel in die W-Besoldung attraktiver gemacht wird.

charakterisiert und dann im Fazit erste Erfahrungen aus den wenigen bisher geführten Berufungsverhandlungen nach der W-Besoldung präsentiert.

4.1 Funktions-Leistungsbezüge

Bei den Funktions-Leistungsbezügen hat man sich an der Universität Hannover auf die folgenden monatlichen Beträge (Stand 2003, besoldungsangepasst) geeinigt: Vizepräsidenten 800 Euro; Dekane von Fachbereichen mit über 15 Professoren 700 Euro, bis zu 15 Professoren 500 Euro; Studiendekane 400 Euro.

4.2 Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge

Die Universität Hannover hat sich dafür entschieden, wo möglich die Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge in das Stufenmodell zu integrieren und sie in der Regel zunächst für drei Jahre zu befristen und mit einer Zielvereinbarung zu verknüpfen.

4.3 Stufenmodell – Kontingent und Quote

Die für Leistungsbezüge zur Verfügung stehenden Besoldungsausgaben werden an der Universität Hannover weder zwischen den Bezügearten noch zwischen den Fächern quotiert. Es wird jedoch darauf geachtet, dass auch in den auf dem außeruniversitären Arbeitsmarkt weniger nachgefragten Fächern kein »Lohn-dumping« betrieben wird.

Des Weiteren wird eine »Rücklage« für besondere Leistungsbezüge angelegt, damit die in der NHLeistBVO vorgeschriebenen Prozentsätze eingehalten werden können. Zu diesem Zweck

musste das Controlling über die Professorenbesoldung verbessert werden, um stets einen Überblick darüber zu haben, wie viel Budget noch vorhanden ist. Dabei hat sich gezeigt, dass die Abwicklung durch ein Landesbesoldungsamt zumindest nicht optimal ist.

4.4 Stufenmodell – regelmäßiger Antrag

Das Modell ist als Antragsmodell mit dreijährigem Rhythmus ausgestaltet. Die Hochschulleitung veröffentlicht zum 31. August am Ende des Drei-Jahres-Zeitraums, wie viele Stufen für besondere Leistungsbezüge zur Verfügung stehen, bis zum 30. September muss dann der Antrag des Professors oder der Vorschlag des Dekans vorliegen, um berücksichtigt werden zu können. Dem Antrag oder Vorschlag ist ein teilformalisierter Selbstbericht beizufügen. Das Präsidium holt die Stellungnahmen der Dekane zu diesen Anträgen bis zum 15. Oktober ein und entscheidet über den Antrag bis zum 31. Dezember.

4.5 Stufenmodell – Besoldungsanpassung/Befristung

Als Stufenhöhe wurden 150 Euro festgelegt (Jahr 2003), die an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teilnehmen. Besondere Leistungsbezüge sind bei erstmaliger Vergabe befristet und können daran anschließend entweder erneut befristet oder entfristet werden.

4.6 Stufenmodell – Ermessensentscheidung

Die Entscheidung über Gewährung oder Nicht-Gewährung von Berufungs- und besonderen Leistungsbezügen trifft das Präsidium der Universität Hannover im Rahmen einer Ermessensentscheidung. Durch das regelhafte und nachvollziehbare Verfahren bei den besonderen Leistungsbezügen ist sichergestellt, dass dem Präsidium alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden und Verfahrensfehler vermieden werden können.

4.7 Fazit Universität Hannover

Bisher liegen Erfahrungen mit diesem Modell lediglich für Berufungs- und Bleibeverhandlungen vor. Hier zeigte sich, dass die Konkurrenzsituation mit der in den meisten anderen Bundesländern noch bis 31.12.2004 gültigen C-Besoldung die Verhandlungsbereitschaft der Bewerber, insbesondere bei einem parallel vorliegenden Ruf in die C-Besoldung, stark einschränkte. So war es kaum möglich, unterhalb des Betrages, den der Bewerber andersorts in der C-Besoldung erhalten hätte, befristete und mit Zielvereinbarungen verknüpfte Berufungs-Leistungsbezüge zu gewähren. Deutlich darüber hinauszugehen war aber aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen nicht möglich.

Bei Zielvereinbarungen stellte sich auch das Problem, dass die Hochschulleitung nicht in jedem Fall inhaltlich kompetent ist und sich bei der Formulierung der Zielvereinbarung auf die Kompetenz des Dekans verlassen muss. Da dieser aber keine Verantwortung für das Professorenbesoldungsbudget trägt, sind Fehlsteuerungen unvermeidlich. Dies führte dazu, dass entgegen der Intention der Richtlinie in einigen Fällen sofort unbefristete Berufungs-Leistungsbezüge gewährt wurden, um die Bewerber für Hannover zu gewinnen.

Ein weiteres Problem stellen unerwartet zu führende Bleibe-
verhandlungen dar, da diese nicht plan- und vorhersehbar sind
und die begrenzten finanziellen Ressourcen der Hochschulen
nicht in jedem Fall ein attraktives Bleibeangebot ermöglichen
werden.

Allgemein kann festgestellt werden, dass die Einführung der
leistungsorientierten Professorenbesoldung eine Verhandlungssi-
tuation entstehen lässt, in der die Ansprüche auf sofortige höhere
Besoldung steigen. Häufig erwarten auch junge Bewerber eine so-
fortige Vergütung in der Nähe des bisherigen Endgehalts der C-
Besoldung. Dies ist teilweise verständlich, da es mit den neuen
Vergabeverfahren für die besonderen Leistungsbezüge keine Er-
fahrungen gibt, und es daher für die Bewerber schwer ist, ihre
spätere Gehaltsentwicklung einzuschätzen. Jedoch führt es der-
zeit (insbesondere in Konkurrenz zur noch verbreiteten C-Besol-
dung) zu tendenziell »teuren« Berufungen.

Dies wird sich auf Dauer wegen der angestrebten Kostenneu-
tralitäten und der begrenzten finanziellen Ressourcen nicht
durchhalten lassen. Es bleibt daher abzuwarten, wie sich die Dy-
namik des Besoldungssystems ändert, wenn ab dem 1.1.2005 die
W-Besoldung in allen Bundesländern gilt.

5 Schlussfolgerungen

Insgesamt herrschen bei der Gestaltung von Stufenmodellen in
der W-Besoldung (nicht nur unter niedersächsischen Bedingun-
gen) große Freiheiten. Diese können, wie am Beispiel der Univer-
sität Hannover gezeigt, zu einem konsistenten Gesamtsystem
verknüpft werden.

Es ist unerlässlich, ein transparentes und nachvollziehbares
Verfahren zur Vergabe der besonderen Leistungsbezüge vorzule-
gen, um zum einen die Rechtssicherheit bei der Vergabe der Leis-

tungsbezüge zu erhalten, aber auch um zum anderen (nicht minder wichtig) das Vertrauen der Bewerber zu gewinnen, dass auch nach der Berufungsverhandlung noch eine Steigerung der Bezüge möglich und bei guten Leistungen auch wahrscheinlich ist.

Gelingt dies nicht, wird sich auch nach dem Auslaufen der C-Besoldung der Druck auf die Berufungsverhandlungen, dort möglichst hohe und möglichst unbefristete Leistungsbezüge zu erhalten, nicht vermindern. Dies könnte dazu führen, dass wegen der begrenzten Ressourcen nicht mehr genügend Mittel für die besonderen Leistungsbezüge zur Verfügung stehen und so das ganze Verfahren unattraktiv wird. Dann hätte die Besoldungsreform ihr Hauptziel, kontinuierliche Leistungsanreize zu setzen, verfehlt.

Um dies zu vermeiden, ist zum einen wichtig, dass die Hochschulen eine bessere Kontrolle über die Besoldungsausgaben erlangen, um zunächst überhaupt in die Lage versetzt zu werden, die Besoldungsausgaben strategisch zu planen und ausreichende Budgets für die besonderen Leistungsbezüge und eventuell kurzfristig auftretende Bleibeverhandlungen vorzuhalten. Um dies zu gewährleisten, wird die Hochschulleitung Berufungsverhandlungen planen und aufgrund von strategischen Entscheidungen auch die »Wichtigkeit« der jeweiligen Professur einschätzen müssen. Dann ist lediglich noch darauf zu achten, diesen Plan einigermaßen diszipliniert durchzuführen und nicht alle finanziellen Spielräume sofort zu vergeben.

Dies mag dazu führen, dass der eine oder andere Bewerber absagt, weil er von anderer Seite ein finanziell besseres Angebot erhält. Dies wird vorkommen und ist zu verkraften, wenn es gelingt, bei den strategisch wichtigen Berufungen die Wunschkandidaten zu gewinnen.

Für den weiteren Verlauf der Reform ist zu empfehlen, nach ein paar Jahren die bisherigen Erfahrungen zusammenzutragen und – wie bereits im Bundesgesetz vorgesehen – bis Ende 2007

auf die Erreichung der Ziele der stärkeren Leistungsorientierung der Professorenbesoldung zu überprüfen.

Literatur

- Beamtenversorgungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 16. März 1999 (BGBl. I Nr. 13/1999, S. 322).
- Bericht der Expertenkommission »Reform des Hochschuldienstrechts« (2000). www.bmbf.de/pub/bericht_expertenkommission_reform_hochschuldienstrecht.pdf, Download 1.8.2004.
- Frey, Bruno S. (1997): *Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen*. München.
- Frey, Bruno S. und Margit Osterloh (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft* 57 (3), S. 307–321.
- Frey, Bruno S. und Margit Osterloh (Hrsg.) (2002): *Managing Motivation: wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung vom 16. Februar 2002 (BGBl. I Nr. 11/2002 S. 686).
- Müller-Böling, Detlef; Arnhold, Nina; Langer, Markus (2004): Reform der Professorenbesoldung in Deutschland. In: Laske, S.; Scheytt, T.; Meister-Scheytt, C. (Hrsg.): *Personalentwicklung und universitärer Wandel. Programme – Aufgaben – Gestaltung*. München und Meering, S. 231–249.
- Nalbantian, Haig R. (Hrsg.) (1987): *Incentives, Cooperation and Risk Sharing*. Totowa, N.J.
- Niedersächsische Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete (Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – NHLeistBVO) vom 16. Dezember 2002 (Nds.GVBl. Nr. 36/2002, S. 791).

- Niedersächsisches Besoldungsgesetz (NBesG) vom 5. Juni 1997 (Nds.GVBl. S. 244), zuletzt geändert durch Gesetze v. 25. Juni 2002 (Nds.GVBl. Nr. 20/2002 S. 312) und 11. Dezember 2002 (Nds.GVBl. Nr. 35/2002 S. 768)
- Niedersächsisches Besoldungsgesetz vom 5. Juni 1997 (Nds.-GVBl. S. 244), zuletzt geändert durch Gesetz v. 25. Juni 2002 (Nds.GVBl. Nr. 20/2002 S. 312).
- Weibel, Antoinette und Sandra Rota (2002): Fairness als Motivationsfaktor. In: Frey/Osterloh, *Managing Motivation*, 2002, S. 195–214.

Anhang

Anlage 1: Richtlinie der Universität Hannover über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen

Die nachstehende Richtlinie wurde nach zustimmender Stellungnahme des Senats vom Präsidium der Universität Hannover am 26.11.2003 beschlossen. Sie tritt am Tage ihrer Veröffentlichung im Verkündungsblatt der Universität Hannover in Kraft (veröffentlicht, im Verkündungsblatt der Universität Hannover 12/2003 vom 04.12.2003, Seite 8–9).

§ 1 Regelungsgegenstand

Diese Richtlinie regelt die Grundsätze des Verfahrens und der Vergabe von Leistungsbezügen gemäß der Niedersächsischen Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete (Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – NHLeistBVO) vom 16. Dezember 2002 (Nds. GVBl. S. 790).

§ 2 Anwendungsbereich

Diese Richtlinie gilt für Professorinnen und Professoren sowie nebenamtliche Mitglieder des Präsidiums, die nach der Besoldungsordnung W besoldet werden.

Dieses sind:

1. Professorinnen und Professoren, die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens der NHLeistBVO nach Besoldungsordnung C besoldet wurden und denen auf Antrag ein entsprechendes Amt der Besoldungsgruppe W übertragen wurde.

2. Professorinnen und Professoren sowie nebenamtliche Mitglieder des Präsidiums, die ab dem 01.10.2003 ernannt oder berufen werden.

§ 3 Vergabe der Leistungsbezüge

- (1) Die Leistungsbezüge der §§ 4, 5 dieser Richtlinie werden in Stufen in Höhe von jeweils 150,00 Euro monatlich vergeben, die mit dem Vomhundertsatz an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teilnehmen, um den die Grundgehälter der Besoldungsordnung W angepasst werden. Die in dieser Richtlinie angegebene Stufenhöhen beziehen sich deshalb auf den Stichtag 01.01.2003.
- (2) Leistungsbezüge nach § 6 dieser Richtlinie werden in Pauschalbeträgen vergeben. Sie nehmen mit dem Vomhundertsatz an den allgemeinen Besoldungsanpassungen teil, um den die Grundgehälter der Besoldungsordnung W angepasst werden. Die in dieser Richtlinie angegebenen Beträge beziehen sich deshalb auf den Stichtag 01.01.2003.

§ 4 Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge

- (1) Berufungs-Leistungsbezüge können von einer für eine Berufung auf eine Professur ausgewählten Person mit dem Präsidium ausgehandelt werden. Bleibe-Leistungsbezüge können auf Antrag einer Professorin oder eines Professors vom Präsidium gewährt werden, wenn ein schriftlicher Ruf einer anderen Hochschule vorliegt oder das Angebot eines anderen Beschäftigungsverhältnisses nachgewiesen wird. Der Fachbereich muss überzeugend begründen, warum bei einer geplanten auswärtigen Berufung ein besonderes Interesse an der Person besteht, das Bleibe-Leistungsbezüge rechtfertigt.
- (2) Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge werden in der Regel auf Grundlage einer Zielvereinbarung erstmalig für drei Jahre gewährt. Es besteht die Möglichkeit, spätestens vier Monate vor Ablauf der Befristung mit formlosem Antrag eine unbefristete Gewährung zu beantragen. Wird kein erneuter Antrag gestellt, entfallen die Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge nach Ablauf der Befristung.

§ 5 Leistungsbezüge für besondere Leistungen

- (1) Bewertungsrunden zur Gewährung besonderer Leistungsbezüge finden alle drei Jahre statt. Die erstmalige Vergabe neuer Leistungsstufen wird auf drei Jahre befristet. In der nächsten Bewertungsrunde kann diese nochmals befristet oder unbefristet gewährt werden.
- (2) Die Hochschulleitung veröffentlicht hochschulintern bis zum 31.08. des letzten Jahres des Drei-Jahres-Zeitraumes, wie viele Leistungsstufen in der anstehenden Bewertungsrunde vergeben werden können. Aus Gründen der Transparenz des Verfahrens erteilt die Hochschulleitung in geeigneter Weise geschlechtsdifferenziert Auskunft über die bisherige Verteilung der Leistungsstufen.
- (3) Eine Entscheidung über Leistungsbezüge für besondere Leistungen ergeht aufgrund eines Antrags der Professorin oder des Professors bzw. eines Vorschlags der Dekanin oder des Dekans. Dem Antrag oder dem Vorschlag ist ein teilformalisierter Selbstbericht der betroffenen Professorin oder des betroffenen Professors beizufügen. Der entsprechende Vordruck befindet sich in der Anlage dieser Richtlinien oder unter <http://www.unihannover.de/personal/service.htm> und muss dem Präsidium spätestens bis zum 30.09. eines Jahres mit Wirkung für das Folgejahr vorliegen. Verspätet eingegangene Anträge werden nicht berücksichtigt. Das Präsidium fordert zu den vorliegenden Anträgen derjenigen Professorinnen und Professoren, die einem Fachbereich zugeordnet sind, die Stellungnahmen der Dekaninnen oder Dekane an. Die Stellungnahmen haben bis spätestens zum 15.10. eines Jahres vorzuliegen. Das Präsidium entscheidet bis zum 31.12. eines Jahres über die Anträge.
- (4) Als Entscheidungsgrundlage für die Anträge gelten insbesondere folgende Bewertungskriterien:
 1. im Bereich der Forschung:

- a) externe Gutachten über die Forschungsleistung
 - b) erhaltene Preise für Forschung
 - c) Publikationen und Herausgabe von Zeitschriften
 - d) Patente
 - e) Aufbau und Leitung wissenschaftlicher Arbeitsgruppen
 - f) Gutachter- oder Vortragstätigkeiten
 - g) Drittmittelinwerbung
 - h) Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses
2. im Bereich der Lehre:
- a) Ergebnisse der externen und internen Lehrevaluation
 - b) studentische Veranstaltungskritik
 - c) erhaltene Preise für Lehre
 - d) Leistungen über die Lehrverpflichtung hinaus
 - e) Betreuungsleistungen (u. a. Diplom-, Magister-, Master-, Dissertationsarbeiten)
 - f) Prüfungsbelastung
 - g) Weiterbildung

§ 6 Funktions-Leistungsbezüge

- (1) Nebenamtliche Vizepräsidentinnen und nebenamtliche Vizepräsidenten erhalten Funktions-Leistungsbezüge in Höhe von 800,00 Euro monatlich.
- (2) Dekaninnen und Dekane erhalten bei einer Größe des Fachbereichs bis 15 Professorinnen und Professoren Funktions-Leistungsbezüge in Höhe von 500,00 Euro monatlich. Bei einer Größe des Fachbereichs über 15 Professorinnen und Professoren erhalten Dekaninnen und Dekane Funktions-Leistungsbezüge in Höhe von 700,00 Euro monatlich. Ausschlaggebend ist die Anzahl der Professorinnen und Professoren zu Beginn der Amtszeit der Dekanin oder des Dekans.
- (3) Studiendekaninnen und Studiendekane erhalten Funktions-Leistungsbezüge in Höhe von 400,00 Euro monatlich.

- (4) Bei Ausscheiden aus dem Amt entfällt der Anspruch auf Zahlung mit dem Ende des Monats, in dem das Ausscheiden erfolgt.

§ 7 *Forschungs- und Lehrzulagen*

- (1) Professorinnen und Professoren, die Mittel privater Dritter für Forschungs- oder Lehrvorhaben der Hochschule einwerben und diese Vorhaben durchführen, kann aus diesen Mitteln für den Zeitraum, für den Drittmittel gezahlt werden, auf formlosen Antrag eine nicht ruhegehaltfähige Zulage gewährt werden, soweit der Drittmittelgeber Mittel für diesen Zweck ausdrücklich vorgesehen hat. Über diesen Antrag entscheidet das Präsidium.
- (2) »Private Dritte« werden in entsprechender Anwendung des § 1 a des Niedersächsischen Beamtengesetzes bestimmt.
- (3) Forschungs- und Lehrzulagen werden regelmäßig monatlich für die Dauer des Forschungs- oder Lehrprojekts gewährt. Sie nehmen nicht an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teil.

§ 8 *Übergangsregelung und Inkrafttreten*

- (1) Professorinnen und Professoren, die die Überführung aus einem Amt der Besoldungsordnung C in ein Amt der Besoldungsordnung W beantragen, erhalten besondere Leistungsbezüge, deren Höhe sich nach den im Rahmen der C-Besoldung erbrachten und künftig zu erwartenden Leistungen richtet. Diese besonderen Leistungsbezüge sind zunächst befristet und können in der nächsten Bewertungsrunde auf Antrag entfristet werden. Wird kein Antrag auf Weitergewährung gestellt, entfallen die besonderen Leistungsbezüge nach Ablauf der Befristung. Der Antrag auf Wechsel der Besoldungsgruppen ist bis zum 01.10. des Jahres mit Wirkung für das Folgejahr zu stellen. Verspätet eingegangene Anträge

können nicht mehr für das folgende Kalenderjahr berücksichtigt werden.

- (2) Diese Richtlinie tritt am Tage der Veröffentlichung im Verkündungsblatt der Universität Hannover in Kraft.

Anlage 2: Anlage zum Antrag auf Gewährung besonderer Leistungsbezüge

Name, Vorname	Ort, Datum
Universitätseinrichtung	Telefonnr.
Anzahl der bereits gewährten Leistungsstufen	Datum der letzten Stufenvergabe

Bewertungskriterien
Bereich Forschung
externe Gutachten über die Forschungsleistung nämlich:
erhaltene Preise für Forschung nämlich:
Publikationen nämlich:
Herausgabe von Zeitschriften nämlich:
Patente nämlich:
Aufbau und Leitung wissenschaftlicher Arbeitsgruppen nämlich:
Gutachter- oder Vortragstätigkeiten nämlich:
Drittmittelwerbung nämlich:
Bereich Lehre
Ergebnisse der externen und internen Lehrevaluation nämlich:
studentische Veranstaltungskritik nämlich:
erhaltene Preise für die Lehre nämlich:
Leistungen über die Lehrverpflichtung hinaus nämlich:

Betreuungsleistungen
(u. a. Diplom-, Magister-, Master-, Dissertationsarbeiten)
nämlich:

Prüfungsbelastung
nämlich:

- Ich beantrage die Entfristung der bereits gewährten Leistungsstufe(n).
- Für die o.g. Leistung(en) beantrage ich die Gewährung von ___ Leistungsstufe(n).

Unterschrift

Anlage 3:

**Niedersächsische Verordnung über Leistungsbezüge
sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete
(Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – NHLeistBVO)
Vom 16. Dezember 2002 (Nds.GVBl. Nr. 36/2002 S. 791)**

Aufgrund des §2a Abs.4 des Niedersächsischen Besoldungsgesetzes vom 5. Juni 1997 (Nds.GVBl. S. 244), zuletzt geändert durch Artikel 2 §1 des Gesetzes vom 25.Juni 2002 (Nds.GVBl. S. 312), wird im Einvernehmen mit dem Finanzministerium verordnet:

§ 1 Regelungsgegenstand

Diese Verordnung regelt das Verfahren zur Gewährung, die Bemessung und die Ruhegehaltfähigkeit von Leistungsbezügen nach §33 des Bundesbesoldungsgesetzes (im Folgenden: BBesG) für beamtete Professorinnen und Professoren an Hochschulen und für beamtete hauptberufliche Mitglieder von Hochschulpräsidien sowie von Forschungs- und Lehrzulagen nach §35 Abs.1 BBesG.

§ 2 Einhaltung des Besoldungsdurchschnitts

- (1) Das Ministerium für Wissenschaft und Kultur wirkt darauf hin, dass der Besoldungsdurchschnitt nach §34 Abs.1 Satz 1 BBesG nicht unterschritten wird. Es teilt den Hochschulen mit, wie hoch die durchschnittlichen Besoldungsausgaben je Professorin oder Professor unter Berücksichtigung der hochschulübergreifenden Betrachtung des Besoldungsdurchschnitts sein sollen. Mindestens 20 vom Hundert, höchstens jedoch 60 vom Hundert des Gesamtbetrages der Leistungsbezüge sollen auf Leistungsbezüge nach § 4 entfallen.
- (2) Das Präsidium unterrichtet den Hochschul- oder Stiftungsrat über die in einem Kalenderjahr in den einzelnen Fakultäten gewährten Leistungsbezüge nach den §§ 3 und 4.

§ 3 Leistungsbezüge aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen

- (1) Aus Anlass von Berufungs- und von Bleibeverhandlungen können Leistungsbezüge gewährt werden, soweit dies erforderlich ist, um eine Professorin oder einen Professor für die Hochschule zu gewinnen (Berufungs-Leistungsbezüge) oder zum Verbleiben an der Hochschule zu bewegen (Bleibe-Leistungsbezüge). Bei der Entscheidung hierüber sind insbesondere die individuelle Qualifikation, Evaluationsergebnisse und die Bewerberlage in dem jeweiligen Fach zu berücksichtigen. Bleibe-Leistungsbezüge dürfen nur vergeben werden, wenn die Professorin oder der Professor das Einstellungsinteresse eines anderen Dienstherrn oder Arbeitgebers glaubhaft gemacht hat.
- (2) Leistungsbezüge nach Absatz 1 können befristet oder unbefristet vergeben werden. Sie nehmen an allgemeinen Besoldungsanpassungen mit dem Vomhundertsatz teil, um den die Grundgehälter der Bundesbesoldungsordnung W angepasst werden.
- (3) Wird eine Professorin oder ein Professor ohne Änderung der Besoldungsgruppe an eine andere Hochschule in Niedersachsen versetzt, so bleiben erworbene Ansprüche auf Leistungsbezüge nach Absatz 1 unberührt. Dies gilt nicht, wenn die Versetzung auf Antrag erfolgt.

§ 4 Leistungsbezüge für besondere Leistungen

- (1) Für besondere Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung, die in der Regel über mehrere Jahre erbracht werden müssen, können Leistungsbezüge gewährt werden (besondere Leistungsbezüge). Neben den Leistungen im Hauptamt sind Nebentätigkeiten nur zu berücksichtigen, wenn sie auf Verlangen, Vorschlag oder Veranlassung des Dienstvorgesetzten ausge-

übt werden oder der Dienstvorgesetzte ein dienstliches Interesse an der Übernahme anerkannt hat und sie unentgeltlich ausgeübt werden. Zu den berücksichtigungsfähigen Leistungen gehört auch das Einwerben von Drittmitteln; dies gilt nicht, wenn dafür eine Forschungs- oder Lehrzulage nach §6 gewährt wird.

- (2) Leistungsbezüge nach Absatz 1 können als Einmalzahlung oder als laufende Zahlungen für einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren gewährt werden. Für einen sich unmittelbar anschließenden Fortsetzungszeitraum können sie unbefristet gewährt werden. Besondere Leistungsbezüge, die als laufende monatliche Zahlungen befristet oder unbefristet gewährt werden, nehmen an allgemeinen Besoldungsanpassungen mit dem Vomhundertsatz teil, um den die Grundgehälter der Bundesbesoldungsordnung W angepasst werden.
- (3) Besondere Leistungen in der Forschung können insbesondere durch
 - Auszeichnungen und Forschungsevaluationen,
 - Publikationen,
 - Erfindungen und Patente,
 - die wissenschaftliche Redaktion von Fachzeitschriften,
 - Aufbau und Leitung wissenschaftlicher Arbeitsgruppen,
 - Gutachter- und Vortragstätigkeiten für Stellen außerhalb der Hochschule und
 - besondere Aktivitäten zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchsesbegründet werden.
- (4) Besondere Leistungen in der Lehre können außer durch die Lehrevaluation und die studentische Lehrveranstaltungskritik (§5 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes – NHG –) insbesondere auch begründet werden durch
 - Lehrtätigkeiten, die über die Lehrverpflichtung hinaus geleistet werden oder auf diese nicht anzurechnen sind,

- und Tätigkeiten, die wie die Betreuung von Diplomarbeiten mit den Lehraufgaben zusammenhängen, sowie Prüfungstätigkeiten.
- (5) Vor der Entscheidung über die Gewährung von besonderen Leistungsbezügen nimmt die Dekanin oder der Dekan zu dem Antrag oder Vorschlag auf Gewährung Stellung. Sie oder er kann auch selbst eine Gewährung vorschlagen. Gehört die Person, die Leistungsbezüge erhalten soll, nicht einer Fakultät, sondern einer anderen Organisationseinheit (§36 Abs.2 NHG) an, so wirkt mit, wer in der Organisationseinheit Aufgaben wahrnimmt, die denen einer Dekanin oder eines Dekans vergleichbar sind.

§ 5 Leistungsbezüge für die Wahrnehmung von Funktionen und besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung

- (1) Leistungsbezüge für die Wahrnehmung von Funktionen im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung (Funktions-Leistungsbezüge) werden
- den hauptamtlichen Mitgliedern von Hochschulpräsidien
 - und den Professorinnen und Professoren, die neben ihrem Hauptamt als nebenamtliche Vizepräsidentin oder nebenamtlicher Vizepräsident oder als Mitglieder der Dekanate tätig sind,
- gewährt. Funktions-Leistungsbezüge können auch für die Wahrnehmung weiterer Funktionen oder besonderer Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung gewährt werden.
- (2) Bei der Bemessung der Funktions-Leistungsbezüge ist die mit der Funktion oder Aufgabe verbundene Verantwortung und Belastung, bei den hauptamtlichen Mitgliedern der Hochschulpräsidien auch die Größe der Hochschule, zu berücksichtigen. Der Grundsatz der funktionsgerechten Besoldung

(§18 BBesG) ist zu beachten. Funktions-Leistungsbezüge können erfolgsabhängig gewährt werden. Nicht erfolgsabhängig gewährte Funktions-Leistungsbezüge sind in monatlichen Beträgen zu zahlen und nehmen an allgemeinen Besoldungsanpassungen mit dem Vomhundertsatz teil, um den die Grundgehälter der Bundesbesoldungsordnung W angepasst werden.

- (3) Mitglieder von Hochschulpräsidien an Hochschulen in der Trägerschaft von Stiftungen des öffentlichen Rechts erhalten Funktions-Leistungsbezüge auch in Bezug auf die Tätigkeit im Präsidium als Organ der Stiftung.

§ 6 Forschungs- und Lehrzulagen

Professorinnen und Professoren, die Mittel privater Dritter für Forschungs- oder Lehrvorhaben der Hochschule einwerben und diese Vorhaben durchführen, kann aus diesen Mitteln für den Zeitraum, für den Drittmittel gezahlt werden, eine nicht ruhegehaltfähige Zulage gewährt werden, soweit der Drittmittelgeber Mittel für diesen Zweck ausdrücklich vorgesehen hat.

§ 7 Richtlinien

Das Präsidium stellt nach Anhörung des Senats Richtlinien über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen auf. Es berücksichtigt dabei den Gleichstellungsauftrag nach §3 Abs.3 NHG und gewährleistet so die Chancengleichheit von Frauen insbesondere bei der Gewährung von besonderen Leistungsbezügen.

§ 8 Ruhegehaltfähigkeit

- (1) Das Präsidium kann befristet gewährte Leistungsbezüge nach den §§ 3 und 4 bei wiederholter Vergabe bis zur Höhe von 40 vom Hundert des jeweiligen Grundgehalts für ruhegehaltfähig erklären.

- (2) Für ruhegehaltfähig erklärte befristete Leistungsbezüge nach §3 oder 4 sind bei der Bemessung des Ruhegehalts zu berücksichtigen, wenn sie insgesamt mindestens für einen Zeitraum von zehn Jahren bezogen wurden. Bei der Berechnung des Ruhegehalts sind für ruhegehaltfähig erklärte befristete Leistungsbezüge nach §3 oder 4 in der Höhe zu berücksichtigen, in der sie insgesamt mindestens für fünf Jahre zugestanden haben und die zuletzt zustehenden unbefristet gewährten Leistungsbezüge nach §3 oder 4, die bei der Bemessung des Ruhegehalts zu berücksichtigen sind, übersteigen.

§ 9 In-Kraft-Treten, Übergangsbestimmungen

Diese Verordnung tritt am 1. Januar 2003 in Kraft. Für die Universitäten und gleichgestellten Hochschulen ist sie ab dem 1. Oktober 2003 anzuwenden. Für die Niedersächsische Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege ist diese Verordnung ab dem 1. Januar 2005 anzuwenden.

Ein Stufenmodell zur Professorenbesoldung an Fachhochschulen: Das Beispiel Fachhochschule Hannover

Arno Jaudzims

An den niedersächsischen Fachhochschulen ist das Professorenbesoldungsreformgesetz zum 1. Januar 2003 umgesetzt worden, d. h. neben der veröffentlichten Landesverordnung (Niedersächsische Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete – Hochschul-Leistungsbezügeverordnung, NHLeistBVO) musste und konnte auch der Gestaltungsspielraum der Hochschule durch Verabschiedung einer Richtlinie (Richtlinien über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen der Fachhochschule Hannover; vgl. Anlage 1) genutzt werden.

1 Grundzielsetzung

Das Professorenbesoldungsreformgesetz stellt Fachhochschulen und Universitäten »besoldungssystematisch gleich«. Es soll hier nicht kritisch hinterfragt werden, was dieses wirklich bedeutet oder bedeuten könnte; das würde den Rahmen sprengen und auch der Intention des Themas nicht entsprechen. Die Fachhochschulen müssen aber befürchten, dass die ursprüngliche Absicht der Bildungspolitiker, nicht nur alle Professuren an Fachhochschulen als C3-wertig auszuweisen, sondern auch so zu alimentieren, mit dieser besoldungssystematischen Gleichstellung in Vergessenheit gerät. Anders formuliert: Der Besoldungsdurchschnitt des Jahres 2001, der das neue W-Besoldungssystem entscheidend prägt, ist von vornherein zu niedrig angesetzt worden, weil nicht der Wert von 100 Prozent C3-Stellen, sondern nur von 60 Prozent C3- und 40 Prozent C2-Stellen in die Ermittlung eingegangen ist.

Mit dieser Aufteilung 60/40 Prozent sind die Bundesländer in der Vergangenheit unterschiedlich umgegangen. In Niedersachsen konnte – vorausgesetzt entsprechende Leistungen wurden nachgewiesen – eine Berufung in ein zweites Professorenamt an der eigenen Hochschule erfolgen, im Regelfall wurden freiwerdende C3-Professuren zugunsten von nach C2-Berufenen umgewidmet und in einem vereinfachten Berufungsverfahren vergeben. Die relative Sicherheit, nach einer bestimmten Zeit ein höherwertiges Amt einnehmen zu können, war wesentlich für die Entscheidung der Bewerberinnen oder Bewerber, eine Professur anzunehmen. Damit konnte die Lebenseinkommenserwartung einschließlich der Pensionsbezüge einigermaßen realistisch eingeschätzt werden. Allerdings gab es keine Leistungsbeurteilungen und auch keine Leistungsanreize und nur in Fällen grober Pflichtverletzung konnten Maßnahmen ergriffen werden.

Nunmehr kommt es zu einer erheblichen Änderung der Situa-

tion. Die meisten Professorinnen und Professoren stören sich nicht daran, dass sie nunmehr beurteilt werden sollen; vielmehr sehen sie eine Gerechtigkeitslücke, jedenfalls und vor allem dann, wenn sie zur Gruppe der 40 Prozent gehören, die ihre Berufsentcheidung auch daran orientiert hat, dass sie nach Ablauf einiger Jahre ein höheres Amt erhalten konnte, was nunmehr in dieser Weise nicht mehr möglich ist, während der größere Teil des Kollegiums von dieser Möglichkeit noch Gebrauch machen konnte und zum Teil noch eine Generation lang bei entsprechend günstigerer Einkommenssituation tätig sein wird.

Die Fachhochschule Hannover hat daher Kriterien entwickelt, wie sie eine durchaus für zweckmäßig erachtete, teilweise leistungsabhängige Besoldung einerseits und die Existenz nach einem anderen Verfahren »Privilegierter« andererseits in Einklang bringen kann. Die Erfahrungen aus Wirtschaftsunternehmungen mit leistungsbezogenen Entgeltelementen sind darüber hinaus in die Überlegungen einbezogen worden.

- Die Fachhochschule lebt von den sehr unterschiedlichen Fähigkeiten ihrer Professorinnen und Professoren im Lehr- und Forschungs-, Selbstverwaltungs-, Labor- und Repräsentationsbereich. Diese heterogenen Fähigkeiten sind keine Schwäche, sondern eine Stärke und müssen deshalb gefördert und nicht nivelliert werden.
- Der soziale Friede in der Hochschule muss erhalten und sichergestellt werden. Die Stärke der Hochschule als Organisationseinheit ist nur dann die Summe der Leistungen ihrer Mitglieder, wenn sich alle in ihrer Bedeutung für die Organisationseinheit wiederfinden und sich gerecht bewertet sehen. Das individuelle Herausheben persönlicher Leistung (»Mitarbeiter des Monats«) entspricht nicht den Erfordernissen modernen Personalmanagements, widerspricht entschieden einer notwendigen Teamarbeit und mindert eher die Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsunternehmens Hochschule.

- Grundlage und Erfahrung sind, dass der überwiegende Teil der Professorinnen und Professoren engagiert und motiviert tätig ist. Durch eine individuelle Erhöhung der Bezüge wird die vorhandene Motivation nicht verstärkt und eine nicht vorhandene Motivation auch nicht geweckt. Ziel der Überlegungen an der Fachhochschule Hannover zur Umsetzung der W-Besoldung ist daher nicht in erster Linie die Prämiiierung individueller Spitzenleistungen, sondern die Ermutigung zum Ausbau der individuellen Fähigkeiten, um auf diese Weise die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation zu optimieren.

2 Grundsätze zur Vergabe von Leistungsbezügen

2.1 Berufungs- und BleibeLeistungsbezüge

(zu Einzelheiten s. Anlage 1, § 4)

Das System »Besondere Leistungsbezüge« (s. 2.3) ist so gestaltet worden, dass – unter Berücksichtigung der aus dem Vergaberahmen ebenfalls zu finanzierenden Funktions-Leistungsbezüge – in beschränktem Umfang Berufungs- und BleibeLeistungsbezüge zugesagt werden können. Die Hochschulrichtlinien räumen dem Präsidium bei den jeweiligen Entscheidungen einen großen Spielraum ein, weil die Richtlinien ganz bewusst ein gezieltes Eingehen auf die spezielle Situation eines Bewerbers oder einer Bewerberin ermöglichen.

Gegenwärtig kann ein in der Höhe eher niedriger Festbetrag gewährt werden; besondere Anreize sollen dem augenblicklichen Interesse der Hochschule entsprechend zur Förderung der Drittmittelforschung gesetzt werden. Deshalb ist es möglich, innerhalb eines Zeitrahmens von maximal vier Jahren bis höchstens 500 Euro/Monat als Berufungs-Leistungsbezug zusätzlich, natürlich

befristet, erhalten zu können, dazu sind allerdings 50 000 Euro mindestens einzuwerben. Am Ende der Vierjahresfrist wird entschieden, ob und gegebenenfalls welcher Betrag unbefristet weitergezahlt werden kann. Das wird sich – Erfahrungen liegen seit Inkrafttreten des neuen Systems noch nicht vor – wenn überhaupt, dann immer nur auf einen Teilbetrag der Berufungs-Leistungsbezüge beziehen können, weil die Gesamtsumme der zur Verfügung stehenden Mittel gedeckelt ist und auch konkurrierende Ansprüche zu erfüllen sind.

Bleibe-Leistungsbezüge würden in analoger Weise, allerdings gestützt auf bereits vorliegende Erfahrungen und nicht auf Zukunftsversprechungen aufbauend, behandelt werden; konkrete Fälle sind bisher nicht zu entscheiden gewesen.

2.2 Funktions-Leistungsbezüge

(zu Einzelheiten, s. Anlage 1, § 6)

Hierzu enthalten die Richtlinien sehr detaillierte Regelungen mit einer Öffnungsklausel: Die Bemessung der Leistungsbezüge für die hauptamtlichen Mitglieder des Präsidiums obliegt dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Festgeschrieben sind die Bezüge für

- nebenamtliche Mitglieder des Präsidiums: 20 Prozent von W2
 - Dekane
 - bei einer Größe der Fakultät bis 15 Professuren: 5 Prozent von W2
 - bei einer Größe der Fakultät bis 30 Professuren: 10 Prozent von W2
 - bei einer Größe der Fakultät über 30 Professuren: 16 Prozent von W2
 - Studiendekane: nach der bei den Dekanen angegebenen Größe 75 Prozent der Leistungsbezüge der Dekane

Für sonstige »herausragende Aufgabenwahrnehmungen« können

Leistungsbezüge auf Antrag gewährt werden; in der Fachhochschule Hannover ist davon bisher kein Gebrauch gemacht worden, um ein ähnlich unbefriedigendes Verhalten wie bei Lehrverpflichtungsermäßigungen nach der Lehrverpflichtungsverordnung erst gar nicht einreißen zu lassen.

2.3 Besondere Leistungsbezüge

(zu Einzelheiten s. Anlage 1, § 5)

Zur sprachlichen Vereinfachung wird nachfolgend von Leistungsbezügen gesprochen, gemeint sind immer die »besonderen Leistungsbezüge«.

Die präzisen Vorstellungen der Fachhochschule Hannover zur Vergabe von Leistungsbezügen können in den als Anlage 1 beigefügten »Richtlinien über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen« detailliert nachvollzogen werden.

An dieser Stelle werden in komprimierter Form die Grundlagen für die Gestaltung dargelegt. Hinzuweisen ist noch einmal auf die eingangs bereits genannten Überlegungen bzw. Kriterien, die zur Anwendung kommen sollen. Darüber hinaus mussten die Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsoptionen ausgelotet und entschieden werden. Das Ergebnis ist (an dieser Stelle werden auch die Entscheidungen über Berufungs- und Bleibe- sowie Funktions-Leistungsbezüge aus systematischen Gründen mit abgehandelt):

- Für die verschiedenen Leistungsarten werden keine Kontingente festgelegt (lediglich die Funktions-Leistungsbezüge sind in ihrer Höhe grundsätzlich bestimmt und insoweit indirekt kontingentiert; der Hauptanteil der Leistungsbezüge soll der Kategorie »besondere Leistungen« zufließen).
- Funktions-Leistungsbezüge werden nur gewährt für die Mitglieder des Präsidiums, die Dekane und die Studiendekane, Ausnahmen bedürften einer besonderen Begründung.

- Besondere Leistungsbezüge werden nur auf Antrag vergeben, die Struktur des Antrags ist vorgegeben und einzuhalten.
- Dieser Antrag ist über die Studiendekanin oder den Studiendekan und die Dekanin oder den Dekan an das Präsidium zu richten. Die Studiendekanin oder der Studiendekan nimmt ausführlich unter Zugrundelegung von Ergebnissen der internen Evaluation zu den Leistungen in der Lehre Stellung, die Dekanin oder der Dekan bestätigt die Richtigkeit der im Antrag gemachten Angaben und kann wertend Stellung nehmen.
- Die Entscheidung über die Gewährung und Bemessung von besonderen Leistungsbezügen trifft das Präsidium, weitere Entscheidungsbeteiligungen sind ausgeschlossen.
- Einmalige Zahlungen sind nicht vorgesehen, das System basiert ausschließlich auf fortlaufenden Zahlungen.
- Besondere Leistungen können erbracht werden in den Bereichen Lehre, Prüfung, Weiterbildung, Nachwuchsförderung sowie Forschung und Entwicklung, Einwerbung von Drittmitteln, Technologietransfer, Publikationen u.ä. Das Hauptgewicht liegt fachhochschulspezifisch auf der Lehre.
- Es wird ein Stufenmodell mit zunächst einer kürzeren (zwei Jahre), dann längeren Zeitstufen (fünf Jahre) eingeführt, die Zulagenhöhe differiert im Zeitablauf, liegt aber insgesamt fest und erreicht maximal 34 Prozent von W2.
- Das Bewertungsschema ist bekannt, aber so offen gestaltet, dass individuelle Schwerpunkte gesetzt werden können.

3 Erste Erfahrungen und Schlussfolgerungen

Bereits die Hochschulrichtlinien schreiben eine Überprüfung im Jahr 2007 vor. Nach nunmehr über zweijähriger Erfahrung lassen sich bereits folgende Bemerkungen machen:

- Berufungs-Leistungsbezüge können einvernehmlich ausgehandelt werden; die zumeist aus der Wirtschaft in die Hochschule wechselnden Personen sind mit Leistungsbezügen vertraut und stehen dem entscheidenden Kriterium – Einwerbung von Drittmitteln – positiv gegenüber.
- Das System »Besondere Leistungsbezüge« ist bisher nur von etwa 10 Prozent der hiesigen ehemaligen C2-Professoren und -Professorinnen in Anspruch genommen worden, neu in die Hochschule eintretende Wissenschaftler haben keine Alternative, rechnen aber ihre Lebenseinkunftschancen genau aus und können das System akzeptieren.
- Die Stufeneinteilung bei der Bemessung der besonderen Leistungsbezüge – im Regelfall fünf Jahre – wird als zu lang angesehen und sollte auf drei Jahre gekürzt werden bei gleichzeitiger Absenkung des je Stufe zu gewährenden Prozentsatzes (der Grund für die bisherige Festlegung war die Unsicherheit über die praktische Gestaltung der internen Evaluation, die wesentliches Beurteilungsmoment sein soll. Zwischenzeitlich ist ein DV-gestütztes System implementiert worden, das kürzere Evaluationszeiträume mit vertretbarem Arbeitsaufwand ermöglicht und damit zugleich auch aktuellere Beurteilungsdaten).
- Strittig ist gelegentlich die hier benutzte Punktbewertung der Lehrenden. Punktbewertung sichert, wenn sie methodisch sauber durchgeführt wird, Vergleichbarkeit, weil durch die Methodik sichergestellt ist, dass gleiche Leistungen gleich beurteilt werden und ungleiche wiederum mit gleichen Abständen ausgewiesen werden können. Die Ergebnisse werden mit Übertragung der Daten und der Punktbewertung in eine Da-

tenbank übernommen, sodass sowohl intra- wie auch interindividuell Vergleichbarkeit und Transparenz gegeben sind (zu den Möglichkeiten der Punktvergabe s. Anlage 2). Übrigens werden die Einwände gegen eine Punktbewertung eher von den potenziellen Bewertern (Präsidenten, Rektoren) als von den zu Bewertenden vorgebracht.

- Bewertung und Dokumentation der Bewertung sind so aufgebaut, dass in Zweifelsfällen eine sachgerechte Diskussion mit Beschwerdeführern und im Falle eines Prozesses eine saubere Beweisführung möglich sind. Ein Prozess ist inzwischen tatsächlich angestrengt worden; dieser betrifft aber nicht die Leistungsbewertung, sondern eine Entscheidung zur Fristigkeit der gewährten Leistungsbezüge.

Anhang

Anlage 1: Richtlinien über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen

§ 1 Zweck und Zielsetzung der Richtlinien

Mit diesen Richtlinien werden die Vorgaben und Möglichkeiten der Niedersächsischen Verordnung über Leistungsbezüge sowie Forschungs- und Lehrzulagen für Hochschulbedienstete (Hochschul-Leistungsbezügeverordnung – NHLeistBVO -) vom 16. Dezember 2002 sowie des § 2a des Niedersächsischen Besoldungsgesetzes (NBesG) i.d.F. vom 25. Juni 2002 umgesetzt bzw. geregelt.

§ 2 Anwendungsbereich

Diese Richtlinien gelten für beamtete Professorinnen und Professoren sowie beamtete hauptberufliche Mitglieder des Präsidiums, die nach Bundesbesoldungsordnung W besoldet werden. Dieses sind:

1. Professorinnen und Professoren, die zum Zeitpunkt des Inkrafttretens der NHLeistBVO nach Bundesbesoldungsordnung C besoldet wurden und auf schriftlichen Antrag gegenüber dem Präsidium für eine Besoldung nach Bundesbesoldungsordnung W votieren.
2. Professorinnen und Professoren sowie hauptamtliche Mitglieder des Präsidiums, die nach Inkrafttreten der NHLeistBVO berufen oder ernannt werden.

§ 3 Grundbezüge

- (1) Stellen für hauptamtliche Mitglieder des Präsidiums werden nach W3, Stellen für Professuren grundsätzlich nach W2 ausgewiesen. Sofern die Entwicklung der Hochschule es erfordert, können im Einzelfall auf Antrag einer Fakultät oder

Vorschlag des Präsidiums Professuren als W3-Stellen ausgewiesen werden.

- (2) Das der Hochschule zugewiesene Kontingent an W3-Stellen muss nicht ausgeschöpft werden. Die Entscheidung über die Zuordnung von W3-Stellen für Professuren trifft das Präsidium nach Beratung und Empfehlung der Haushalts- und Planungskommission.

§ 4 *Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge*

- (1) Berufungs-Leistungsbezüge können von für eine Berufung ausgewählten Personen mit dem Präsidium nach Stellungnahme einer Fakultät ausgehandelt werden, Bleibe-Leistungsbezüge können auf Antrag einer Professorin oder eines Professors nach Stellungnahme der Fakultät vom Präsidium gewährt werden, wenn ein schriftlicher Ruf einer anderen Hochschule vorliegt oder in analoger Weise die Möglichkeit eines anderen Beschäftigungsverhältnisses nachgewiesen wird. Die Fakultät muss begründen, warum bei einer geplanten Berufung ein besonderes Interesse an einer Person besteht, das Berufungs-Leistungsbezüge rechtfertigt. Gleiches gilt für Bleibe-Leistungsbezüge.
- (2) Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge werden grundsätzlich bis höchstens fünf Jahre befristet gewährt. Für den Bewilligungszeitraum sollen Zielvereinbarungen mit den Betroffenen geschlossen werden, die auch eine Staffelung der Leistungsbezüge vorsehen können. Auf schriftlichen Antrag der Professorin oder des Professors können nach Stellungnahme der Fakultät befristet gewährte Leistungsbezüge nach Ablauf der Frist bis maximal zur Höhe der bisherigen Summe unbefristet weitergewährt werden.

§ 5 Leistungsbezüge für besondere Leistungen

- (1) Besondere Leistungsbezüge können auf schriftlichen Antrag einer Professorin oder eines Professors und nach Stellungnahme der Fakultät vom Präsidium gewährt werden. Der Antrag ist nach den Vorgaben der Anlage zu diesen Richtlinien zu erstellen und ist sowohl dem Dekanat als auch dem Präsidium spätestens bis zum 30. Juni eines Jahres mit Wirkung für das Folgejahr einzureichen. Verspätet eingegangene Anträge werden nicht berücksichtigt. Die Stellungnahme des Dekanats zu Anträgen ist dem Präsidium bis zum 15. September eines Jahres vorzulegen. In die Stellungnahme einzu beziehen sind die sich aus Ziel- und Leistungsvereinbarungen ergebenden Ergebnisse. Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind zwischen Dekanat und Professorin bzw. Professor im zweijährigen Rhythmus abzuschließen.
- (2) Besondere Leistungen können anerkannt werden in den Bereichen
 1. Lehre, Prüfung, Weiterbildung und Nachwuchsförderung bis höchstens 70 Punkte von insgesamt 100 möglichen Punkten,
 2. andere Aufgabenwahrnehmungen
Forschung und Entwicklung, Einwerbung von Drittmitteln, Technologietransfer, herausragende wissenschaftliche oder künstlerische Leistungen bis höchstens 30 Punkte von insgesamt 100 möglichen Punkten.Bei der Zurechnung der Punkte sind Leistungen, die durch Lehrverpflichtungsermächtigungen oder Forschungssemester ermöglicht worden sind, entsprechend zu berücksichtigen.
- (3) Die Zurechnung der Punkte erfolgt durch das Präsidium. Bei einer festgestellten Gesamtpunktzahl von weniger als 60 Punkten werden keine besonderen Leistungsbezüge gewährt; in diesem Fall bietet das Präsidium der oder dem Betroffenen einen Gesprächstermin an, der mit oder ohne Beteiligung von

Dekanatsmitgliedern stattfindet. Ziel dieses Gespräches ist es, Möglichkeiten zukunfziger Leistungssteigerungen zu erornern und festzulegen, wann frühestens ein erneuter Antrag abweichend von den in Absatz 4 genannten Fristen gestellt werden kann. Bei einer festgestellten Gesamtpunktzahl von 60 bis 91 Punkten werden besondere Leistungsbezüge nach den Vorschriften von Absatz 4 befristet gewährt. Bei einer festgestellten Gesamtpunktzahl von mehr als 91 Punkten werden besondere Leistungsbezüge unbefristet gewährt oder es verbleibt nach Wunsch der Antragstellerin oder des Antragstellers bei einer befristeten Zusage bei gleichzeitiger Erhöhung der jeweiligen Leistungsbezüge um 50 vom Hundert. Sofern für einen Bewilligungszeitraum ein zusätzlicher besonderer Leistungsbezug gewährt wird und im vorangegangenen Zeitraum ein befristeter gewährt wurde, wird dieser in einen unbefristeten umgewandelt.

- (4) Professorinnen und Professoren können unter Beachtung der Absätze 1 bis 3 folgende besonderen Leistungsbezüge zuerkannt bekommen:
1. für das vierte und fünfte volle Kalenderjahr nach Dienstantritt 8 Prozent des Grundgehalts W2 je Monat,
 2. für das sechste bis zehnte volle Kalenderjahr zusätzlich 8 Prozent des Grundgehalts W2 je Monat,
 3. für das elfte bis fünfzehnte volle Kalenderjahr zusätzlich 8 Prozent des Grundgehalts W2 je Monat,
 4. für das sechzehnte bis zwanzigste volle Kalenderjahr zusätzlich 5 Prozent des Grundgehalts W2 je Monat,
 5. für weitere fünf Kalenderjahre zusätzlich 5 Prozent des Grundgehalts W2 je Monat. Soweit diese Leistungsbezüge nicht ohnehin nach Absatz 3 unbefristet gewährt werden, wird abweichend von der bestehenden Regelung für diesen Bewilligungszeitraum von vornherein eine unbefristete Zusage gewährt. Diese Regelung gilt sinngemäß für Antragsteller-

rinnen oder Antragsteller, denen auf Grund ihres Lebensalters letztmalig ein Leistungsbezug gewährt werden kann.

- (5) Es werden unabhängig vom individuellen Einstellungstermin nur volle Kalenderjahre berücksichtigt.
- (6) Professorinnen und Professoren, die Funktions-Leistungsbezüge nach § 6 erhalten, sind nach Beendigung dieser Tätigkeit nicht schlechter zu stellen, als dieses bei ausschließlicher Tätigkeit in Lehre und Forschung zu erwarten gewesen wäre. Ihnen sollen besondere Leistungsbezüge mindestens in der Höhe gewährt werden, die den von ihnen ohne die Wahrnehmung der besonderen Funktionen zu erwartenden Leistungen entsprechen.

§ 6 Leistungsbezüge für die Wahrnehmung von Funktionen und besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung und der Hochschulleitung

- (1) Haupt- und nebenamtliche Mitglieder des Präsidiums und Mitglieder des Dekanats erhalten für die Dauer ihrer Amtszeit Funktions-Leistungsbezüge. Auf Antrag können Professorinnen und Professoren für die Wahrnehmung von Selbstverwaltungs- und besonderen Aufgaben von herausragender Bedeutung ebenfalls für die Dauer der Funktionswahrnehmung Funktions-Leistungsbezüge erhalten.
- (2) Über die Bemessung der Leistungsbezüge für hauptamtliche Mitglieder des Präsidiums entscheidet gemäß § 2a Abs. 1 Satz 1 NBesG das Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Nebenamtliche Mitglieder des Präsidiums erhalten Leistungsbezüge in Höhe von 20 Prozent des Grundgehalts W2.
- (3) Dekaninnen und Dekane erhalten bei einer Größe der Fakultät bis 15 Professuren Leistungsbezüge in Höhe von 5 Prozent des Grundgehalts W2, bei einer Größe von mehr als 15, aber weniger als 31 Professuren von 10 Prozent des Grundgehalts W2 und bei einer Größe von mehr als 30 Professuren

von 16 Prozent des Grundgehalts W2. Stellen der Lehrkräfte für besondere Aufgaben werden bei der Feststellung der Anzahl der Professuren mitgezählt. Die Anzahl der Stellen wird bei Beginn der Amtszeit festgestellt und gilt auch bei Änderungen für die gesamte Amtsperiode. Bei kollektiven Dekanaten teilen sich die Beteiligten die je Fakultät zur Verfügung stehende Summe.

- (4) In sinngemäßer Anwendung von Absatz 3 erhalten Studiendekaninnen und Studiendekane Leistungsbezüge in Höhe von 75 vom Hundert der dort angegebenen Vorgaben. Soweit in einer Fakultät mehr als eine Studiendekanin bzw. ein Studiendekan tätig ist, sind die Leistungsbezüge nach dem Umfang der Aufgaben anzupassen.
- (5) Für die Wahrnehmung von Selbstverwaltungs- oder sonstigen besonderen Aufgaben von herausragender Bedeutung können auf Antrag einer Professorin oder eines Professors und Stellungnahme der Fakultät oder des zuständigen Mitglieds des Präsidiums Leistungsbezüge gewährt werden. Die Bemessung ist nach Umfang und Verantwortung der wahrzunehmenden Aufgabe vorzunehmen.

§ 7 Lehr- und Forschungszulagen

Professorinnen und Professoren, die Mittel privater Dritter für Lehr- oder Forschungsvorhaben der Hochschule einwerben, kann aus diesen Mitteln eine Zulage gewährt werden, soweit der Drittmittelgeber Mittel für diesen Zweck ausdrücklich vorgesehen hat.

§ 8 Familienbedingte Einschränkungen, Behinderungen, Krankheit

- (1) Bei der Bewertung von Leistungen und der Bemessung von Leistungsbezügen darf eine zeitweise Reduzierung oder Unterbrechung der Tätigkeit als Professorin oder Professor nicht

nachteilig berücksichtigt werden, wenn die Einschränkung der Tätigkeit familienbedingt ist.

- (2) Gleiches gilt, wenn die Einschränkung der Tätigkeit durch eine Behinderung oder Krankheit bedingt ist.

§ 9 *Übergangs- und Schlussvorschriften*

- (1) Die in diesen Richtlinien und in der Anlage genannten Prozentsätze bzw. daraus resultierende Beträge sind Höchstbeträge, die nur im Rahmen der Haushaltsmöglichkeiten und der sonstigen rechtlichen Vorschriften zugesagt werden dürfen. Soweit der Vergaberahmen zum Zeitpunkt der Bemessung besonderer Leistungsbezüge für die Zahlung der Höchstbeträge nicht ausreicht, wird eine Erhöhung der Bemessung ab dem Jahr und in der Höhe vorgenommen, die der Vergaberahmen zulässt.
- (2) Jede Antragstellerin oder jeder Antragsteller erhält einen Bescheid, in dem die Entscheidung des Präsidiums über Ablehnung bzw. Bewilligung mitgeteilt wird. Im Falle der Bewilligung sind Bewilligungszeitraum, Höhe der Leistungsbezüge und Ruhegehaltfähigkeit bekannt zu geben. Besondere Leistungsbezüge, auch unbefristete, sind mit einer Widerrufs Klausel für den Fall eines deutlichen Leistungsrückgangs zu versehen und können für die jeweils letzte gewährte Stufe nach § 5 Abs. 4 widerrufen werden. Bewilligungen, die durch falsche von der Antragstellerin oder dem Antragsteller zu vertretene Angaben bewirkt worden sind, sind zu widerrufen. Eine Kürzung bzw. Rücknahme zugesagter Leistungsbezüge wegen Überziehung des Vergaberahmens ist, sofern dafür keine rechtliche Grundlage vorliegt, ausgeschlossen.
- (3) Optionsanträge für einen Wechsel von der C- in die W-Bezahlung können spätestens im fünften Jahr nach Inkrafttreten der NHLeistBVO gestellt werden; der Antrag ist unwiderruflich. Abweichend von § 5 Abs. 1 können Anträge, die im

Jahr des Inkrafttretens der NHLeistBVO gestellt werden, noch in diesem Jahr wirksam werden. Die Frist für Anträge für das dem Inkrafttreten der NHLeistBVO folgende Jahr wird bis zum 30. September verlängert. Professorinnen und Professoren, die vor Inkrafttreten des NHG i.d.F. vom 24. Juni 2002 ernannt worden sind, werden bei erstmaliger Bemessung der Leistungsbezüge nach § 5 Abs. 4 so gestellt, dass Zeiten ohne Anspruch auf besondere Leistungsbezüge ganz oder teilweise angerechnet werden.

- (4) Eine Überprüfung dieser Richtlinien auf Praktikabilität und Auswirkungen ist im Jahr 2007 vorzunehmen. Das Präsidium erarbeitet hierzu einen Erfahrungsbericht, der Senat und Hochschulrat zur Beratung und Erarbeitung von Empfehlungen vorzulegen ist.

§ 10 Beschlussfassung und Inkrafttreten

Diese Richtlinien treten in Kraft nach Stellungnahme des Senats und Beschlussfassung durch das Präsidium am Tag nach der Veröffentlichung im Verkündungsblatt der Fachhochschule Hannover.

Beschluss des Präsidiums vom 30.4.2003

Veröffentlichung im Verkündungsblatt der FHH Nr. 4/2003 vom 8.5.2003

Anlage 2: Anlage zu den Richtlinien über das Verfahren und die Vergabe von Leistungsbezügen (in der Fassung der 1. Änderung vom 5. September 2003)

Leitfaden für Anträge auf Gewährung besonderer Leistungsbezüge (Erstellung des Selbstreports)

Zur Sicherstellung einer korrekten Bewertung in inhaltlicher und vergleichender Hinsicht sind Anträge nach diesem Leitfaden zu erstellen. Angaben sollen möglichst knapp gehalten werden; soweit Quantifizierungen (auch über die nachfolgend genannten Beispiele hinaus) möglich sind, sollen diese angegeben werden. Die aufgeführten Teilbereiche stellen keine vollständige Aufzählung dar, sondern sind – wichtige – Beispiele.

Der Aufbau des Leitfadens orientiert sich an den möglichen Leistungsdimensionen gemäß § 5 Abs. 2 der Richtlinien und ist in dieser Reihenfolge zu beachten. Soweit keine Angaben gemacht werden können, ist der Vermerk »Fehlanzeige« erforderlich. Die Darstellung soll in den einzelnen Berichtsbereichen chronologisch für den jeweiligen Berichtszeitraum, der sich aus § 5 Abs. 4 der Richtlinien ergibt, erfolgen. Zur Erleichterung des Verfahrens ist dieser Anlage ein Muster für die Erstellung eines Selbstreports beigelegt.

Die Bewertung erfolgt durch das Präsidium. Das Antragsverfahren umfasst folgende Schritte:

- a. an besonderen Leistungsbezügen interessierte Professorinnen oder Professoren verfassen einen Antrag (Selbstreport) nach dem Muster der nachfolgenden Ziffern 1 und 2. Die Antragstellerin bzw. der Antragsteller versichert mit ihrer bzw. seiner Unterschrift die Richtigkeit der gemachten Angaben als dienstliche Erklärung;
- b. der Antrag ist dem zuständigen Dekanat vorzulegen und von dort an das Präsidium weiterzuleiten;
 - die Dekanin bzw. der Dekan überprüft den Antrag auf

Vollständigkeit und Richtigkeit, kann Angaben wertend kommentieren und trifft Aussagen zu den in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen angestrebten Leistungsergebnissen.

- die Studiendekanin bzw. der Studiendekan erstellt eine Stellungnahme zu den im Antrag abgegebenen Angaben zu Lehre, Prüfung, Weiterbildung und/oder Nachwuchsförderung unter besonderer Berücksichtigung der nach § 5 NHG vorliegenden Erkenntnisse.

1. Lehre, Prüfung, Weiterbildung, Nachwuchsförderung (§ 5 Abs. 2 Ziff. 1 der Richtlinien)

- 1.1 Lehrveranstaltungen (Vorlesung, Übung, Seminar, Projekt, Labor, besondere Angebote wie interdisziplinäre Veranstaltungen, Projektstudium, Fallstudien, Unternehmensplanspiele) mit Angabe der LVS und der Teilnehmer je Veranstaltung (maximal erreichbare Punkte: 40)
 - 1.2 Prüfungen einschließlich Diplomarbeiten mit Angabe der Art und Anzahl der Prüfungsteilnehmerinnen und -teilnehmer, ggf. Angabe externer Auszeichnungen (maximal erreichbare Punkte: 20)
 - 1.3 Betreuung von Exkursionen oder vergleichbarer Veranstaltungen mit Angabe der Art, des Umfangs sowie der beteiligten Studierenden
 - 1.4 Ausarbeitung von Lehrmaterialien zur Ausgabe an Studierende
 - 1.5 Entwicklung von Hard- und/oder Software für die Lehre
 - 1.6 Ausarbeitung neuer Vorlesungen zu neuen Lehrangeboten
 - 1.7 Aktivitäten im hochschuleigenen Weiterbildungsbereich
 - 1.8 Aktivitäten im Rahmen der Nachwuchsförderung wie Betreuung im Assistentenprogramm, Prüfung oder Betreuung in Dissertationsverfahren
- (1.3 bis 1.8 insgesamt maximal erreichbare Punktzahl: 10; die

maximale Punktzahl kann sowohl durch besondere Leistungen in einzelnen der genannten Teilaufgaben erreicht werden als auch durch Leistungskombination)

2. Andere Aufgabenwahrnehmungen (§ 5 Abs. 2 Ziff. 2 der Richtlinien)

- 2.1 Im Zeitraum abgelaufene oder begonnene Forschungs- oder Entwicklungsprojekte, ggf. mit Angabe des Umfangs der dafür gewährten Lehrverpflichtungsermäßigung, Vorbereitung umfangreicher und zeitaufwendiger Forschungsanträge, Preisverleihungen, Evaluationsergebnisse, Aufbau und Leitung von Forschungsgruppen, eingeworbene Drittmittel mit Angabe des Drittmittelgebers und des zugesagten Zeitraums.
 - 2.2 Technologietransferprojekte, Patentanmeldungen, Beratungen mit entsprechenden Nachweisen, Gutachtertätigkeiten. Anmerkung: Berücksichtigungsfähig sind nur Angaben, die in einem direkten Zusammenhang mit der Hochschule stehen, d. h. Nebentätigkeiten können nur dann berücksichtigt werden, wenn sie im Zusammenhang mit der Hochschule abgewickelt werden, wie etwa Zusammenarbeit mit der N-transfer GmbH. Auszeichnungen, Preise, Veröffentlichungen, wissenschaftliche Redaktion, Vorträge.
 - 2.3 Technologietransferprojekte, Patentanmeldungen, Beratungen mit entsprechenden Nachweisen, Gutachtertätigkeiten. Anmerkungen: Berücksichtigungsfähig sind nur Angaben, die in einem direkten Zusammenhang mit der Hochschule stehen, d. h. Nebentätigkeiten können nur dann berücksichtigt werden, wenn sie im Zusammenhang mit der Hochschule abgewickelt werden, wie etwa Zusammenarbeit mit der N-transfer GmbH.
 - 2.4 Auszeichnungen, Preise, Veröffentlichungen, wissenschaftliche Redaktion, Vorträge.
- (2.1 bis 2.4 insgesamt maximal erreichbare Punktzahl: 30; die

maximale Punktzahl kann sowohl durch hervorragende besondere Leistungen in einem der genannten Bereiche als auch durch Leistungskombination erreicht werden).

Beschluss des Hochschulrats vom 30. April 2003
Verkündungsblatt Nr. 4 der FHH vom 8. Mai 2003
1. Änderung 5. September 2003

Leistung anerkennen, transparent entscheiden, solide finanzieren: Ein Szenario für die W-Besoldung an der HAW Hamburg¹

Christoph Maas, Claus-Dieter Wacker

1 Ausgangssituation

1.1 Äußere Rahmenbedingungen

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW) ist praktisch die einzige staatliche Fachhochschule in Hamburg. Dadurch hat sie einerseits die Chance, gestützt auf einen separaten Besoldungsrahmen eine eigenständige Konzeption zur Einführung der W-Besoldung zu entwickeln. Andererseits muss sie dies aber auch tun, da sonst die Diskussion auf der Hamburg-Ebene automatisch von den inhaltlichen Zielvorstel-

1 Der Beitrag erschien erstmalig in der Ausgabe 3/2004 der Zeitschrift »Die neue Hochschule«. Wir danken dem Hochschullehrerbund e.V. für die Erlaubnis zum Nachdruck.

lungen und finanziellen Möglichkeiten der Universitäten dominiert werden würde.

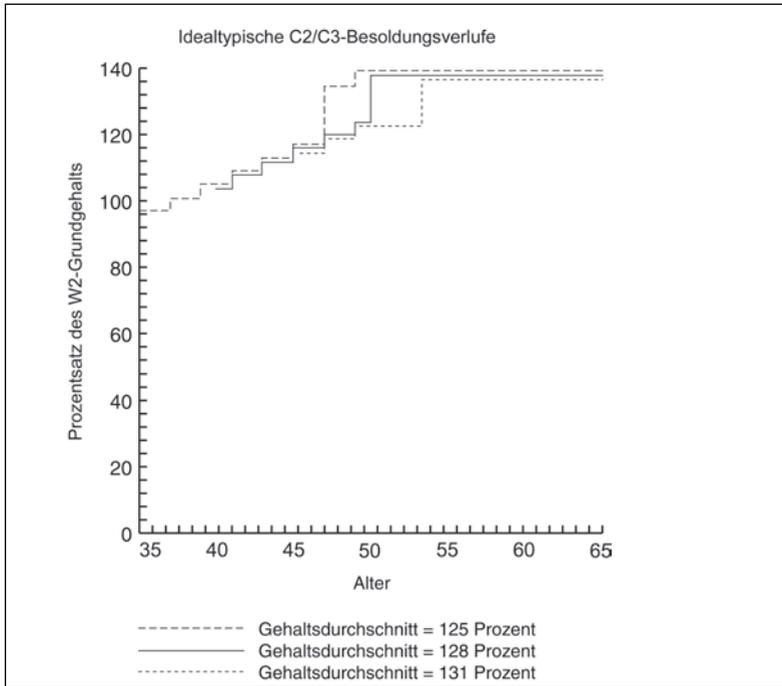
Die rechtlichen Voraussetzungen für die W-Besoldung werden in Hamburg im Laufe des Jahres 2004 geschaffen werden. Entwürfe für ein Landesbesoldungsgesetz und eine Leistungsbezügeverordnung liegen vor. Hierin sind etliche Punkte positiv anzumerken. So werden Entscheidungsbefugnisse in umfassendem Maße an den Hochschulen angesiedelt, der Bezugspunkt 2001 für den Besoldungsrahmen wird auf den nach Bundesgesetz höchstmöglichen Wert festgelegt, und die Dynamisierung aller Zulagen wird verbindlich vorgesehen. Weniger erfreuliche Punkte gibt es natürlich auch, aber die erscheinen uns in dem weiteren Diskussionsprozess noch »wegverhandelbar«.

1.2 Das Erbe der C-Besoldung

Die bisherige Besoldung bildet die Basis für den zukünftig anzuwendenden Besoldungsrahmen. Es wird noch für lange Zeit nach C2 oder C3 besoldete Professorinnen und Professoren geben. Über diese materiellen Gesichtspunkte hinaus gibt es aber auch ideelle Langzeitwirkungen der C-Besoldung. Die neue Besoldung wird nur akzeptiert werden, wenn sie im Vergleich zum Gewohnten überzeugt, also Ärgernisse beseitigt, neue Perspektiven für die Einzelnen wie für die Hochschule als Ganzes eröffnet und nachvollziehbar begründet, in welchen Konstellationen sie hinter der jetzigen Besoldungshöhe zurückbleibt.

Für den Vorher-nachher-Vergleich haben wir modellhaft angenommen, dass bisher die Einstellung stets nach C2 erfolgte (und dass bei über 40-Jährigen vor der Professur eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst, bzw. im BAT-Bereich ausgeübt wurde) und nach 40 Prozent der Gesamtdienstzeit eine Zweitberufung nach C3 erfolgte.

Grafik 1



In der Grafik sind die aus dieser Annahme folgenden Besoldungsverläufe für die Eintrittsalter 35, 40 bzw. 45 Jahre dargestellt. Wie unter dem Abschnitt 2.4 erläutert wird, sind dabei die Angaben auf der senkrechten Achse auf das W2-Grundgehalt bezogen.

Die Besoldungsverläufe sind einander ziemlich ähnlich. Ins Auge fallen vor allem die unterschiedlichen Zeitpunkte, zu denen die Zweitberufung erfolgt. Für die Betroffenen wichtiger ist aber wohl die Tatsache, dass wegen der Ausgestaltung der Dienstaltersstufen das Durchschnittseinkommen während der gesamten Zeit an der Hochschule umso niedriger ausfällt, je jünger das Alter bei Dienstantritt war.

1.3 Die Situation in der HAW

Die HAW hat 400 Professorenstellen, die sich in dem bekannten Verhältnis von 40 Prozent zu 60 Prozent auf die Besoldungsgruppen C2 und C3 verteilen. Die Professorinnen und Professoren befinden sich durchweg in hohen Dienstaltersstufen: 75 Prozent in der Dienstaltersstufe 15, 15 Prozent in den Dienstaltersstufen 13 und 14 und nur 10 Prozent in niedrigeren Dienstaltersstufen. Dies bedeutet konkret, dass die Kostenzuwächse durch zukünftige Aufstiege in den Dienstaltersstufen durch Einsparungen bei der Pensionierung überdurchschnittlich Verdienender (sprich: C3 Stufe 15) kompensiert werden und somit die theoretisch laut Besoldungsrahmen vorhandenen Mittel tatsächlich voll zur Finanzierung von W-Stellen verwendet werden können.

Für eine Zweitberufung nach C3 gibt es seit 20 Jahren ein festgelegtes Verfahren, bei dem die berufliche Lebensleistung in Punkten bewertet und in Konkurrenz zu anderen Bewerbungen gewürdigt wird. Daher sind die Professorinnen und Professoren an den Gedanken gewöhnt, ihre Leistung vor Peers zu präsentieren. Als schwerwiegende Mängel werden gleichwohl u. a. empfunden, dass Zufälligkeiten der Altersstruktur und der historisch gewachsenen C2/C3-Quote des eigenen Fachbereichs darüber entscheiden, ob überhaupt eine C3-Stelle vorhanden ist, auf die eine Bewerbung erfolgen kann, und dass von diesen Bewerbungen dann nur eine tatsächlich zum Zuge kommen kann. Ein neues System der Leistungsbewertung muss die Chance dafür bieten, diese Mängel weitgehend abzustellen. Gleichwohl taugt der Status quo als Messlatte für den Erwartungshorizont für einen möglichen Umstieg von C nach W. Dies bedeutet einerseits, dass Leistungen, die oft über viele Jahre hinweg nach den Maßstäben des bisherigen Verfahrens erbracht wurden, nicht unter den Tisch fallen dürfen, dass aber andererseits auch bei einem Umstieg von C2 nach W2 keine höhere Chance als bisher erwartet werden

darf, eine Vergütung auf C3-Niveau zu erreichen. (Derzeit erfolgen 20 Prozent aller Pensionierungen aus der Besoldungsgruppe C2 heraus.)

Die Beratungen über die Ausgestaltung der W-Besoldung finden derzeit in einem Ausschuss des Hochschulsenats unter Vorsitz des Kanzlers Frank Eisoldt statt. Der vorliegende Artikel ist ein Diskussionsbeitrag der Autoren, der sich am Beratungsstand des Ausschusses orientiert, aber zugleich zur Auseinandersetzung mit einigen daraus weiterentwickelten Ideen einlädt.

2 Grundüberlegungen

2.1 Welche Art von Leistung soll anerkannt werden?

Charakteristisch für eine Fachhochschule ist, dass Studierende berufsbefähigend ausgebildet werden und dort die stattfindende Forschung und Entwicklung anwendungsorientiert und in starkem Bezug zu externen Partnern in der Region abläuft. Die Professorinnen und Professoren leisten den weit überwiegenden Teil ihres Arbeitsvolumens in der Lehre. Eine Leistungsbewertung muss die Signale so setzen, dass klar ist, wie der eigene Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Hochschule zur Wertschätzung durch die Hochschule führt. Es liegt im ureigensten Interesse einer Fachhochschule, ihre Professorinnen und Professoren dazu zu ermutigen, sich auf längere Sicht in der Hochschule zu engagieren – in der Lehre und ergänzend bei der Schaffung neuen Wissens durch Entwicklung und Forschung. Natürlich wird Leistung, die außerhalb der eigenen Hochschule erbracht wurde, immer auch ihren Niederschlag in der Gehaltsbemessung finden, aber es wäre fatal, den Eindruck zu erwecken, man müsse in erster Linie Forschungsvorhaben forcieren und sich möglichst oft weg bewerben, um finanziellen Erfolg zu haben.

2.2 Transparenz der Entscheidungen

Letztlich muss über die Höhe der Vergütung an einer Stelle entschieden werden. Dabei muss für alle Beteiligten möglichst weitgehend nachvollziehbar sein, inwieweit vorliegende Informationen regelhaft berücksichtigt werden und in welchen Punkten nach eigenem Ermessen entschieden wird. In den folgenden Abschnitten wird dies bei den unterschiedlichen Zulagen deshalb auch jeweils ausgeführt werden.

Die Ausgestaltung der W-Besoldung berührt die Kompetenzen von Präsidium, Hochschulrat und Hochschulsenat. Entscheiden kann schon aus praktischen Gründen dabei nur das Präsidium (mit Ausnahme der Festlegung der eigenen Vergütung, s.u.). Daher muss durch ein entsprechendes Berichtswesen an die beiden Gremien der Nachweis erbracht werden, dass dabei die gemeinsam festgelegten Grundsätze beachtet wurden.

2.3 Förderung des Wechsels aus der C-Besoldung

Es ist anzustreben, dass möglichst viele Professorinnen und Professoren der C-Besoldung in die W-Besoldung wechseln. Sollte sich die Teilnahme an der W-Besoldung auf die kleine Zahl von Neuberufenen beschränken, so würde es Jahre dauern, bis der Besoldungsrahmen auf eine Größe angewachsen ist, der flexible, gestaltende Entscheidungen ermöglicht. Vor allem aber würden die W-Besoldeten sich selbst als Verlierer einschätzen, wenn alle, die die Wahl zwischen C und W haben, sich für das Hergebrachte entscheiden (und wir müssten uns fragen, ob dieser Verdacht dann nicht sogar auch gerechtfertigt wäre).

Die Konsequenzen aus diesem Bestreben werden in Abschnitt 5 ausgeführt werden.

2.4 Praktische Anmerkungen

Es ist vorgesehen, in Hamburg den Referenzwert 2001 für den Besoldungsdurchschnitt auf 61 000 Euro festzusetzen. Da Werte für die W-Besoldung erst ab 2002 vorliegen, ist die Zahlenangabe auf dieses Jahr umzurechnen und entspricht dann 62 342 Euro oder 131 Prozent der damaligen W2-Grundvergütung von 3 724 Euro \times 12,8 = 47 667,20 Euro. Um Missverständnisse aufgrund weiterer Besoldungsanpassungen zu minimieren, werden wir in diesem Text alle Beträge als Prozentsatz der W2-Grundvergütung ausdrücken. Zur Erläuterung hinzugefügte Euro-Angaben sind in der Regel Monatswerte und beziehen sich auf den Besoldungsstand 1. August 2004.

Die HAW befindet sich derzeit in einem Umstrukturierungsprozess von Fachbereichen hin zu Fakultäten, die jeweils größere Fächergruppen umfassen. Dies bewirkt im Folgenden begriffliche Undeutlichkeiten zum einen in dem Punkt, welche Ämter, die mit einer Funktionszulage auszustatten sind, zukünftig existieren werden, und zum anderen bei der Festlegung des Einzugsbereichs der Vertrauenskommissionen für die Bewertung besonderer Leistungen.

3 Elemente einer W2-Besoldung

Der Regelfall der Professorenbesoldung an der HAW ist die W2-Professur.

3.1 Grundgehalt und Berufungszulage

Bei der Berufung an die HAW wird zum Grundgehalt eine Berufungszulage gewährt, deren Höhe sich nach der Qualifikation der

betreffenden Person sowie nach der Bewerbungslage in dem entsprechenden Fach richtet. Soweit sie unbefristet gewährt wird, beträgt sie maximal 14 Prozent des W2-Grundgehalts (544 Euro) und im Durchschnitt über die gesamte Hochschule sieben Prozent (272 Euro). Dieser letzte Wert ist mit Rücksicht auf den Gesamtumfang des Besoldungsrahmens gewählt, während der erstgenannte Wert dem Abstand zwischen den jetzigen Besoldungsgruppen C2 und C3 entspricht, sodass zukünftig die Wertigkeit einer Professur stufenlos zwischen diesen beiden Grenzen festgelegt wird.

Sollte es zur Gewinnung einer Bewerberin oder eines Bewerbers erforderlich sein, über die genannte Grenze hinauszugehen, kann eine befristete Zulage gewährt werden, soweit an anderer Stelle Mittel nicht ausgeschöpft sind (vgl. hierzu Abschnitt 6.2).

3.2 Zulagen für besondere Leistungen

Zulagen für besondere Leistungen werden frühestens nach einer dreijährigen Tätigkeit an der HAW vergeben. Ihre Höhe wird dadurch festgelegt, dass Professorinnen und Professoren auf eigenen Antrag in gewissen zeitlichen Abständen einer Leistungsbeurteilung unterzogen werden. Hierzu dokumentieren sie diejenigen von ihnen erbrachten Leistungen, die über das ohnehin auf einer Professur zu Erwartende hinausgehen (s. u.).

Auf der Ebene der Fachbereiche oder Fakultäten begutachten Vertrauenskommissionen, die aus drei Professorinnen oder Professoren, die selbst keine Ambitionen auf eine erhöhte Besoldung mehr haben, bestehen, diese Leistungen und geben eine Empfehlung ab, der das Präsidium in der Regel folgt. Derartige Vertrauenskommissionen existieren in mehreren Fachbereichen bereits im Rahmen der Zweitberufungen von C2 nach C3, sodass mit einer Akzeptanz dieser Regelung zu rechnen ist. Im Erfolgsfall

erhöht sich die Zulage um fünf Prozent des W2-Grundgehalts (195 Euro).

War der Antrag auf eine Neufestsetzung der Zulage erfolgreich, kann der nächste Antrag frühestens nach drei Jahren erfolgen, andernfalls nach einem Jahr. Für unsere Beispielrechnungen nehmen wir an, dass 40 Prozent der Professorinnen und Professoren nach drei Jahren die nächste Zulagenstufe erreichen, 55 Prozent nach vier Jahren und fünf Prozent nach fünf Jahren (der rechnerische Durchschnitt liegt dann bei 3,65 Jahren). Die Anzahl der Zulagenstufen ist nicht begrenzt. Wer in jungen Jahren in die HAW eintritt und zügig die Stufen durchläuft, kann so ein Gehalt erreichen, das das bisherige C3-Endgehalt (entsprechend 138 Prozent des W2-Grundgehalts) übersteigt.

Demgegenüber wird es schwieriger werden, das bisher übliche Einkommensniveau zu erreichen (und zwar sowohl was das Endals auch was das Durchschnittsgehalt angeht), wenn der Eintritt in die HAW erst im Alter von deutlich über 40 Jahren erfolgt. Wir sehen es als wünschenswert an, dass sich dadurch der Anreiz, sich um eine Professur an der HAW zu bewerben, in jüngere Altersgruppen verlagert.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Leistungsbewertung in Form einer freien Würdigung der angeführten Arbeitsergebnisse oder anhand vorgegebener Kriterien erfolgen soll. Wir halten es für sinnvoll und notwendig, dass die Hochschule deutlich ansagt, welches Engagement ihrer Professorinnen und Professoren ihr besonders wichtig ist, ohne dass diese Aufzählung abschließenden Charakter haben müsste.

Eine solche Liste sollte zumindest folgende Punkte enthalten:

- Qualität der Lehre:
 - Didaktisches Konzept der Lehrveranstaltung
 - erstelltes/verwendetes Material
 - Existenz einer studentischen Evaluation
 - eigene didaktische Weiterbildung

- Innovation der Lehre:
 - Aktualität der Inhalte
 - eigene fachliche Weiterbildung
 - maßgebliche Beteiligung an der Weiterentwicklung/Neukonzeption von Lehrveranstaltungen
 - maßgebliche Mitwirkung bei der Reform von Studiengängen
 - Verantwortung für die Einrichtung und Durchführung von Weiterbildungsangeboten
- Betreuung von Studierenden:
 - Mentorenfunktion für Erstsemester
 - Übernahme besonders betreuungsintensiver Elemente eines Studiengangs
- Forschung und Entwicklung:
 - praxisnahe Vorhaben, Kooperationspartner außerhalb des Hochschulbereichs
 - Veröffentlichungen, Patente, Preise, eingeladene Vorträge
- Nachwuchsförderung:
 - Verantwortung für die Einrichtung und Durchführung ausgewählter Masterstudiengänge
 - Personalentwicklung bei akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
 - Betreuung von Promotionsvorhaben
 - Förderung der Bewerbungsfähigkeit für eine Professur.

Die HAW ist nicht nur per Gesetz zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern verpflichtet, sondern hat sich durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie eigene Beschlüsse zu dieser Zielvorstellung bekannt. Deshalb werden in den angeführten Punkten Aktivitäten, die den Gender-Aspekt mit einbeziehen, besonders gewürdigt.

Dass nur die Existenz einer studentischen Evaluation in der Liste genannt wird, nicht aber ihr Ergebnis, hat nicht nur mit den

zahlreichen bekannten Argumenten zur zweifelhaften Aussagekraft und Treffsicherheit zu tun (bei denen wir das Gefühl nicht ganz loswerden, dass sich hier mitunter überaus scharfsinnige statistische Überlegungen mit dem generellen Unbehagen einer Lehrkraft darüber mischen, dass die zu Belehrenden am eigenen Nimbus kratzen). Es ist einfach viel zu spät, erst nach mehreren Jahren Konsequenzen aus einer studentischen Veranstaltungskritik zu ziehen, zumal sich der oder die Betroffene dem auch noch dadurch entziehen könnte, dass er oder sie gar nicht erst einen Antrag auf eine Erhöhung der Zulage stellt. Die Reaktion auf eine schlechte Bewertung durch die Studierenden muss vielmehr zeitnah und ohne das Damoklesschwert einer ausbleibenden Gehaltserhöhung erfolgen.

Bei »normalem« Einsatz stellt es in diesem System das absolute Minimum der zu erwartenden Besoldung dar, wenn der Eintritt in die Professur ohne Berufungszulage erfolgt und alle vier Jahre die Zulage für besondere Leistungen um eine Stufe erhöht wird. Bei Dienstantritt im Alter von Ende dreißig wird so das bisherige C2-Niveau erreicht, und zwar sowohl was das (ruhegehaltfähige) Endgehalt als auch was das Durchschnittsgehalt während der Zugehörigkeit zur HAW angeht. Ein Besoldungskonzept, das dieses Niveau unterschreitet, wäre nicht mehr amtsangemessen und würde zudem die Konkurrenzfähigkeit der Hochschule gegenüber Berufsakademien (die ja weiterhin die A-Besoldung plus Zulage anwenden) unterminieren.

Die dargestellten Zulagen für besondere Leistungen honorieren sowohl Leistungen, die in dem aktuellen Zeitraum erbracht wurden als auch durch den Kumulationseffekt die Tatsache, dass der Einsatz an der Hochschule über lange Jahre hinweg andauert. Daneben wird es aber auch immer wieder Leistungen geben, die die Hochschule als belohnenswert ansieht, ohne dass daraus ein Kosteneffekt für die Zukunft entstehen soll. Beispielsweise kann die Umstrukturierung eines Labors über einen begrenzten Zeit-

raum hinweg einen besonders hohen Einsatz erfordern, nach dem sich aber dann wieder ein »Normalbetrieb« einstellt.

Solche Aktivitäten werden durch Einmalzahlungen gewürdigt. Die Entscheidung über entsprechende Anträge trifft das Präsidium nach Beratung durch eine Vertrauenskommission, in der jede Fakultät vertreten ist. Für unsere Musterrechnungen gehen wir davon aus, dass jedes Jahr fünf Prozent der Professorinnen und Professoren eine solche Einmalzahlung erhalten, die im Durchschnitt zehn Prozent des jährlichen W2-Grundgehalts (4900 Euro) ausmacht.

3.3. Funktionszulagen

Funktionszulagen werden in fester Höhe für einige wenige Aufgaben gezahlt. Diese umfassen die Ämter der

- nebenamtlichen Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten
- Mitglieder der Fakultätsdekanate
- zentralen Gleichstellungsbeauftragten.

Dieser Kreis umfasst maximal 15 Personen. Die Zulage für Vizepräsidentinnen, Vizepräsidenten, Dekaninnen und Dekane beträgt 15 Prozent des W2-Grundgehalts (584 Euro), diejenige für Prodekaninnen, Prodekanen und die zentrale Gleichstellungsbeauftragte zehn Prozent (389 Euro).

Die Besoldung der hauptamtlichen Mitglieder des Präsidiums sollte vom Hochschulrat festgelegt werden, der ja auch über die Besetzung dieser Ämter entscheidet.

4 Elemente einer W3-Besoldung

Ein großes Ärgernis der gegenwärtigen Besoldung an Fachhochschulen besteht darin, dass dieselbe Tätigkeit im Rahmen zweier unterschiedlicher Besoldungsgruppen vergütet wird. Dieser Webfehler muss bei der W-Besoldung dadurch vermieden werden, dass Inhalte und Randbedingungen einer W3-Professur deutlich von denen einer W2-Professur unterschieden werden. Dies bedeutet, W3-Professuren nur für solche Aufgaben vorzusehen, die für die Entwicklung der Hochschule von strategischer Bedeutung sind. Dies könnte beispielsweise die Gründungsprofessur für einen neuen Studiengang sein, die Leitung eines Instituts oder die Hauptverantwortung für ein Themengebiet, auf dem die Hochschule zukünftig ein besonderes Profil zeigen will. Als Konsequenz hieraus wird der Anteil der W3-Professuren voraussichtlich sehr gering sein (unter 10 Prozent).

Uns ist bewusst, dass in der bundesweiten Diskussion der W3-Anteil an Fachhochschulen einen hohen Symbolgehalt hat. Da jedoch in Hamburg das höhere Grundgehalt vollständig von der Hochschule selbst aus dem Besoldungsrahmen finanziert werden muss, hätte ein hoher W3-Anteil zwangsläufig zur Folge, dass viele dieser Stellen in der Praxis nur sehr geringfügig mit Zulagen ausgestattet werden könnten (flapsig gesagt: »Barfuß-W3«), was letztlich gegenüber den Betroffenen demotivierend und in der Symbolwirkung nach außen erst recht nachteilig wäre. Deshalb erscheint es uns überzeugender, die W2-Besoldung im Einzelfall, wie im vorangegangenen Abschnitt dargelegt, auch über die jetzige C3-Besoldung hinaus zu öffnen.

Bei einer Erstberufung auf eine W3-Stelle wird die Vergütung in der Regel durch das Grundgehalt erfolgen (zum Vergleich: für dasselbe Gehalt müsste bei einer W2-Professur das Dreifache der durchschnittlichen Berufungszulage ausgehandelt werden). Nach zwei und nach vier Jahren kann jeweils eine Leistungsüberprü-

fung in einem zu den W2-Professuren analogen Verfahren (vgl. 3.2) beantragt werden, aufgrund derer im Erfolgsfall das erste Mal eine Zulage in Höhe von fünf Prozent des W2-Grundgehalts (195 Euro) gezahlt wird, die sich nach der zweiten erfolgreichen Beurteilung auf zehn Prozent (389 Euro) erhöht. Bis zu diesem Punkt können alle Zahlungen aus dem rechnerisch auf diese Stelle entfallenden Besoldungsdurchschnitt abgedeckt werden.

Soweit es für die Besetzung der Professur erforderlich ist, kann daneben eine befristete Berufungszulage aus anderweitig nicht ausgeschöpften Mitteln gewährt werden.

Nach sechs Jahren wird mit der Hochschulleitung eine Festlegung darüber getroffen, wie die weiteren Erwartungen an die Professur aussehen und wie sich dementsprechend die Vergütung entwickeln wird. Dabei ist eine Perspektive in Richtung auf die gesetzliche Obergrenze (entsprechend 256 Prozent des W2-Grundgehalts, 9958 Euro) ebenso wenig ausgeschlossen wie die Feststellung, dass sich die besondere Bedeutung dieser Arbeit mittlerweile erledigt hat und deshalb nur noch die für alle geltenden Leistungsüberprüfungen und die daraus folgenden Zulagenbemessungen zur Anwendung kommen (vgl. Abschnitt 3.2).

Soweit bei der Ausschreibung der Professur bereits absehbar war, dass die besonderen Aufgaben nur eine begrenzte Zeit vorliegen würden, plädieren wir dafür, die Professur nach W2 auszuweisen und für die voraussichtliche Dauer der herausgehobenen Aufgaben eine entsprechend bemessene befristete Berufungszulage zu zahlen.

Im Unterschied zur W2-Professur besteht bei der so konzipierten W3-Professur hinsichtlich der Chancen und Risiken eine starke Bindung an die Entwicklungsziele der Hochschule. Da es sich um einen kleinen Kreis von Stellen handelt, werden auch vergleichsweise hohe Vergütungen in Einzelfällen die für alle vorhandene Finanzmasse nur in vertretbarem Umfang schmälern. Allerdings sollte auch klar sein, dass es für den Erfolg derartiger

strategischer Vorhaben mit der Bemessung der persönlichen Vergütung nicht getan ist. Noch viel wichtiger ist, was die Hochschule darüber hinaus an personeller und sächlicher Ausstattung investiert.

5 Übergang von C nach W

Aus verschiedenen Gründen, u. a. wegen bevorstehender Streichungen freiwerdender Stellen, wird auf etliche Jahre hinaus der Anteil neu berufener W-Professorinnen und -Professoren gering sein – im Jahr 2010 höchstens 20 Prozent. Für die anderen 80 Prozent der Professorenschaft stellt sich die Frage eines Wechsels aus der C- in die W-Besoldung.

Die C2-Besoldung stellt innerhalb der Professorenschaft eine spürbar unterdurchschnittliche Vergütung dar. Dies wurde all die Jahre akzeptiert, weil es durchschnittlich 80 Prozent der Betroffenen gelang, eine Zweitberufung nach C3 zu erhalten. Da nun schon über Jahre hinweg nur wenige Stellen für Zweitberufungen zur Verfügung standen, gibt es eine große Anzahl von C2-Professorinnen und -Professoren, die in dem bisherigen Bewertungsverfahren eine hohe Punktezahl aufweisen, trotzdem aber bisher nicht zum Zuge kamen. Soweit sie vor dem 1. November 1998 ihren Dienst antraten, konnten sie damals auch nicht unbedingt damit rechnen, dass sich das Besoldungssystem grundlegend ändern würde. Im Sinne eines vertrauensvollen Umgangs miteinander und mit dem Ziel, für die neue Besoldung eine hohe Akzeptanz zu erreichen, wird deshalb für diesen Kreis das bisherige Zweitberufungsverfahren sinngemäß bis 2010 fortgeführt.

Im Rahmen der durch Pensionierungen freiwerdenden Mittel und gestützt auf die bisher etablierte Punktbewertung wird also die Hochschule in diesem Zeitraum Professorinnen und Professoren das Angebot unterbreiten, beim Wechsel nach W2 eine Zula-

ge zu erhalten, die zusammen mit dem Grundgehalt das jetzige Vergütungsniveau um 14 Prozent des W2-Grundgehalts (544 Euro), d.h. um die Differenz zwischen den letzten Dienstaltersstufen von C3 und C2, übersteigt. Diese Zulage sollte ehrlicherweise als »Optionszulage« bezeichnet werden (eine Namensgebung, die allerdings der Landesgesetzgeber erst noch erlauben müsste). Wer von dieser Regelung profitiert (voraussichtlich 70 Prozent bis 80 Prozent dieses Kreises), kann frühestens drei Jahre später einen Antrag auf eine Zulage für besondere Leistungen stellen.

Bei Dienstantritt nach November 1998 war zumindest schon zu ahnen, dass in Besoldungsdingen »etwas im Busch« war. Im Gegensatz zu Neuberufenen haben diese C2-Kolleginnen und -Kollegen aber keine Möglichkeit, beim Eintritt in die W-Besoldung Berufungsverhandlungen zu führen. Deshalb wird bei diesem Personenkreis in der Regel der erreichte Besoldungsstand um sieben Prozent des W2-Grundgehalts (272 Euro) – also um die mittlere Höhe der Berufungszulage (vgl. 3.1.) – aufgestockt, wenn der Wechsel nach W2 frühestens fünf Jahre nach Antritt einer Professur erfolgt. Maßgeblich ist hierbei das Votum der Vertrauenskommission des Fachbereichs bzw. der Fakultät. Wer von dieser Regelung profitiert, kann frühestens anderthalb Jahre später einen Antrag auf eine Zulage für besondere Leistungen stellen.

Daneben ist es stets möglich, auf Status-quo-Basis von C2 nach W2 zu wechseln, und zwar ohne Beschränkungen bei der Beantragung von Zulagen für besondere Leistungen.

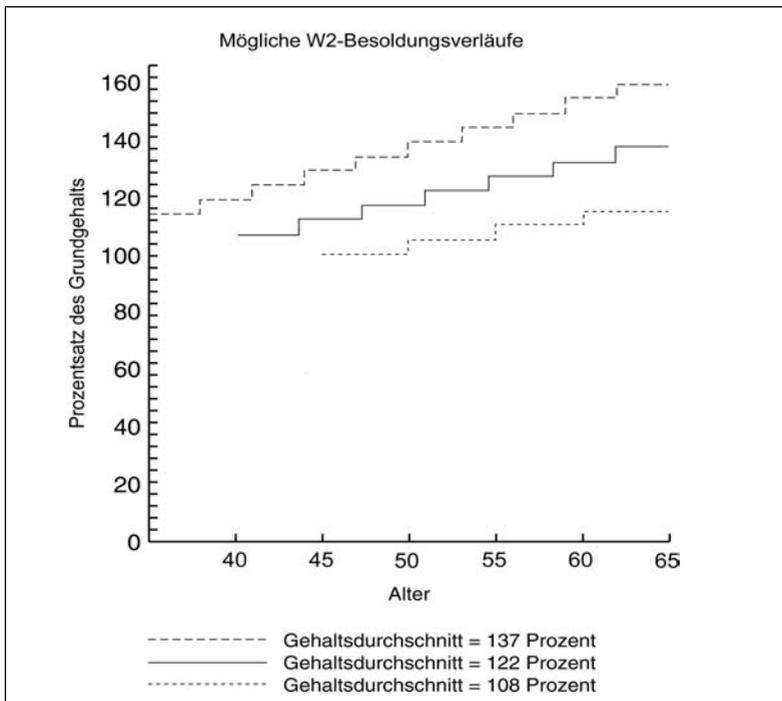
Aus C3 heraus ist ein Wechsel nach W2 unter Wahrung des erreichten Besoldungsstandes ebenfalls jederzeit möglich (das kann beispielsweise vorkommen, um ein mit einer Funktionszulage ausgestattetes Amt zu übernehmen). Eine Bewerbung um eine Zulage für besondere Leistungen ist dann erstmals drei Jahre nach dem Wechsel zulässig.

6 Musterberechnungen

6.1 Beispiele für Besoldungsverläufe in W2

Die Entwicklung der Besoldung hängt im Einzelfall von der Höhe der Berufungszulage und von der Häufigkeit ab, mit der eine Erhöhung der Zulage für besondere Leistungen erreicht werden kann. Die Grafik veranschaulicht die zeitliche Entwicklung der Besoldung bei den folgenden drei Beispielen. (Die senkrechte Achse wurde bewusst nicht abgeschnitten, damit das Verhältnis zwischen Grundgehalt und Zulagen erkennbar bleibt.)

Grafik 2



Beispiel 1: Die Professur wird im Alter von 35 Jahren angetreten. Dabei wird eine dauerhafte Berufungszulage von 14 Prozent des W2-Grundgehalts (544 Euro) ausgehandelt. Die Anträge auf eine Erhöhung der Zulage für besondere Leistungen sind alle drei Jahre erfolgreich.

Bereits zum Einstiegszeitpunkt übersteigt die Besoldung das jetzige C2-Niveau deutlich. Das Endgehalt entspricht dem Niveau der heutigen Besoldungsgruppe C4.

Beispiel 2: Die Professur wird im Alter von 40 Jahren angetreten. Dabei wird eine dauerhafte Berufungszulage von sieben Prozent des W2-Grundgehalts (272 Euro) ausgehandelt. Die Anträge auf eine Erhöhung der Zulage für besondere Leistungen sind alle 3,65 Jahre erfolgreich.

Wir erwarten, dass die hier gewählten Werte der Parameter das zukünftig durchschnittliche Szenario beschreiben. Das bisherige C3-Endgehalt wird erreicht (und zwar auch lange genug vor der Pensionierung), das Durchschnittseinkommen fällt allerdings etwas niedriger aus als bisher. Über das Aushandeln einer zusätzlichen befristeten Berufungszulage, Einmalzahlungen sowie die Nutzung der verbesserten Möglichkeiten, von Drittmitteleinwerbungen und Weiterbildungsaktivitäten zu profitieren, kann dieser Nachteil aber durch individuelle Initiative wettgemacht werden.

Beispiel 3: Die Professur wird im Alter von 45 Jahren angetreten. Dabei wird keine dauerhafte Berufungszulage ausgehandelt. Die Anträge auf Erhöhung der Zulage für besondere Leistungen sind alle fünf Jahre erfolgreich.

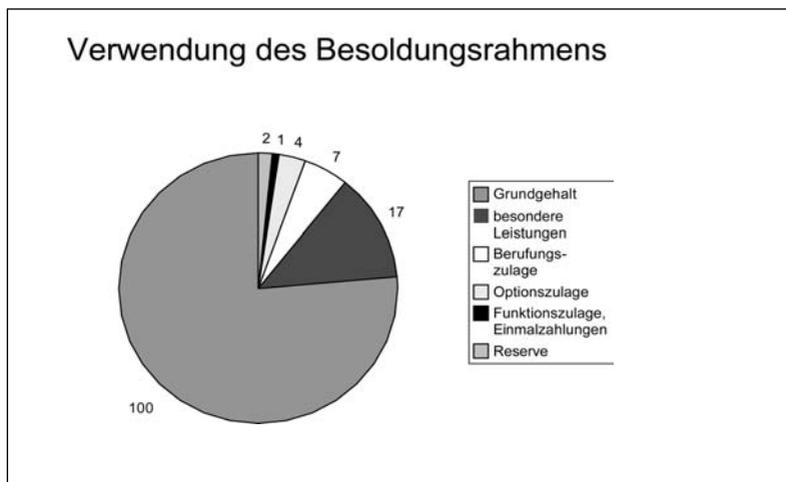
Wer vergleichsweise spät und mit wenig »Rückenwind« durch eine Berufungszulage eine Professur antritt, steht eher schlecht da. Die Annahmen dieses Beispiels sehen wir allerdings auch als ausgesprochen pessimistisch an. Aber auch bei optimistischeren Annahmen für Berufungszulage und Erhöhungsfrequenz der Zulage für besondere Leistungen wird sichtbar, dass der dem bisherigen System innewohnende Effekt, dass aus einem hohen Ein-

trittsalter auch ein hohes Durchschnittseinkommen folgt, nicht mehr vorhanden ist.

6.2 Ausschöpfung des Besoldungsrahmens

Im eingeschwungenen Zustand sind die in den Abschnitten 3. bis 5. dargestellten Regelungen ausfinanziert: Für jede W-Stelle stehen im Besoldungsrahmen 131 Prozent des Grundgehalts zur Verfügung. 100 Prozent sind durch das Grundgehalt festgelegt.

Grafik 3



Die dauerhaft vergebenen Berufungszulagen schlagen mit sieben Prozent zu Buche. Die Zulagen für besondere Leistungen machen in dem unter 6.1 gezeigten Durchschnittsfall über die gesamte Dienstzeit hinweg gerechnet 15 Prozent aus. Allerdings rechnen wir damit, dass sich das Durchschnittsalter bei Dienstantritt zukünftig verringern wird (unsere willkürliche Annahme

lautet: auf 37 Jahre), und setzen für diesen Posten deshalb 17 Prozent an. Für Optionszulagen anlässlich des Wechsels von der C- in die W-Besoldung werden zusätzlich zu dem Geld, das als aktuelles Besoldungsniveau »mitgebracht« wird, vier Prozent benötigt (um diesen Betrag mindern sich also zumindest theoretisch die Besoldungschancen neu berufener W2-Professorinnen und -Professoren, bis die Übergeleiteten in Pension sind). Für Funktionszulagen und Einmalzahlungen anlässlich besonderer, aber nur punktueller Leistungen reicht ein Prozent, sodass ein Betrag in Höhe von zwei Prozent des W2-Grundgehalts als Schwankungsreserve noch nicht verplant ist.

Bei W3-Professuren ist der Besoldungsrahmen mit dem Grundgehalt und einer Leistungszulage in Höhe von zehn Prozent des W2-Grundgehalts ausgeschöpft, sodass die weitere Besoldungsentwicklung im Einzelfall ausfinanziert werden muss.

7. ... und jetzt der Alltag

Bei der Finanzierung der durch Neuberufung besetzten W2-Stellen erwarten wir keine Probleme, da die Kosten konstruktionsbedingt von unten in den Besoldungsrahmen hineinwachsen. Da die C2-Besoldung den Besoldungsrahmen nicht ausschöpft und besoldungserhöhende Optionszulagen nur in dem Rahmen vergeben werden, wie die entsprechenden Mittel durch Pensionierungen freiwerden, wird hier kein finanzieller Engpass entstehen. Der Personenkreis, der für Funktionszulagen in Frage kommt, wird sicherlich kurzfristig für einen Wechsel nach W2 optieren. Da dies aber nur wenige Positionen betrifft, sind die Kosten auch in der Übergangszeit beherrschbar.

Die dreijährige Sperre bei Zulagen für besondere Leistungen für Überleitungen aus C3 soll den Druck auf die verfügbare Finanzmasse verringern, der dadurch entsteht, dass Professorin-

nen und Professoren, die höher vergütet werden als der Besoldungsdurchschnitt, noch weitere Mittel binden, während nur eine geringe Zahl neu besetzter und damit deutlich unterdurchschnittlich ausgestatteter W2-Stellen vorhanden ist.

Insgesamt ist also damit zu rechnen, dass während des Einschwingvorgangs zumindest zeitweise und rein buchhalterisch gesehen Überschüsse vorhanden sein werden. Wir teilen nicht die Befürchtung, dass durch die auf Landesebene vorgesehene Verpflichtung, den Besoldungsrahmen einzuhalten, ein Zwang zur sofortigen Auskehrung dieser Mittel geschaffen wird. Zumindest an der HAW ist der Personalhaushalt chronisch unterfinanziert (hier kommen systematische Probleme und eigene Fehler der Vergangenheit zusammen), sodass schon durch eine leichte Lockerung der derzeitigen Vakanzenregelung für freiwerdende Professuren, die für kleinere Fachbereiche ohnehin kaum erträglich ist, dieser scheinbare Überschuss verschwinden wird.

Gewichtiger erscheint uns das Problem, dass das Konstrukt eines Besoldungsrahmens mit dem Prinzip des Globalhaushalts kollidiert. Hier muss mit der Behörde für Wissenschaft und Forschung eine gemeinsame Lesart gefunden werden, die sicherstellt, dass Mittel, die bisher für die Professorenbesoldung verwendet wurden, dafür auch weiterhin zur Verfügung stehen und nicht etwa bei einer C3-Pensionierung der über den Besoldungsdurchschnitt hinausgehende Teilbetrag abgezogen wird.

Bei der Vergabe von Zulagen für besondere Leistungen sieht der Hamburger Verordnungsentwurf vor, dass derartige Zulagen zunächst stets nur befristet vergeben werden dürfen. Dies halten wir für das falsche Signal. Der Wechsel von der C- in die W-Besoldung wird so zum Risiko, und innerhalb der W-Besoldung selbst sind die Leistungen, die durch die Zulage honoriert werden sollen, ja schließlich wirklich und nicht nur »probehaltber« erbracht worden, sodass auch die materielle Gegenleistung nicht nur »auf Probe« erfolgen darf.

Bei der Ruhegehaltfähigkeit von Zulagen, die über die jetzige C3-Besoldung hinausführen, nehmen wir eine zurückhaltende Position ein. Nach jetziger Haushaltspraxis »schenken« wir zwar scheinbar der Freien und Hansestadt Hamburg Geld, wenn wir darauf verzichten, die Ruhegehaltfähigkeit auch höherer Zulagenbeträge zu fordern. Aber schon bald wird die HAW ihre Pensionsverpflichtungen selbst finanzieren müssen, und deshalb sollte sie hier vorsichtig agieren, bis deutlicher wird, in welchem Umfang diese hohen Vergütungen in der Praxis auftreten werden.

8 Fazit

Zusammenfassend stellen wir zunächst noch einmal die wichtigsten Elemente der zukünftigen W2-Besoldung an der HAW Hamburg dar (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1

W2-Besoldungsbestandteil	Festlegung	Prozent von W2	mtl. Betrag per 1.8.04
Grundgehalt		100	3890 €
Berufungszulage, dauerhaft	Verhandlung maximal: durchschnittl.:	14 7	544 € 272 €
Berufungszulage, befristet	Verhandlung	offen	offen
Zulage für besondere Leistungen	Antrag, 1. Vertrauenskommission, Präsidium je Stufe	5	195 €
Einmalzahlung, Prämie	Antrag, 2. Vertrauenskommission, Präsidium	offen	offen

Funktionszulage	Amtsübernahme Vizepr./Dek. Glst.beauf./Prod.	15 10	584 € 389 €
Optionszulage, Status quo	Antrag	Status quo	
Optionszulage, C2-Prof. vor 1.11.98	Antrag, Wettbe- werb	14	544 €
Optionszulage, C2-Prof. nach 10/98 und mit fünfjähriger Dienstzeit	Antrag, 1. Vertrau- enskommission	7	272 €

Insgesamt handelt es sich bei dem vorgestellten Szenario um ein Modell, das durch den bestehenden Besoldungsrahmen solide finanziert ist, in allen Bereichen Leistungsanreize setzt, die auch für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber um eine Professur erkennbar sind, das im Durchschnittsfall das jetzige Besoldungsniveau sichert und Entscheidungsabläufe nachvollziehbar macht.

Es wurde aus der Hochschule selbst heraus entwickelt und wird deshalb den spezifischen Bedürfnissen einer Fachhochschule gerecht und wahrt wünschenswerte Formen des Umgangs miteinander. Deshalb wird es entscheidend zur Akzeptanz der neuen Besoldung beitragen.

Die Autoren

Nina Arnhold, Dr. phil., 1990–1995 Studium der Germanistik und Philosophie in Berlin, Magister-Abschluss, 1995–1996 MSc und 1997–2000 DPhil in Comparative and International Education, University of Oxford, 1998 Consultant, Higher Education Division, UNESCO, 2000–2002 Beraterin, The Boston Consulting Group, Juni 2002 bis August 2004 beim CHE, seit September 2004 bei der European University Association, Brüssel.

Kai Handel, Dr. rer. nat., 1987–1994 Studium der Physik, Philosophie und Geschichte der Naturwissenschaften an den Universitäten Freiburg, Bielefeld und Hamburg, Abschluß als Diplom-Physiker, 1995–1999 Mitarbeiter an Instituten für Geschichte der Naturwissenschaften und der Technik an den Universitäten in Hamburg, Halle-Wittenberg und der RWTH Aachen, 1999 Promotion im Fach Geschichte der Technik an der Fakultät für

Elektrotechnik und Informationstechnik der RWTH Aachen, 1999–2001 Durchführung des BMBF-Projekts »Die Rolle der Hochschulen im Innovationssystem der DDR und der Bundesrepublik zwischen 1945 und 1990 – ein Systemvergleich« an der TU Bergakademie Freiberg, von Dezember 2001 bis Februar 2004 Geschäftsführer der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen, seit März 2004 beim CHE.

Arno Jaudzims, Prof. Dr. rer. pol., 1965–1969 Studium Wirtschaftswissenschaften an der Universität zu Köln, Diplom, 1970–1971 Referendar für das Handelslehramt des Höheren Dienstes, Hildesheim, 1971–1973 Studienassessor Handelslehranstalt Burgdorf, seit 1973 Fachhochschule Hannover (1976 Ernennung zum Studienrat, Verleihung des Titels »Professor an einer FH«, 1979 Ernennung zum Professor C2, Fachbereichsleiter), 1984–1988 Dekan des FB Milch- und Molkereiwirtschaft (heute FB Bioverfahrenstechnik), 1985 Promotion, Universität Hannover, 1986 Ernennung zum Professor C3, 1988–1990 Prorektor der FHH, 1990–1992 Rektor der FHH, 1994–2004 Präsident der Fachhochschule Hannover, seit 1995 Sprecher der Arbeitsgemeinschaft Niedersächsischer Fachhochschulleitungen (ANF), seit 1997 stellv. Vorsitzender der Landeshochschulkonferenz Niedersachsen, 1997–2001 Mitglied der Wissenschaftlichen Kommission des Landes Niedersachsen, 1998–2001 Mitglied in der ständigen Kommission für Planung und Organisation der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2000–2001 Leitung der fusionierten Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven als Gründungspräsident.

Christoph Maas, Prof. Dr. rer. nat., Studium der Mathematik an den Universitäten Dortmund und Hamburg, 1980 Diplom, 1982 Promotion, 1986 Habilitation, 1982–1988 Hochschulassistent an der Universität Hamburg, 1987 Visiting Associate Professor

an der University of Kentucky, 1988–1989 Vertreter einer Professur an der Fachhochschule Darmstadt, seit 1989 Professor an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, 1994–1998 Dekan des Fachbereichs Elektrotechnik und Informatik, seit 1998 Vorsitzender des Landesverbandes Hamburg des Hochschullehrerbundes, Mitglied des Hochschulsenats.

Detlef Müller-Böling, Prof. Dr. rer. pol., 1967–1972 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der RWTH Aachen und der Universität zu Köln; Abschluss als Diplom-Kaufmann, 1977 Promotion an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln, 1975-1981 Assistent am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung der Universität zu Köln, 1981 Mitarbeiter im Vorstandsstab der Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung mbH, St. Augustin (GMD), seit 1981 Professor an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund, Fachgebiet Empirische Wirtschafts- und Sozialforschung, seit 1985 Direktor des bifego – Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e. V., 1990 bis 1994 Rektor der Universität Dortmund, seit Mai 1994 Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung GmbH, Gütersloh.

Ulrich Schreiterer, Dr. rer. soc., 1971–1977 Studium der Soziologie, Politikwissenschaft, Geschichte und Germanistik in Marburg, Bielefeld und an der London School of Economics (LSE), Abschluss als Diplom-Soziologe, 1988 berufs begleitende Promotion in Soziologie, 1978–1985 Rektoratsreferent und Mitarbeiter im Planungsdezernat der Universität Bielefeld, danach Referent des Rektors, 1990–1992 Referent und 1994–1995 Referatsleiter in der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln, 1992–1996 nebenamtliche Beratungsprojekte für Wissenschaftsorganisationen (HRK und DAAD) und Stiftungen, von 1997 bis 2003 beim

CHE, seit 2003 Senior Research Scholar, Yale University, New Haven, USA.

Claus-Dieter Wacker, Prof. Dr. rer. nat., Chemie-Studium an der Universität Heidelberg, 1980 Diplom, 1985 Promotion, 1981–1985 Hochschulassistent an der Univ. Heidelberg und Weiterqualifikation im Fach Toxikologie, 1985–1987 Stipendiat des Deutschen Krebsforschungszentrums Heidelberg (DKFZ), 1987–1993 Laborleiter im Institut für Toxikologie & Chemotherapie des DKZF Heidelberg, seit 1993 Professor an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW), 1996–2001 Dekan des Fachbereichs Naturwissenschaftliche Technik, 2001–2004 Vizepräsident der HAW Hamburg.

Johanna Witte, 1993–1996 Studium der Volkswirtschaftslehre an der Humboldt Universität zu Berlin, 1996–2000 Studium International Economics an der Universität Maastricht in den Niederlanden, 1998 Tätigkeit bei der Weltbank in Thailand, 1998–1999 Studium International Education an der Sussex University in England, Abschluss MA International Education (Sussex) im September 1999, Abschluss MSc Economics (Maastricht) im Juli 2000, seit Juli 2000 beim CHE.