

# Personalreform für die Wissenschaft

# Personalreform für die Wissenschaft

Dienstrecht – Vergütungsstrukturen –  
Qualifizierungswege

*Detlef Müller-Böling*  
*Krista Sager*  
(Hrsg.)

Verlag Bertelsmann Stiftung  
Gütersloh 1999

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Personalreform für die Wissenschaft : Dienstrecht –  
Vergütungsstrukturen – Qualifizierungswege**  
Gütersloh : Verl. Bertelsmann Stiftung, 1999  
ISBN 3-89204-452-X



© 1999 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh  
Verantwortlich: Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Dr. Jutta Fedrowitz  
Lektorat: Brigitte Neuparth  
Herstellung: Sabine Klemm  
Umschlaggestaltung: HTG Werbeagentur, Bielefeld  
Satz: digitron GmbH, Bielefeld  
Druck: Fuldaer Verlagsanstalt GmbH  
ISBN 3-89204-452-X

# Inhalt

Vorwort . . . . .	7
»Hamburger Erklärung« . . . . .	9
<i>Krista Sager, Detlef Müller-Böling</i>	
Das Zeitfenster für die Personalstrukturreform nutzen! . . .	17
<i>Krista Sager</i>	
Überlegungen zur Reform des Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen aus der Sicht der Hochschulrektorenkonferenz . . . . .	33
<i>Peter Frankenberg</i>	
Anerkennung der Leistung von Professoren: Erfahrungen an kanadischen Universitäten . . . . .	53
<i>François Tavenas</i>	
Das neue Berufsbild: Leistung und soziale Sicherung . . . . .	71
<i>Michael Daxner</i>	

Herausforderungen, Hindernisse und Chancen der Personalpolitik im DB-Konzern . . . . .	83
<i>Horst Föhr</i>	
Föderalismus, Hochschulautonomie und zeitgemäßes Personalmanagement . . . . .	99
<i>Stephan Bieri</i>	
Dienen, Forschen und Verdienen: für einen leistungsorientierten Wissenschaftstarif . . . . .	117
<i>Reinhard Grunwald</i>	
Reform des öffentlichen Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen für die Wissenschaft . . . . .	135
<i>Jürgen Blum</i>	
Zukunftsorientierte Personalstruktur, Berufsperspektiven und Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft . . . . .	149
<i>Jutta Schmidt</i>	
Reform der Personalstruktur . . . . .	163
<i>Edelgard Bulmahn</i>	
Chancen für die Personalreform . . . . .	171
<i>Peter Hanau</i>	
HRK-Empfehlungen zur Personalreform . . . . .	177
<i>Klaus Landfried</i>	
Vier Thesen zur Personalreform . . . . .	185
<i>Klaus von Trotha</i>	
Die Autoren . . . . .	193

# Vorwort

Die Chancen für eine umfassende Personalreform für die Wissenschaft stehen derzeit gar nicht so schlecht. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) legte mit ihren Empfehlungen »Zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur an den Hochschulen«<sup>1</sup> im November 1998 ein Positionspapier vor, das eine Übertragung bisher staatlicher Entscheidungsbefugnisse auf die Hochschule fordert und einen Vorschlag zur Neuordnung der Qualifizierungswege für den Hochschullehrernachweis macht. Und auch im Bund wie in einigen Ländern verfolgt man die Reform der Personalstrukturen und personalrechtlicher Regelungen mit hoher Priorität.

Über eines aber muss man sich allerdings im Klaren sein: Mit kleinen Korrekturen an bestehenden Rahmenbedingungen des Hochschulwesens ist es nicht getan. Ein umfassender Reform-

1 HRK, Beiträge zur Hochschulpolitik 8/1998.

ansatz ist gefragt, der Hochschulen und öffentlich geförderten Forschungseinrichtungen weitgehende Personalautonomie bringt, auf Leistungsanreize setzt und jungen Wissenschaftlern mehr Entfaltungsmöglichkeiten verschafft.

Diese Forderung stand im Mittelpunkt des Symposiums »Personalreform für die Wissenschaft«, das im April 1999 vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung in Hamburg veranstaltet wurde. Dieses Symposium machte auch deutlich: Die Reformnotwendigkeiten werden von vielen verschiedenen Seiten ange-mahnt. Jetzt kommt es auf die Umsetzung an und der vorliegen-de Band möchte hierzu einen Beitrag leisten. Er dokumentiert die Vorträge dieser Veranstaltung und den Stand der Diskussion. Die Kombination aus internationalen Beispielen und deutschen Standpunkten soll als Ausgangsbasis für die weitere Diskussion über Reformen im Personalbereich und geeignete gesetzgeberische Maßnahmen dienen.

Den Referenten des Symposiums und den Autoren dieser Schrift danken wir für ihr Engagement und ihre Bereitschaft, zu diesem notwendigen Veränderungsprozess Stellung zu beziehen. Dr. Jutta Fedrowitz (CHE) und Brigitte Neuparth (Verlag Bertelsmann Stiftung) sind wir für die herausgeberische und verlegerische Betreuung der Publikation verbunden.

Gütersloh, im November 1999

*Detlef Müller-Böling*

*Krista Sager*

# »Hamburger Erklärung«

## Präambel

In Deutschland erleben wir derzeit einen Strukturwandel von der Industriegesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft. Darin werden Wissenschaft und Forschung Schlüsselfunktionen für die erfolgreiche Gestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung zukommen. Gleichzeitig nehmen die universale Verfügbarkeit des Wissens und der internationale Wettbewerb in der Generierung und Anwendung neuen Wissens deutlich zu. Daraus entsteht starker Veränderungsdruck auf Themen, Arbeitsformen und Strukturen des Bildungs- und Forschungssystems.

Die Qualität von Wissenschaft und Forschung basiert in erster Linie auf der Qualifikation und Innovationsfähigkeit der einzelnen Wissenschaftler.\* Diese werden durch Rahmenbedingungen

\* Diese Publikation verwendet für Personen vorwiegend die männliche Sprachform. Bei allen männlichen Bezeichnungen sind stets auch die weiblichen gemeint.

für ihre individuelle Arbeit und die institutionelle Aufgabenwahrnehmung wesentlich mitbestimmt. Eine zukunftsorientierte Wissenschaftspolitik muss daher Rahmenbedingungen schaffen, die die Leistungsfähigkeit der institutionellen Träger von Forschung und Lehre fördern und bestmögliche Voraussetzungen für die Generierung neuen Wissens darstellen. Dies ist eine zentrale Herausforderung zur Bewältigung des bevorstehenden Wandels.

## **Anforderungen**

Die kritische Überprüfung und eine weitreichende Neugestaltung der Rahmen- und Arbeitsbedingungen im öffentlich geförderten Wissenschaftsbereich sind vordringliche wissenschaftspolitische Aufgaben. Wissenschaftler und das übrige Personal an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind so zu fördern, dass sie die Anforderungen und Aufgaben der Einrichtungen bestmöglich erfüllen und ihre Fähigkeiten entfalten können. Dazu sind Qualifizierungsstrukturen und Karrierewege, arbeits- und tarifrechtliche Bestimmungen sowie Vergütungsmodalitäten für Wissenschaftler wie Nichtwissenschaftler zu ändern. Die Reform soll dazu beitragen,

- die internationale Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zu sichern,
- Rekrutierung und Einsatz qualifizierten Personals flexibel zu gestalten, um die Durchführung komplexer Forschungsaufgaben und die anforderungsgerechte Weiterentwicklung der Wissenschaftseinrichtungen zu gewährleisten,
- Studium und Lehre weiter zu verbessern und in diesem Zusammenhang neue Anforderungen rasch aufgreifen zu können,
- eine größtmögliche Mobilität der Wissenschaftler zwischen verschiedenen Einrichtungen des Wissenschafts- und Forschungs-

- systems zu erlauben und den Personaltransfer zwischen öffentlichen Forschungseinrichtungen und der Wirtschaft zu fördern,
- Fördermöglichkeiten und Qualifizierungswege für den wissenschaftlichen Nachwuchs so zu gestalten, dass möglichst früh eine wissenschaftliche Selbständigkeit erreicht wird,
  - strukturelle Hemmnisse für eine wissenschaftliche Karriere von Frauen abzubauen und damit Chancengleichheit im Wissenschaftsbereich zu schaffen.

## **Schwachstellen**

Einige der für den öffentlich geförderten Wissenschaftsbereich maßgeblichen Rahmenbedingungen – rechtliche Regelungen ebenso wie überkommene Strukturen und Gewohnheiten – tragen diesen Anforderungen nur bedingt Rechnung:

- Tarif-, arbeits- und beamtenrechtliche Regelungen sind nur unzureichend auf die Belange des Wissenschaftsbereiches zugeschnitten. Für eine adäquate Wahrnehmung institutioneller Aufgaben in Wissenschaft und Forschung, aber auch für die optimale Entfaltung individueller Leistungspotenziale insbesondere der jüngeren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erweist sich der bestehende Ordnungsrahmen als zu starr und hinderlich.
- Öffentliches Dienstrecht und Vergütungsmodalitäten des öffentlichen Dienstes stehen der wünschenswerten stärkeren Orientierung an Leistungen in Forschung, Lehre und Dienstleistungen und der Entwicklung entsprechender Anreizstrukturen entgegen. Gleichbehandlungsgrundsatz und Besserstellungsverbot schwächen zudem die internationale Konkurrenzfähigkeit der deutschen Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen bei der Gewinnung von Spitzenkräften.

- Der Personaltransfer zwischen verschiedenen Einrichtungen und Sektoren des öffentlich geförderten Wissenschaftsbereiches, aber auch zwischen diesen und forschungsaktiven Bereichen der Wirtschaft, stößt auf strukturbedingte Grenzen. Vorschriften des Dienstrechts und Vergütungsstrukturen, einschließlich der Ruhestandsregelungen, erweisen sich häufig als Hindernis für eine wünschenswerte stärkere Mobilität.
- Die Strukturen der Nachwuchsqualifizierung führen zu unvertretbar langen Phasen wissenschaftlicher Unselbständigkeit und einem hohen durchschnittlichen Erstberufungsalter der Professoren. Sie sind mit den international vorherrschenden Qualifizierungsmustern und Karrierewegen inkompatibel und schmälern die Attraktivität der Tätigkeiten in Wissenschaft und Forschung für potenzielle Nachwuchskräfte.
- Technisches Personal und Verwaltungspersonal werden nur unzureichend auf notwendige Organisationsentwicklungs- und Modernisierungsprozesse vorbereitet. Es mangelt nicht nur an anreizorientierten Vergütungsstrukturen, sondern auch an Personalentwicklungskonzepten, die auf einen veränderten Aufgabenzuschnitt und ein neues Aufgabenverständnis ausgerichtet sind.

## **Personalreform für die Wissenschaft**

Die Diskrepanz zwischen den Anforderungen an ein im internationalen Kontext leistungsfähiges Wissenschaftssystem einerseits und erkennbaren Defiziten in den Rahmenbedingungen der deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen andererseits machen eine umfassende Personalreform für die Wissenschaft dringend notwendig. Sie muss folgende Elemente umfassen:

1. Das Dienst- und Tarifrecht für wissenschaftliche Einrichtungen

gen muss neu gestaltet werden. Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen benötigen Personalautonomie und damit – als Kernstück einer Personalreform im öffentlich geförderten Wissenschaftsbereich – ein wissenschaftsadäquates Dienst- und Tarifrecht. Auf der Grundlage eigener Personalstatute und Dienstherreneigenschaft müssen sie umfassende Möglichkeiten für eine aufgabenbezogene Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen im Rahmen von Globalhaushalten erhalten. Nur dann haben sie die notwendigen Spielräume für eine aktive, an institutionellen Aufgabenprofilen und individuellen Leistungen orientierte Personalentwicklung. Das gilt für das wissenschaftliche wie für das nicht-wissenschaftliche Personal gleichermaßen. Eine Möglichkeit dafür ist, Hochschulen und Forschungseinrichtungen Tarifhoheit zu geben. In einem weiteren Schritt könnten sie sich dann zu Tarifgemeinschaften zusammenschließen und Vereinbarungen hinsichtlich gewisser Eckdaten wie Grundgehälter und die Art möglicher Vergütungselemente treffen.

2. Die Gehälter von Professoren, leitenden Wissenschaftlern und Verwaltungsmitarbeitern in Führungspositionen müssen künftig in der Verantwortung der einzelnen Hochschulen bzw. Forschungsorganisationen als »Dienstherren« stärker leistungsbezogen ausgestaltet werden. Hierzu ist ein Basisgehalt durch befristete Leistungs- und Belastungszulagen zu ergänzen, die sich an den konkreten Aufgaben und Funktionen der einzelnen Personen orientieren. Diese Zulagen sollten aus hochschuleigenen Mittel-Pools bezahlt werden, in denen die bisher gezahlten Zuschüsse sowie automatisch gewährten Dienstalterssteigerungen hochschulbezogen zusammenzufassen sind. Bei der Bildung derartiger Pools muss sichergestellt sein, dass diese Mittel in vollem Umfang bei den Hochschulen verbleiben.
3. Auch die Personalausstattung von Lehrstühlen muss künftig

leistungsbezogen und befristet gewährt werden, denn die Innovations- und Leistungsfähigkeit von Forschungsgruppen hängt nicht nur vom persönlichen Einkommen der Professorinnen und Professoren ab. Eine Befristung sollte auch für Berufungszusagen gelten, um damit die Möglichkeiten von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu verbessern, auf die Entwicklung in Wissenschaft und Forschung sowie auf veränderte Planungsherausforderungen mit der erforderlichen Flexibilität reagieren zu können.

4. Zur Sicherung der Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschul- und Forschungssystems ist es unerlässlich, dass Nachwuchskräfte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt wissenschaftlich selbständig werden. Die Habilitation steht dieser Anforderung vielfach entgegen. Als formale Qualifikationsanforderung für eine Universitätsprofessur ist sie obsolet geworden. Sie ist zugunsten fach- und aufgabendifferenzierter Karrierewege abzuschaffen, für die insbesondere die Einrichtung von Assistenzprofessuren mit dem Recht und der Pflicht zu selbständiger Forschung und Lehre sowie mit der Möglichkeit einer unbefristeten Anstellung (*tenure track*) in Betracht kommt. In einem differenzierten Hochschulsystem mit unterschiedlich profilierten Hochschulen ist die Validierung der wissenschaftlichen Qualifikation neu zu berufender Professoren und leitender Wissenschaftler eine Aufgabe der jeweils aufnehmenden Einrichtung, die sie im Rahmen des Berufungsverfahrens wahrnimmt.
5. Komplizierte Befristungsvorschriften für wissenschaftliche Mitarbeiter unterhalb der Professuren behindern einen optimalen, aufgabenangemessenen Personaleinsatz im öffentlich finanzierten Wissenschaftsbereich. Das gegenwärtige Nebeneinander von arbeitsrechtlichen Befristungsregelungen nach dem Hochschulrahmengesetz, dem Bundesangestelltentarifvertrag und dem Beschäftigungsförderungsgesetz ist zu kom-

pliziert und muss durch verständliche, wissenschaftsadäquate Regelungen ersetzt werden.

6. Die Erneuerungsfähigkeit der Wissenschaft verlangt befristete Beschäftigungsverhältnisse für die Weiterqualifizierung von Nachwuchswissenschaftlern. Gleichzeitig muss aber Wissenschaft als Beruf die Perspektive einer dauerhaft sozial abgesicherten Beschäftigung enthalten. Nach Lösungen, die diese Ziele miteinander vermitteln, muss gesucht werden.
7. Mobilität von Wissenschaftlern und personalgebundener Wissenstransfer müssen durch den Abbau wissenschaftsferner Rechts- und Verwaltungsvorschriften insbesondere im Bereich der Altersversorgung und der Behandlung entsprechender, über Jahre hinweg erworbener Ansprüche gefördert werden. Eine Mitnahme von Versorgungsansprüchen muss ebenso möglich sein wie das Leisten von Abfindungen gegenüber Mitarbeitern, deren Ausscheiden aus dem öffentlich geförderten Wissenschaftsbereich aus wissenschaftspolitischen Gründen als wünschenswert erscheint.

Der Reformbedarf bei den Rahmenbedingungen des deutschen Forschungs- und Hochschulsystems ist mit kleinen Korrekturen am Bestehenden und marginalen Veränderungen am Gewohnten nicht angemessen zu bewältigen. Erforderlich sind vielmehr Mut und Bereitschaft aller Beteiligten zur kritischen Überprüfung bestehender Gesetze und Strukturen, Ansprüche und Interessen, Besitzstände und Gewohnheiten. Die einzelnen Maßnahmen müssen aufeinander abgestimmt sein und ineinander greifen, damit die mit ihnen angestrebten Verbesserungen eintreten können.

*Detlef Müller-Böling*

*Krista Sager*

# Das Zeitfenster für die Personalstrukturreform nutzen!

*Krista Sager*

## **Personalstrukturreform: der nächste Schritt auf dem Weg zu modernen Hochschulstrukturen**

Das Thema »Personalreform für die Wissenschaft« steht jetzt ganz oben auf der Tagesordnung der Hochschul- und Wissenschaftspolitik. Das ist auch notwendig, wenn die zahlreichen Reformimpulse, die von den deutschen Hochschulen derzeit ausgehen, nicht ins Leere gehen sollen.

Die Wissenschaftspolitik der einzelnen Bundesländer versucht seit einiger Zeit mit unterschiedlichem Tempo, die Hochschulen aus den Klemmen bürokratischer Verfahren und Einzelfallregelungen zu befreien und in eine weitgehende Eigenverantwortung zu entlassen. Im Hintergrund steht ein einfacher wie richtiger Gedanke: Der strategische Rahmen der Wissenschaftspolitik soll von den demokratisch gewählten Politikakteuren gesetzt werden. Jedoch sollten Entscheidungen darüber, wie Wissenschaft in die-

sem Rahmen betrieben wird, am besten dort angesiedelt sein, wo die wissenschaftliche Kompetenz liegt.

In Hamburg sind wir bei der Umsetzung des neuen Verhältnisses von Staat und Hochschulen und des damit verbundenen neuen Steuerungsmodells schon sehr weit vorangekommen. Alle sechs staatlichen Hochschulen verfügen über Globalhaushalte. Für sie gilt eine mehrjährige Planungssicherheit bis zum Ende der Legislaturperiode, eine Reihe von Dienstherrenaufgaben ist an die Hochschulen übertragen.

Im März 1999 haben wir als erstes Bundesland Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der Wissenschaftsbehörde und den Hochschulen abgeschlossen. Mit diesen Ziel- und Leistungsvereinbarungen hat Hamburg neben den Produktinformationen, die die kleinteiligen Haushaltspläne im Wissenschaftsbereich abgelöst haben, einen wichtigen Baustein für die neue Steuerung realisiert.

Der sich gerade vollziehende Paradigmenwechsel von der Input- zur Outputsteuerung wird in absehbarer Zeit komplettiert werden durch eine leistungsbezogene Mittelzuweisung. An einem Modell hierfür arbeitet die Behörde für Wissenschaft und Forschung derzeit gemeinsam mit den Hochschulen unter Beteiligung von CHE und HIS (HochschulInformationSystem GmbH).

Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sind nicht ein bloßes Instrument der Kontrolle, sondern vor allem auch des Dialogs zwischen Hochschulen und Politik, ein gemeinsamer Aushandlungsprozess, um die Qualität von Forschung und Lehre zu sichern und zu verbessern. Die Kunst besteht in deren Verknüpfung mit Indikatoren zu einem konsistenten Modell leistungsorientierter Mittelverteilung, das nicht zu unerwünschten Automatismen führt und auch auf langen Zeitskalen tragfähig steuert.

Wenn die Hochschulen mehr Eigenverantwortung bekommen, stellt das höhere Anforderungen an die Steuerungsfähigkeit der Hochschulen selbst. Darauf müssen diese sich mit Nachdruck

einstellen. Viele Hochschulen haben deshalb begonnen, in aufwendigen Organisationsentwicklungsprozessen ihre Strukturen zu reformieren, Systeme zur Effizienz- und Leistungssteigerung zu entwickeln, aber auch über neue profilträchtige Studienangebote nachzudenken. In Hamburg arbeiten fast alle unsere Hochschulen seit Mitte der 90er Jahre verstärkt an ihrer Optimierung und Profilierung.

Einige dieser Bemühungen haben überregional sehr große Beachtung gefunden, wie zum Beispiel das ProUni-Projekt der Universität Hamburg, das von der VW-Stiftung mit fünf Mio. Mark unterstützt wird, die Leitbild- und Organisationsentwicklung der Hochschule für Wirtschaft und Politik oder die Modularisierung des Studiums an der Technischen Universität Hamburg-Harburg.

Nachdem die Strukturen und Ressourcen der Hochschulen stark ins Blickfeld geraten sind, muss nun dringend das Personal folgen. Es ist eine Binsenweisheit: Jede Organisation ist nur so gut wie ihr Personal. Deshalb hat die Wissenschaftspolitik die Reform der Personalstruktur und des öffentlichen Dienstrechts als nächsten Handlungsschritt im Zuge der Modernisierung unseres Wissenschaftssystems identifiziert.

In den Koalitionsvereinbarungen zwischen SPD und Bündnis 90/Die Grünen auf Bundesebene wurde eine umfassende Hochschulreform unter Einschluss der Personalstruktur vereinbart. Konkrete Konturen sollen in einer von Ministerin Bulmahn einzusetzenden Expertengruppe entwickelt werden. Die HRK (Hochschulrektorenkonferenz) hat die Diskussion durch ein Positionspapier zur leistungsorientierten Professorenbesoldung bereichert und dadurch öffentlichkeitswirksam eine wichtige Debatte befördert. Die KMK (ständige Konferenz der Kultusminister des Bundes und der Länder) arbeitet an demselben Thema. Schon im vergangenen Jahr hatte eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe konkrete Berechnungen zur möglichen Höhe von Leistungszulagen angestellt.

Die Gewerkschaften GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) und ÖTV (Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Transport und Verkehr) arbeiten seit einigen Jahren an Konzepten zur Personalstruktur und zu einem speziellen WissenschaftlerInnen-tarif.

In der Debatte geht es nicht darum, diejenigen, die heute an Hochschulen und Forschungseinrichtungen arbeiten, auch nicht die Professoren, pauschal abzuurteilen. Es geht um mehr Motivation und Identifikation mit der Institution, denn ohne diese lassen sich die besten Strukturen und Profildbildungsversuche nicht mit Leben füllen. Die Hochschulen brauchen mehr Flexibilität in der Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und sie benötigen Anreizsysteme:

Wie soll denn ein Hochschulentwicklungsplan, der von den Gremien der Universität beschlossen worden ist, wirklich umgesetzt werden, wenn die einzelnen Wissenschaftler sich immer dann, wenn ihre Interessen berührt werden, auf ihre individuelle Wissenschaftsfreiheit zurückziehen können und dies hingenommen werden muss?

Wie soll denn die Qualität der Lehre nach einem schlechten Evaluationsergebnis verbessert werden, wenn dieser gemeinsame Kraftakt der einzelnen Akteure nicht positiv bewertet wird?

## **Leistungsorientierte Professorenbesoldung**

Im Vordergrund der gegenwärtigen Diskussion um die Personalstrukturreform steht die leistungsorientierte Professorenbesoldung. In dieser Debatte ist von der vollständigen Ablehnung solcher Pläne bis hin zur völligen Marktfreigabe der Gehälter alles vertreten.

Meine Position dazu bewegt sich zwischen diesen Extremen: Leistung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und die

Qualität wissenschaftlicher Arbeit sind prinzipiell nicht messbar. Wer das behauptet, ignoriert nicht nur die Erfahrungen, die in zahlreichen Ländern mit Indikatorsystemen gemacht wurden, er führt auch die allgemein anerkannte Praxis der *peer-review*-Begutachtung *ad absurdum*, in der es um nichts anderes geht als darum, die Qualität von Forschungsanträgen und Projekten zu bewerten.

Ich fände es unverantwortlich, die Gehälter der Professoren ganz dem freien Spiel der Marktkräfte zu überlassen. In einem noch immer staatlich finanzierten Hochschulsystem haben wir die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Studierenden, eine ausreichende fachliche Breite vorzuhalten und alle Studienrichtungen innerhalb einer Region anzubieten. Dies würde schnell der Vergangenheit angehören, wenn wir zuließen, dass sich einzelne Hochschulen ein Profil allein darüber verschafften, dass sie zwei bis drei Nobelpreisträger kauften und dafür im Extremfall alle anderen Fakultäten völlig vernachlässigen würden.

Eine Bund-Länder-Arbeitsgruppe hat im vergangenen Jahr geprüft, wie hoch leistungsorientierte Anteile unter der Voraussetzung einer kostenneutralen Reform sein könnten. Aus verschiedenen Gründen ergab sich, dass ein leistungsunabhängiges Basisgehalt von C3, Dienstalterstufe 6, für Professoren aller Hochschulen angestrebt werden kann. Die sich ergebende Gewichtung zwischen Basisgehalt und leistungsabhängigen Anteilen halte ich für zunächst ausreichend, um merkliche Impulse in Richtung Leistungsorientierung zu geben.

Die HRK hat ein Modell vorgelegt, nach dem ein Basisgehalt um Leistungs-, Belastungs- und Funktionszulagen ergänzt werden soll. Dieses sehe ich als gute Diskussionsgrundlage an.

Allerdings ist für einige Spitzenkräfte die Gehaltsobergrenze von C4 bzw. bei entsprechenden Bleibeverhandlungen bis zu B10 tatsächlich zu niedrig. Hier stoßen wir an die Grenzen des Beam-

tenrechts und seiner Grundsätze, nach denen ein Professor nicht mehr verdienen darf als ein Staatssekretär eines Bundeslandes. Wir brauchen in einigen Fällen mehr Spielraum nach oben.

Ich will aber nochmals deutlich machen, dass es hier um eine Minderheit von SpitzenverdienerInnen geht, die einen bestimmten Anteil an der Gesamtzahl der ProfessorInnen nicht überschreiten darf.

Schon jetzt ist die Gehaltsobergrenze ja faktisch außer Kraft gesetzt aufgrund der großzügigen Nebentätigkeitsregelungen für Professoren. Diese sollten meiner Meinung nach eingeschränkt werden. Es ist problematisch, wenn Personen an Hochschulen beschäftigt sind, dort ihre Qualifikation aufrechterhalten und die Ausstattung des Lehrstuhls nutzen, aber in Wirklichkeit ihren Schwerpunkt woanders haben.

Ein Beispiel, wie wir die Einschränkung von Nebentätigkeiten und die Zuerkennung von Spitzenverdiensten koppeln könnten: So mancher Mediziner verdient heute durch die Behandlung von Privatpatienten ein Vielfaches seines Professorengehaltes. Eine Hochschule könnte mit diesem ein sehr hohes Gehalt aushandeln, das z.B. von der Zahl der behandelten Privatpatienten abhängt, und im Gegenzug gibt er nahezu 100 Prozent seiner Honorare an die Hochschule ab. Alternativ könnte er eine Teilzeitprofessur übernehmen, um Platz für jemanden zu machen, der die institutionellen Aufgaben z.B. in der Lehre für ihn wahrnimmt.

Es geht vor allem darum, jetzt den Generationswechsel zu nutzen und schnell Profildbildungsprozesse zu ermöglichen, dabei muss zumindest die Professorenbesoldung zügig auf andere Beine gestellt werden.

Die gerade beschriebenen Flexibilisierungen sind innerhalb des Beamtenrechts so nicht umsetzbar. Genauer gesagt stellen sich zwei Alternativmöglichkeiten: Umstellung der Professuren auf Angestelltenverhältnisse oder eine radikale Reform des Beamtenrechts. Doch dass diese in einem adäquaten zeitlichen Rahmen

gelingt, bezweifle ich. Ein Blick auf die Vergangenheit zeigt ein durchgängiges Muster in der Dienstrechtentwicklung: Praktisch jede Änderung wird zuerst unter Hinweis auf »hergebrachte Grundsätze des Berufsbeamtentums« als verfassungswidrig abgelehnt und nach längerer Diskussion wenigstens im Angestelltenbereich realisiert.

Nach einiger Zeit, manchmal erst nach Jahrzehnten, zieht dann das Beamtenrecht nach. Einen so umständlichen und langwierigen Anpassungsweg können wir uns heute nicht mehr leisten. Moderne Hochschulen brauchen das Angestelltenverhältnis für Professorinnen und Professoren, um wirklich kreativ und sinnvoll mit ihrem Personal umgehen zu können. Dabei ist es ohne weiteres möglich, die grundgesetzlich garantierte Freiheit von Forschung und Lehre zu garantieren.

Die Belohnung von Innovation und Leistung sollte sich jedoch nicht nur im individuellen Gehalt der Professorinnen und Professoren widerspiegeln. Auch Ausstattungs- und Berufungszusagen sollten grundsätzlich befristet erteilt werden und zwar von den Hochschulen selbst.

### **Mehr Wissenstransfer und Praxisnähe durch Teilzeitprofessuren**

Teilzeitprofessuren sind nicht nur, wie oben angesprochen, eine Lösung, wie für Professoren mit vielen Nebenbeschäftigungen ein Ersatz in der Lehre gefunden werden kann. Sie bringen auch einen sehr großen Schub in Richtung Innovation und Praxisorientierung. Der Wissenstransfer über »Köpfe« ist einer der wirksamsten. Wenn Professorinnen und Professoren auch außerhalb der Hochschule berufstätig sind, kann dies die universitäre Lehre nur beflügeln und die Praxisanbindung von Forschungsprojekten erleichtern. Bisher ist die Realisierung solcher Teilzeitarbeitsver-

hältnisse schwierig: In der KMK wird derzeit darüber diskutiert, Teilzeitprofessuren im Beamtenverhältnis zu erleichtern.

Weiter sind Teilzeitprofessuren ein wichtiges Instrument der Frauenförderung. Denn die meisten vielversprechenden Wissenschaftlerinnen verschwinden aus dem Hochschulsystem in der Phase der Familiengründung. Dabei werden sie in der Regel ja nicht zu Hausmütterchen, sondern sind in anderen Berufen durchaus erfolgreich, sie gehen aber der Wissenschaft verloren. Durch eine Teilzeitprofessur lassen sich wissenschaftliche Arbeit und die Betreuung von Kindern leichter vereinbaren.

Dies wäre gleichzeitig eine Offerte und eine Forderung an die Männer, solche Angebote ebenfalls wahrzunehmen und die Verantwortung für Familie und Kinder nicht so selbstverständlich auf die Frauen zu verlagern. Die Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen (BuKoF) hat in ihrem Forderungskatalog für eine andere Personalstruktur im Wissenschaftsbereich zu Recht auf die Gefahr hingewiesen, dass sich keine neuen Formen mittelbarer Diskriminierung herausbilden dürfen, indem überwiegend Frauen auf Teilzeitprofessuren beschäftigt werden.

## **Die neue Rolle des Verwaltungspersonals**

Die enge Klammer der dienstrechtlichen Regelungen behindert uns nicht nur bei der Professorenbesoldung und bei den Teilzeitprofessuren. Hierzu eine Geschichte aus dem wirklichen Leben: In Hamburg sollte kürzlich der leitende Verwaltungsbeamte – das entspricht anderswo dem Kanzler – einer Hochschule höher besoldet werden, da seine Abwerbung befürchtet wurde. Der Präsident der Hochschule konnte nicht über eine Höherstufung von A16 in eine angemessene B-Besoldung entscheiden. Doch damit nicht genug: Auch die Senatorin und der gesamte Senat konnten

dies nicht erreichen: Obwohl sich die Wissenschaftssenatorin, der Erste Bürgermeister und das Personalamt um eine Lösung bemühten, ist letztlich keine zustande gekommen. Der gesamte Hamburger Senat ist am Beamtenbesoldungsgesetz gescheitert.

Wenn von Dienstrechtsänderung und Anreizsystemen gesprochen wird, so bezieht sich dies oft allein auf die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Dabei denke ich, dass hier das Verwaltungspersonal an Hochschulen ebenfalls verstärkt ins Auge gefasst werden soll.

Die Tätigkeit des Verwaltungspersonals wandelt sich im Rahmen der Organisationsentwicklungsprozesse an Hochschulen erheblich. Zunehmend verschiebt sich die Rolle von Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern von der reinen Servicetätigkeit hin zu einer inhaltlich gestaltenden Tätigkeit. Das gilt zumindest für Mitarbeiter in Leitungspositionen oder auf Stabsstellen.

Viele neue Organisationsstrukturen und Studienangebote wären ohne die kreativen und motivierten Köpfe aus der Hochschulverwaltung nie in Gang gekommen, so manche Forschungsmillion wäre ohne sie nie eingeworben worden. Ich denke, die herablassende Sicht vieler Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf die Verwaltung als nachgeordnete und immer zu langsam arbeitende Maschinerie muss in vielen Bereichen revidiert werden.

Die Trennung von inhaltlicher Kompetenz (der Wissenschaftler sagt, was zu tun ist) und operativem Geschäft (der Verwaltungsmitarbeiter setzt es um) wird in manchen Bereichen zugunsten von mehr Teamgeist aufgebrochen werden müssen. Dies gilt zum Beispiel für die Studiengangentwicklung, die Beratung und Betreuung von Studierenden, die wissenschaftliche Weiterbildung, den Wissenstransfer, die Herstellung internationaler Kontakte in Forschung und Lehre oder die Öffentlichkeitsarbeit.

Zudem stellen die Anwendung der neuen Steuerungsinstrumente, die Veränderung der Leitungs- und Entscheidungsstruktu-

ren in Hochschulen und die Notwendigkeit zu effizientem Handeln die Verwaltungsmitarbeiter vor neue Herausforderungen. Nicht mehr der an Rechtsnormen orientierte Verwaltungsbeamte ist gefragt, sondern der Public Manager.

Die Verwaltung muss auf diese neue Aufgaben durch Personalentwicklung vorbereitet werden. Und im nächsten Schritt wird man sicherlich auch um eine Veränderung der Verwaltungsstruktur nicht herumkommen. Stichworte sind hier: flachere Hierarchien, teamorientiertes Arbeiten und mehr Kundenorientierung. Übrigens: Die Veränderung der Verwaltungsstrukturen und Arbeitsstrukturen sind nicht nur im Hochschulbereich, sondern auch auf ministerieller Ebene notwendig.

Die Hamburger Wissenschaftsbehörde hat im Herbst 1998 einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt, der die internen Abläufe und Aufgabenzuschnitte auf das veränderte Verhältnis zwischen Staat und Hochschule und die Anwendung neuer Steuerungsmodelle hin reformiert.

## **Der wissenschaftliche Nachwuchs**

Das Thema Nachwuchsförderung wird in der gegenwärtigen Diskussion von der Thematik der leistungsorientierten Professorenbesoldung geradezu verdeckt. Dies ist jedoch eine unangemessene Verkürzung der Debatte um die Personalstrukturreform. Die Zukunft der deutschen Hochschulen entscheidet sich nicht vorrangig an der Besoldung der Professoren, sondern an der Frage, wie gut, innovativ und kreativ die Nachwuchswissenschaftler sind.

Hier besteht dringender Handlungsbedarf: Kein Unternehmen kann es sich leisten, seine Nachwuchskräfte so lange in einer ungesicherten Warteschleife kreisen zu lassen, wie es Hochschulen tun. Nicht wenige hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind dadurch in einem Alter, in dem sie ihre Poten-

tiale voll hätten entfalten können, aus dem System herausgedrängt worden. Wir gehen schlecht mit den Menschen als Betroffene und als personelle Ressource für die Zukunft um.

Schon dass wissenschaftliche Assistenten in ihrem vierten Lebensjahrzehnt noch immer Nachwuchs genannt werden, verdeutlicht die lange Abhängigkeit, in der sie heute stehen, bevor sie eigenständig Wissenschaft betreiben können. Die Habilitation abzuschließen, stellt vielfach eher ein Risiko dar als die Option auf eine wissenschaftliche Zukunft. Jahrelang gab es Scharen von habilitierten Privatdozenten, die keine Aussicht auf eine Stelle hatten. In den nächsten Jahren wird in vielen Fächern das Gegenteil ins Haus stehen, nämlich dass nicht genügend qualifizierte Bewerber vorhanden sind. Dies ist jetzt schon z.B. in den Wirtschaftswissenschaften der Fall.

Im Anschluss an Promotion oder auch Habilitation geraten viele junge Wissenschaftler in Projektkarrieren, eine jahrelange Aneinanderreihung von nicht auf Dauer angelegten Beschäftigungen.

Deutschland hat im internationalen Vergleich den geringsten Anteil dauerhaft Beschäftigter im Mittelbau; Befragungen zur Berufszufriedenheit ergeben, dass besonders an deutschen Hochschulen Angehörige des Mittelbaus ihre unsichere Beschäftigungssituation als Belastung empfinden.

Insgesamt ist das deutsche System der Nachwuchsqualifizierung viel stärker auf Ausschluss angelegt, als dies in anderen hochentwickelten Industriestaaten der Fall ist. Die wissenschaftliche Karriereleiter führt sozusagen durch ein Einfamilienhaus mit Spitzdach, bei dem es schon im Erdgeschoss recht eng ist. An jeder Treppe, die eine Etage höher führt, muss ein Großteil der Nachrücker in der Warteschlange stehenbleiben. Das durchschnittlich sehr hohe Erstberufungsalter zeugt davon.

Viele schlagen sich in dieser Zeit mit unadäquaten Tätigkeiten durch oder kehren der Wissenschaft ganz den Rücken.

In anderen Staaten können wir eher die Analogie zum Büro-

gebäude ziehen, wo alle Etagen gleichviel Raum bieten. In den USA z.B. sind in den oberen Kategorien der Professoren genügend Stellen vorhanden, so dass für Nachwuchswissenschaftler eine realistische Aussicht besteht, eine solche Position zu erreichen.

Frauen gehen durch das jetzige System der Nachwuchsqualifizierung der Wissenschaft besonders leicht verloren. Es entsteht ein ähnlicher Effekt wie auf einem enger werdenden Arbeitsmarkt: Frauen werden herausgedrängt, denn die Verantwortung für die Familie, deren Gründung irgendwann um die 40 abgeschlossen sein soll, zwingt sie dazu, andere Wege einzuschlagen, die sicherere Perspektiven bieten.

Ich glaube nicht, dass wir in einer Zeit, in der Wissen immer mehr zum entscheidenden Produktionsfaktor wird, an unserem System der Nachwuchsqualifizierung mit seinen vielfältigen Friktionen und Benachteiligungen festhalten können.

Wir können hochmotivierte und hochqualifizierte junge Menschen nicht so lange wie bisher in Ungewissheit über ihre Perspektiven lassen. Vielmehr müssen sie entweder eine realistische Aussicht darauf haben, Wissenschaft als Beruf betreiben zu können oder die frühzeitige Perspektive sich umzuorientieren.

## **Die Promotionsphase**

Die am wenigsten umstrittene Phase direkt nach Abschluss des grundständigen Studiums ist die Promotionsphase. Die Reformdiskussion der letzten Jahre befasste sich in diesem Bereich mit Fragen der Verkürzung der Promotionszeiten und der qualitativen Verbesserung dieser Phase. Die letzte große Innovation war die Einrichtung von Graduiertenkollegs durch die DFG (Deutsche Forschungsgemeinschaft). In Hamburg gibt es davon insgesamt 16.

Gerade in diesen Tagen wurden wieder 26 neue Graduierten-

kollegs genehmigt, erstmals auch solche, die von einer internationalen Zusammenarbeit von Forschungsgruppen getragen werden.

Besonders in traditionell drittmittelschwachen Fächern sind Graduiertenkollegs wichtige Einrichtungen, die dort vielen eine Promotion erst ermöglichen. Der Grundgedanke bei solchen Einrichtungen ist ja, dass wirklich die Promotionsabsicht im Mittelpunkt steht.

Bei vielen anderen Promotionsvorhaben ist es ja so, dass die Abarbeitung des anstehenden Drittmittelprojekts im Zentrum steht. Dies führt in vielen Fällen zu einer Verlängerung der Promotionszeiten.

Die Steigerung dazu sind jene Konstruktionen, bei denen Doktorandinnen und Doktoranden Viertel- oder Achtelstellen angeboten werden, die aber Serviceaufgaben am Lehrstuhl umfassen. Diese Art Stellen führen zwar zu einem leidlich abgesicherten Lebensunterhalt, aber befördern auch nicht gerade den Fortgang der Promotion.

Hier müsste auch die Aufforderung an die Hochschulen gehen, im Rahmen ihres Profilbildungs- und Organisationsentwicklungsprozesses klar Dienstleistungs- und Qualifikationsaufgaben zu trennen.

Für Dienstleistungsaufgaben müssen ausreichend viele Stellen geschaffen werden, damit Qualifikandinnen nicht über die Maßen mit diesen Aufgaben belastet werden.

Die Beteiligung von Doktorandinnen und Doktoranden an der Lehre dagegen befördert meiner Meinung nach eine ganz wichtige Qualifikation. Hier sollten durchaus die Anregungen aus anderen Ländern aufgegriffen werden, z. B. aus Australien, wo DoktorandInnen ein Lehr-Zertifikat erreichen müssen.

## Frühere Eigenständigkeit für den Hochschullehrernachwuchs

Im Anschluss an die Promotion muss es Platz für individuelle Wege geben. In der Stellungnahme des Wissenschaftsrates zum Hochschullehrernachwuchs<sup>1</sup> wurde etwa angeregt, an die Promotion eine maximal zweijährige Postdoc-Phase zur Orientierung anzuschließen.

In dieser Zeit könnten Brücken in die Berufstätigkeit außerhalb der Hochschule gebaut werden. Postdoktoranden könnten sich ihren Weg als Existenzgründer bahnen, die Zeit kann aber auch genutzt werden, um eigene Forschungsschwerpunkte zu identifizieren, Kontakte zu anderen Forschungsgruppen aufzubauen, auch bei Auslandsaufenthalten –, letztlich um eine eigene Nachwuchsgruppe ins Leben zu rufen.

Den Weg über die Nachwuchsgruppe zeichnet z.B. das von der DFG kürzlich eingerichtete Emmy-Noether-Programm vor, das Exzellenten die Möglichkeit geben will, sich auf neuen Wegen für eine Professur zu qualifizieren.

Diejenigen, die sich nach der Promotion entschließen, die Wissenschaftlerlaufbahn einzuschlagen, müssen in dieser Qualifizierungsphase eine höhere Eigenständigkeit erhalten –, das ist meine zentrale Forderung.

Es ist ein Spezifikum des deutschen Modells, dass ein Nachwuchswissenschaftler sehr lange in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Professor steht, was sich vor allem in der Habilitation kristallisiert. Die Einführung von Assistenzprofessuren wäre eine sinnvolle Alternative.

Der Status des Assistenzprofessors hätte den Vorteil, dass das bisherige Abhängigkeitsverhältnis zwischen Assistent und Professor durch ein kollegiales Verhältnis ersetzt würde. Der Rat des

1 Empfehlungen zur Doktorandenausbildung und zur Förderung des Hochschullehrernachwuchses, Wissenschaftsrat (Hrsg.), Köln 1997, S. 105 ff.

erfahrenen Mentors würde geschätzt, jedoch die Innovationsfähigkeit von Forschung erhöht, wenn eine größere Zahl von Akteuren kreativ ihre Forschungsfelder verfolgen kann.

Auch Interdisziplinarität würde so begünstigt. Es wird ja zunehmend thematisiert, dass der Grenznutzen von Forschung sinkt, wenn immer weiter in die Spezialisierung gegangen wird. Wenn aber Mitglieder verschiedener Fakultäten zusammenarbeiten, um die Methoden der einen auf die Fragestellungen der anderen anzuwenden, ergeben sich oft wichtige Innovationen.

Bei dem Weg über die Assistenzprofessur wird die Habilitation obsolet. Sie sollte künftig nicht mehr Voraussetzung zur Erlangung einer Professur sein. In vielen Bereichen, insbesondere in manchen Natur- und Ingenieurwissenschaften, ist diese Regelung ja längst aufgeweicht, weil die Forschungsleistung über Publikationen in referierten Journalen nachgewiesen wird. In den sogenannten »Buchfächern« ist die Habilitation dagegen allgemein üblich und wird durchaus als Ausweis für die Qualität der Forschung angesehen. Das liegt an der dort fehlenden Kultur der referierten Journale.

Wenn sich ein Nachwuchswissenschaftler bewirbt, ist es für die Berufungskommission sicherlich einfach, sich auf die Zusage der habilitierenden Fakultät verlassen zu können, dass hier ein qualifizierter Mensch an die Tür klopft. Im Zuge der Profilbildung wird es aber ohnehin eine immer wichtigere Aufgabe für die berufende Fakultät, sich ein eigenes Bild von der Qualität und den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der oder des zu Berufenden zu machen. Je ausführlicher dies getan werden muss, desto mehr tritt das Urteil der Fakultät, an der die Habilitation abgelegt wurde, in den Hintergrund.

Aus der großen Bedeutung der Habilitationsschrift in den »Buchfächern« für die Forschung folgt zudem manchmal, dass sie in einer Sprache und Ausführlichkeit abgefasst wird, die sich auch für eine wissenschaftliche Veröffentlichung nicht mehr eig-

net. Oft gehen dann noch Jahre ins Land, in denen der oder die Habilitierte daran arbeitet, aus der Habilitationsschrift eine Buchveröffentlichung zu machen. Dies kann durchaus eine nicht unwesentliche Vergeudung von Arbeitszeit bedeuten.

Auch nach der Assistenz-Professur soll es – um den Gedanken des Wissenstransfers über den Transfer von Köpfen wieder aufzugreifen – durchaus noch eine Weiche in den Arbeitsmarkt geben. Bisher ist es ja so, dass Habilitierte, die auf keine Professorenstelle berufen werden, eher als gescheitert gelten.

Nach dem neuen Weg etwa durch das Emmy-Noether-Programm wären Wissenschaftler nach dieser Qualifikationsphase etwa 36 Jahre alt und führungserfahren durch die verantwortliche Forschung und Führung einer Forschergruppe. Ich denke, solche Personen hätten auf dem Arbeitsmarkt eine gute Chance. Wir sollten noch mehr Möglichkeiten für den Austausch zwischen Forschung und Praxis schaffen, das kann Lehre und Forschung nur beleben.

Zusammenfassend läßt sich sagen, die Fragen »Wie wird man Professor?« und »Wie ist und bleibt man ein guter Professor?« deuten direkt auf einen Reformbedarf hin, der deutliche Veränderungen der Personalstruktur notwendig macht. Diese Veränderungen könnten tiefgreifenden Einfluss auf die Forschungslandschaft in der Bundesrepublik haben in dem Sinne, dass Innovation stimuliert und Interdisziplinarität begünstigt wird. Das ist das eigentliche Ziel der Personalstrukturreform, das wir im Blick behalten müssen.

# Überlegungen zur Reform des Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen aus der Sicht der Hochschulrektorenkonferenz

*Peter Frankenberg*

Nie zuvor in der Geschichte haben sich Wissenschaft und Forschung so dynamisch entwickelt wie in unserer Zeit. Vor der Entwicklung des Faustkeils bis zur Erfindung der Dampfmaschine vergingen mindestens 12000 Jahre. Seit Ende des vorigen Jahrhunderts »explodieren« Wissenschaft und Forschung. Die Strukturen der Hochschulen sind dem gegenüber eher starr geblieben. Humboldts Idee von der Einheit von Forschung und Lehre ist nach wie vor aktuell, denn sie bedeutet die stetige Zufuhr frischen Geistes in das Hochschulsystem. Die Organisationsformen der Hochschulen z.Zt. der humboldtschen Reformen stammen jedoch aus dem vorindustriellen Zeitalter. Wir benötigen heute wiederum die Reformkraft Humboldts für diese unsere Zeit des sich akzelerierenden Wandels, d. h., wir müssen Kulturen des *permanent change* schaffen.

## **Einführung**

Gleichheit vor dem Gesetz ist ein unabdingbares rechtsstaatliches Prinzip. Organisierte Standardisierung von Hochschulen und der Stellung von Professoren und Mitarbeitern behindert jedoch den möglichen Wettbewerb. Neben intrinsischen Motiven führt nur Wettbewerb zu mehr Leistung und zu mehr Qualität. Daher müssen Hochschulen wirklich autonomer werden und sich unterschiedlicher entwickeln können, um sich innerhalb Deutschlands und damit auch global in einem Wettbewerb bewähren zu können. Dies setzt eine Abkehr von den bisherigen Standardisierungen voraus, z. B. im Bereich der Studien- und Prüfungsordnungen, der Organisationsstrukturen, aber auch des Besoldungs- und Dienstrechtes. Gesucht werden also nicht neue, detaillierte Regelwerke, sondern gesetzt werden müssen Rahmenbedingungen innerhalb derer die Hochschulen autonom im Wettbewerb handeln können.

### **1. Was spricht für eine leistungs- und belastungsorientierte Besoldung?**

Thesenartig sollen einige wesentlich erscheinende Punkte für eine leistungs- und belastungsorientierte Besoldung genannt werden:

- Leistung muss sich auch materiell lohnen, da sich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Leistung und Leistungsbewertung geändert haben.
- Unterschiedliche Belastung muss auch unterschiedlich honoriert werden.
- Leistungen müssen angemessen honoriert werden; dies muss zu Anreizen führen, denn nur Anreizsysteme motivieren.
- Der Wettbewerb zwischen Hochschulen sowie zwischen Hochschule und Wirtschaft erfordert wesentlich flexiblere Dienstrechts- und Besoldungsstrukturen.

- Wettbewerb steigert Leistung. Wettbewerb um beste Professoren im Sinne eines Qualitätsmanagements setzt entsprechende Möglichkeiten der Besoldungsdifferenzierung voraus.
- Leistungen von Hochschulmitarbeitern sollten stärker internationalisiert werden können.

## **2. Welche Elemente der leistungs- und belastungsorientierten Besoldung gibt es bereits oder hat es gegeben?**

- Rufe von der C4-Besoldungsgruppe aus führen auch heute bereits zu Besoldungserhöhungen, aber es gibt unterschiedliche Berufungschancen je nach Fach.
- Rufe aus dem Ausland oder in das Ausland zurück führen zu merkbaren Besoldungssteigerungen.
- In einigen Bundesländern gibt es noch Prüfungsvergütungen.
- Das frühere Hörgeld war eine an die Studierendenzahl gebundene Besoldungsflexibilisierung, aber rein quantitative Parameter sind keine optimalen Referenzgrößen. Zudem können sie zu Anforderungsminimierung zum Zwecke der Einkommensmaximierung führen.

### **Aus dem Gesagten ergeben sich folgende Thesen:**

- In der Zeit nach 1968 sind leistungsorientierte Elemente eher abgebaut als hinzugefügt worden.
- Externe Aktivitäten lohnen sich im materiellen Sinne in vielen Fällen mehr als interne Aktivitäten. Darunter leidet die Lehre mehr als die Forschung.

## Fazit

Eine stärker leistungs- und belastungsorientierte Besoldung ist daher dringend geboten. Dennoch muss darauf hingewiesen werden, dass es nach wie vor altruistische Motive zu guter Forschung und Lehre gibt, und dass ein materielles Anreizsystem je nach Fachkultur von unterschiedlicher Wirkung und Notwendigkeit sein wird.

### **3. Wie könnte eine leistungs- und belastungsorientiertere Besoldung in Anlehnung an die HRK-Empfehlungen aussehen?**

Ich möchte hier nicht auf Einzelheiten der Empfehlungen der HRK eingehen, die ja hinreichend diskutiert und damit bekannt sind. Die Besoldungsfrage muss vielmehr in den Gesamtkontext des Hochschulsystems und seiner notwendigen Veränderungen gestellt werden. Jede Besoldung könnte aus drei Komponenten bestehen:

#### **Basisgehalt**

Es muss wegen des *Abstandsgebots* (längerer Qualifizierungsweg) und wegen des größeren beruflichen Risikos deutlich über einem normalen Einstiegsgehalt für Hochschulabsolventen liegen.

#### **Verhandelbares Addendum**

Dieses ist stets Teil des Gesamtgehaltes. Es gibt kein reines Basisgehalt. Das Addendum drückt z.B. den Marktwert, die strategische hochschulbezogene Bedeutung und konstante, aufgabenbezogene Belastung (z. B. Institutsgröße) aus.

Dieses Addendum wird bereits bei einer Erstberufung gewährt und wird wesentlich flexibler gehandhabt werden als jetzige Berufungszulagen.

### **Diskretionärer leistungs- und belastungsorientierter Gehaltsanteil (Supplementum)**

Er wird für besondere Leistungen in Forschung und Lehre gewährt. Seine zeitliche Befristung ermöglicht eine periodische Überprüfung, ob die Voraussetzungen dafür noch erfüllt werden, die Zulage zu erhalten.

## **4. Wie hoch sollen die Zulagen sein können?**

Soll das Ziel einer Flexibilisierung gerade des Besoldungsrechts darin bestehen, Leistungen zu internalisieren und die Konkurrenzfähigkeit zu Angeboten aus der Wirtschaft wirklich zu gewährleisten, dann kann ein flexibler Gehaltsanteil sowohl bei den wissenschaftlichen Mitarbeitern, aber noch mehr bei den Professorengehältern sich nicht in dem üblichen Zulagenvolumen des öffentlichen Dienstes bewegen.

Sollte irgendjemand an einen flexiblen Gehaltsanteil denken, der sich in dem derzeit üblichen Zulagenbereich bewegt, DM 125 für Dekane und DM 250 für Prorektoren, oder in einem Bereich, der sich nur auf die Höhe einer Ministerialzulage beschränkt, dann wäre dies ein wenig sinnvolles Unterfangen. Eine solche Flexibilisierung der Gehälter von Hochschulangehörigen würde dort mehr Frustration als Engagement erzeugen. Jede externe Tätigkeit würde mehr materiellen Ertrag bringen.

Es ist eine realistische Abschätzung, dass es für Fächer, in denen die externe Tätigkeit sich wirklich lohnt, zumindest das

eigene Monatsgehalt noch einmal hinzuzuverdienen. In Konkurrenz zur Wirtschaft, d.h. auch zur Internalisierung der Leistungen, müssten daher flexible Zulagen in der entsprechenden Höhe möglich sein. Nur in diesen Dimensionen würden flexible Gehaltsanteile einen wirklichen Effekt erzielen, Leistung intern lohnenswerter zu machen als manche externe Leistung. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es durchaus im Sinne des Gesamtsystems ist, dass Mitarbeiter der Universitäten und Fachhochschulen Leistungen außerhalb des Systems, auch honorierte Leistungen, erbringen. Denn wenn man eine enge Verzahnung zwischen der Außenwelt, also etwa der Wirtschaft, und den Hochschulen will, dann muss es auch weiterhin gestattet, ja sogar wünschenswert sein, dass Hochschulmitglieder auch extern wirken, forschen und lehren, mit entsprechenden Vergütungen. Dies darf allerdings nicht zu Lasten des internen Engagements in Forschung und vor allen Dingen in der Lehre gehen. So müssten, um gerade eine gewiss mögliche Vernachlässigung der Lehre zu vermeiden, besonders Lehrleistungen flexibler honoriert werden können, als dieses gegenwärtig der Fall ist. Eine gute Lehre muss sich mehr als im idealistischen Sinne lohnen können.

## **5. Wie könnten derartige Zulagen gewährt werden?**

Drei mögliche Gewährsinstrumentarien sollten hier vorgestellt werden. Die Bewertung von Forschungsleistungen und Lehrleistungen mag als schwierig erachtet werden. Die Bewertungen müssen jedoch nicht in einem moralischen Sinne gerecht sein, sondern sie müssen nach fairen, transparenten, objektivierten, nachvollziehbaren und rechtlich nachprüfbar Kriterien gewährt werden. Es können objektive Parameter ohne Bewertungsmöglichkeiten in einem ersten Schritt oder in einem objektivierten Modell festgelegt werden.

#### a) Mögliche objektive Kriterien:

- a) deutliche Funktionszulagen (z. B. für Dekane, für den Sprecher einer Forschergruppe oder eines Sonderforschungsbereiches etc.);
- b) quantitativ messbare Lehrzulagen (z. B. Prüfungsvergütung, Vergütung für Promotionen und Habilitationen und fachspezifisch gewichtetes Hörgeld, jedoch jeweils mit Kappungsgrenze im Sinne einer Optimierungsfunktion);
- c) quantitativ ableitbare Forschungszulagen (z. B. durch Gewährung eines Drittmittelanteils als persönliche Vergütung).

Eher semiobjektiv wäre die Honorierung der Erfüllung von Zielvereinbarungen. Dies setzt die Etablierung eines Zielvereinbarungssystems innerhalb der Hochschuleinrichtungen und zwischen Staat und Hochschuleinrichtungen voraus. Dieses bedeutet die Steuerung innerer Budgetierungsvorgänge in der Universität sowie zwischen Land und Hochschulen innerhalb der Hochschule sowie zwischen Land und Hochschulen im Sinne eines *contract-managements*.

#### b) Mögliche semi-arbiträre Kriterien:

Diese könnten z. B. an die Evaluation von Forschung und Lehre gebunden sein und wären nur schwierig individuell zuteilbar. Den Beteiligten an einem Forschungsprojekt oder Studiengang könnte hierbei gruppenweise eventuell eine Zulage gewährt werden. Die Aufteilung könnte intern erfolgen. Voraussetzung hierfür wäre eine flächendeckende Evaluation nach niederländischem oder anglo-amerikanischem Vorbild sowie ein Gremium, das möglichst unabhängige Kontrolle gewährleistet. Die Evaluation müsste sich ausschließlich auf *peers* von außerhalb des jeweiligen Bundeslandes stützen, deren Hochschulen evaluiert werden.

### c) Mögliche arbiträre Kriterien:

Hierbei würden Entscheidung über flexible Gehaltsanteile von *deans* (innerhalb der Fakultät) oder von einem unabhängigen *president* (auf Hochschulebene), die an einen rechtsfesten Kriterienkatalog gebunden sein müssten, getroffen. Die Voraussetzung für diese Vorgehensweise wäre eine weitergehende Umstrukturierung der Hochschulen, als sie bisher in der Bundesrepublik Deutschland angedacht ist, und sähe die Einrichtung wirklicher, weitgehend extern bestehender Kontrollorgane im Sinne von *boards* vor. Die Entscheidungsträger müssten selbst rechenschaftspflichtig und persönlich verantwortlich sein.

Bei den flexiblen Anteilen an den Gehältern muss bedacht werden, dass es unterschiedliche Fachkulturen in den einzelnen Hochschulen gibt und dass es auch für Fachkulturen, die mit der Wirtschaft in nur geringer Symbiose oder Konkurrenz stehen, möglich sein muss, aufgrund der Eigenleistung in Lehre und Forschung erhebliche Gehaltsanteile hinzuzugewinnen. Wegen der Symmetrie der Leistungen und der damit gebotenen Symmetrie der Besoldung dürfen auch diese flexiblen Gehaltsanteile der wirtschaftsferneren Fächer, etwa der geisteswissenschaftlichen Bereiche, nicht in einer Dimension üblicher Zulagenhöhen des öffentlichen Dienstes gestaltet sein.

## 6. Fragen des Dienstrechts

Die Frage, die im Zusammenhang des Dienstrechts stets gestellt wird, ob Professoren oder Mitarbeiter Beamte oder Angestellte sein sollten, ist nicht unbedingt eine Frage flexiblerer Besoldungs- oder Dienstrechtsstrukturen. Der Bundesangestelltentarif ist keineswegs flexibler als das Beamtengesetz, im Gegenteil. Wenn Professoren in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt werden

sollten, dann könnte dies realistischerweise nur in einem außertariflichen Bereich der Fall sein.

Möglich wäre auch eine etwa durch Fachkulturen mitgeprägte Wahlmöglichkeit für Professoren zwischen einem Beamtenstatus mit geringeren Gewinnchancen im Rahmen der leistungs- und belastungsorientierten Besoldung und einem »ungesicherteren« Angestelltenstatus mit größeren Gewinnchancen bei der leistungs- und belastungsorientierten Besoldung, gleichsam im Sinne einer Risikozulage. Es könnte eine Wechselmöglichkeit vom Beamten in den außertariflichen Angestelltenstatus geben, aber keine umgekehrte. Ein solcher freier Angestelltentarif würde es auch ermöglichen, eher Gehaltsstrukturen in wirtschaftsnahen Fächern zu finden, die mit Gehältern in der Wirtschaft konkurrieren könnten. In der Angestelltenoption könnten Fünfjahresverträge geschlossen werden. Dieses wäre dann ein System, das hinsichtlich des Beschäftigungsverhältnisses, aber auch notwendigerweise der Besoldungshöhe mit Beschäftigungsverhältnissen in Führungsbereichen der Wirtschaft kompatibel wäre. Insgesamt stellt sich mit der Frage des Tarifrechts auch die der Tarifhoheit. Hochschulinterne Tarifverhandlungen, eventuell noch mit einer Vielzahl von Verhandlungspartnern auf der Arbeitnehmerseite, würden in den Hochschulen zu unnötigen Polarisierungen führen. Dieses würde auch nicht zum Ideal der Gemeinschaft von Lehrenden, Lernenden und Forschenden werden. Diese Gemeinschaftsidee ist jedoch eine tragende Säule des Hochschulsystems und sollte nicht durch tarifliche Auseinandersetzungen auch im wissenschaftlichen Bereich beeinträchtigt werden. Hochschulen könnten Tarifverbände bilden, wenn die Tarifhoheit an sie überginge und sie damit Verhandlungspartner der Arbeitnehmerseite würden. Im Rahmen der Tarifgemeinschaft von Bund, Ländern, Städten und Gemeinden würden die Hochschulen allerdings nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen können und würden damit kaum ihre spezifischen Belange in Tarifverhandlungen zu integrieren vermögen.

**These: Das System leistungsbezogener Besoldung, das auch im Wettbewerb mit der Wirtschaft bestehen kann, ist pro Person kostenintensiver als das gegenwärtige System.**

Wie ist dies bei relativ konstanten Systemgesamtkosten für die staatliche Seite dennoch realisierbar?

In der Angestelltenoption könnten »übliche« Fünfjahresverträge gesetzt werden. Damit besäßen die Universitäten in Besoldungshöhe und Beschäftigungsverhältnis mit der Wirtschaft vergleichbare Dienstverhältnisse. Zudem stellt sich die Frage nach der Tarifhoheit. Hier sollten nur Rahmenverträge geschlossen werden und könnten Verhandlungsverbände gebildet werden. Sie sind immer noch Stätte einer »Arbeitsgemeinschaft« von Forschenden und Lehrenden mit Studierenden.

Möglich wäre auch eine durch Fachleute mitgeprägte Wahlmöglichkeit zwischen einem Beamtenstatus mit geringer Leistungs- und Belastungskompetenz und einem unsichereren Angestelltenstatus mit »Risikozulage« und hohen Gewinnchancen. Sollten Professoren oder Mitarbeiter Beamte oder Angestellte sein? Der Bundesangestelltentarif (BAT) ist nicht flexibler als die Beamtenbesoldung. Wenn, dann könnten Professoren nur im außertariflichen Bereich Angestellte sein.

## **7. Woher sollen die Gelder für eine tatsächlich leistungsorientierte Besoldung kommen?**

Wenn eine flexible Gehaltsgestaltung letztendlich pro Person höhere Mittel verlangt als ein starreres Gehaltssystem, dann muss die Hochschule auch daran denken können – wie bereits zuvor erwähnt –, *overheads* von solchen externen Leistungen zu fordern, die in einem Zusammenhang mit dem Amt und der Hochschule stehen. Dies ist in angelsächsischen Ländern durchaus üb-

lich. Rein rechnerisch wäre etwa ein Satz von 10–20 Prozent, von dem ein Teil dem zentralen Bereich und ein Teil den Fakultäten bzw. den Fachbereichen zugute käme, durchaus gerechtfertigt. Damit könnte auch die Förderung einer Haltung einhergehen, die größere Transparenz in den Nebentätigkeiten und -verdiensten schafft, und die letztendlich auch zu einer größeren Akzeptanz von Nebenverdiensten und -tätigkeiten in der Hochschule führt. Wenn nämlich das gesamte System ein hohes Engagement in transparent dargestellten Nebentätigkeiten wertschätzt, dann werden diese auch weit mehr toleriert werden. Die derzeit vielfach vorherrschende Negativmeinung im Bezug auf Nebentätigkeiten von Kollegen sollte und könnte hiermit vermieden werden. Oft sind es ja gerade die auch in der Hochschule engagierteren Kollegen, die Nebentätigkeiten ausüben.

Sinnvoll wäre auch die Schaffung eines Professorenstatus zwischen Hochschule und Außenwelt, um die Verbindungen, etwa den Technologietransfer, zu gewährleisten.

### **Weitere Aspekte bezüglich der Einnahmen für individuelle Gehaltsmehrkosten:**

- Erhebung von *overheads* auch auf Drittmittel außerhalb des DFG-Systems für die Hochschulmitglieder, die Hochschuleinrichtungen in Anspruch nehmen;
- Wegfall der bisherigen Alterszulage;
- Einführung von leistungs- und belastungsorientierter Finanzzuweisung an die Hochschulen;
- Schwerpunktsetzung im Rahmen des Globalhaushaltes im Sinne einer Profilbildung und damit verbundenen Konzentrationsmaßnahmen innerhalb der Hochschulen;
- teilweise Verwendung von Gehaltserhöhungen für Leistungszulagen (Bericht der Hochschulstrukturkommission Baden-

Württemberg): Bei Bildung eines *pool* aus den Besoldungserhöhungen von einem Prozent pro Jahr hätte man nach zehn Jahren eine erhebliche Zulagensumme akkumuliert.

## Fazit

Die Reform des Dienstrechts knüpft an eine marktorientiertere Struktur der Hochschulen an. In einem wirklich wettbewerblichen System wird sich ein Regelkreis einstellen, mit dem leistungsstarke Hochschulen besonders qualifizierte Professoren besser besolden können, als weniger leistungsstarke Institutionen dies vermögen (siehe Kapitel 7).

Eine solche marktorientiertere Struktur des Hochschulsystems setzt eine völlige Abkehr von planwirtschaftlichen Strukturen der Studierendenzuweisung und eine von Studierendenzahlen abhängige Hochschulfinanzierung voraus. Die Änderung der Besoldung und des Dienstrechts kann daher nicht unabhängig von weitreichenden flankierenden Reformmaßnahmen betrachtet werden.

Zu den Leistungsanreizen im Hochschulsystem gehören jedoch nicht nur materielle. So kann eine flexiblere Gestaltung des Lehrdeputates durch Bildung eines *pool* des Lehrdeputates in den Lehreinheiten auch die Attraktivität einer wissenschaftlichen Funktion, etwa des Professorenamts, steigern. Hier ist wie bei den Besoldungsfragen eine größere Flexibilität notwendig, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Im angelsächsischen oder amerikanischen System wird die Lehrverpflichtung der Professoren sehr flexibel gehandhabt. Beim Wettbewerb um die besten Professoren in einem globalen Sinne kann das deutsche System nur bestehen, wenn auch in der Hinsicht der Lehrverpflichtung eine größere Flexibilität besteht. Dies darf allerdings nicht zu Lasten der Lehre gehen, sondern eine Lehrverpflichtungsreduktion auf der einen Seite muss durch höhere Lehrleistungen auf der an-

deren Seite innerhalb der den einen Studiengang bestreitenden Professoren und Mitarbeiter ausgeglichen werden. Im Sinne der Konkurrenzfähigkeit im globalen Wettbewerb ist darüber hinaus zu fragen, ob Lehrverpflichtungen in einem geregelten Doktorandenstudium, zu dem die deutschen Universitäten mehr und mehr kommen müssen, nicht auch deputatsrelevant sein sollten, ohne dass die Grundlehre dadurch beeinträchtigt wird.

## **Folgerung**

Die Reformüberlegungen des Dienst- und Besoldungsrechts müssen z. B. mit folgenden weiteren Reformen zusammenfallen:

- Schaffung von ausfinanzierten Globalhaushalten, die im Bereich des fiktiven Personalteils dynamisiert sind;
- Schaffung veränderter Entscheidungsstrukturen mit klarer Trennung von Entscheidung und Kontrolle und unabhängigen Kontrollorganen.

## **8. Weiterführende Reformüberlegungen, in die Besoldungs- und Dienstrechtsreform einzubetten wären:**

Im Rahmen der Empfehlungen der HRK ist auch darauf hinzuweisen, dass der Qualifizierungsweg der Hochschullehrer verkürzt und den internationalen Bedingungen angepasst werden muss, um die Berufschancen zu erhöhen. Nach der Qualifikation muss die Risikophase früher als bisher einsetzen, d. h., die Berufung muss so frühzeitig erfolgen, dass jeder die Chance hat, sich alternativ für eine Laufbahn in der freien Wirtschaft oder anderweitig außerhalb des Hochschulsystems zu entscheiden.

Ich möchte betonen, dass eine wirkliche Flexibilisierung des

Dienst- und Besoldungsrechts für Hochschulangehörige nicht nur die Gruppe der Professoren, sondern auch die wissenschaftlichen Mitarbeiter, eigentlich alle Mitarbeiter, betreffen muss, um eine weitergehende Motivationskultur in den Hochschulen auch von der monetären Seite her zu etablieren. Eine solche Reform muss aber eingebettet sein in eine Gesamtreform des Systems, die insgesamt zu leistungs- und marktorientierterem Verhalten führt. Am Ende dieser Reform wird es einen Wettbewerb der Hochschulen im »Markt« von Forschung und Lehre geben, wenngleich Forschung und Lehre nie mit einem »Markt« wirklicher, rein materieller Produkte gleichgesetzt werden sollten. Eine Hochschule, die im Wettbewerb um Studierende die besten Studierenden gewinnt und aus einer Vielzahl von Bewerbern auszuwählen vermag, wird – in welcher Weise auch immer – über diese Studierenden zu einem höheren Etat kommen, als eine Hochschule, die das nicht vermag. Das heißt aber, dass die Zuweisungen an die Hochschule, die Zuweisungen über die Zahl der Studierenden nicht pro Fach an allen Hochschulen gleich sein können, sei es, dass es sich um Studiengebühren oder von den Ländern entrichtete Bildungsgutscheine handelt. Die Höhe der Zuweisung pro Student an eine Hochschule muss sich vielmehr nach der Nachfrage richten, d. h. nach der Qualität, die über die Marktnachfrage ausgewiesen wird. Eine verstärkte Nachfrage nach Studienplätzen führt zu höheren Preisen, d. h. zu höherem Mittelfluss an diese Hochschule für einen entsprechenden Studienplatz.

Eine erfolgreiche Hochschule wird auch im Drittmittelaufkommen erfolgreicher sein, eine erfolgreiche Hochschule wird erfolgreichere Hochschullehrer haben, die mit ihren Nebentätigkeiten mehr Geld verdienen, als die Mitglieder von weniger erfolgreichen Hochschulen. Damit wird über die Einnahme von *overheads* aus Drittmitteln und Nebeneinkünften eine erfolgreiche Hochschule über wesentlich mehr Mittel verfügen als eine nicht oder weniger erfolgreiche Hochschule. Dazu kommt die

leistungsbezogene Zuweisung von Mitteln aus den Haushalten der Länder an die Hochschulen. Insgesamt wird also eine Steigerung der Leistungsfähigkeit, der Qualität von Forschung und Lehre zu mehr Mittelzuflüssen über die Studierenden, über Drittmittel und Nebeneinkünfte auch von Seiten des Staates führen. Dazu kommen bei einem marktorientierteren System sicherlich auch höhere Zuweisungen an solche erfolgreichen Hochschulen etwa aus Stiftungen, Schenkungen oder einem Sponsoring von Seiten der Wirtschaft. Damit wird es den erfolgreichen Hochschulen möglich sein, in der flexiblen Gestaltung der Gehälter ihren erfolgreichen Mitgliedern auch weit höhere Gehälter zu zahlen, als dies den weniger erfolgreichen Hochschulen möglich ist. Damit werden sie in der Rekrutierung, im Wettbewerb der Berufenen erfolgreicher sein können als andere Hochschulen, zumal sie wegen ihrer besseren Etat-Lage auch eher in der Lage sein werden, in der Ausstattung für die Mitglieder der Hochschule bessere Standards zu gewähren. Diese bessere Mittelausstattung wird sich wiederum rückkoppeln mit einer besseren Ausstattung von Bibliotheken, Labors usw. für Studierende, einem besseren Ambiente, besserem Kultur-, Freizeit- und Sozialangebot für die Studierenden. Damit wird es einen Kreislauf des Erfolges geben können, und ein Element dieses Kreislaufs des Erfolges ist aus der Sicht dieses Referates die höhere flexible Besoldung für die Mitglieder der Hochschule.

In einem solchen System muss ein klares Bewusstsein für individuelle Verantwortlichkeit auch im Sinne eines *change-managements* geschaffen werden. Es wird nicht eine Reformphase, sondern es wird ständige und stetige Veränderungen geben. Die Übernahme einer Amtskette darf nicht die einzige Last sein, die der Rektor oder Präsident einer Hochschule zu übernehmen bereit ist. Er muss an der Spitze des ständigen Veränderungsprozesses, des ständigen Optimierungsprozesses und damit der ständigen Qualitätssteigerung seiner Hochschule stehen. In einer sich

ständig verändernden Welt können Hochschulen nicht so tun, als gingen die äußeren Veränderungen sie im Inneren nichts an.

Im ungünstigen Fall gilt dann selbstverständlich auch: Eine Hochschule, die wenig attraktiv für Studierende ist, an der die Zahl der Bewerber kleiner ist als die Zahl der Studienplätze, wird dann in einen Regelkreis negativer Rückkopplungen fallen. Das deutsche Hochschulsystem wird sich danach ähnlich ausdifferenzieren wie etwa das amerikanische oder englische. Will man vermeiden, dass es wirklich »schlechte« Hochschulen gibt, was wir bei unserem übertriebenen Streben nach Gleichwertigkeit der Hochschulen als ein Argument gegen Wettbewerb anführen, dann müssen die Länder durch ihre Finanzierung staatlicher Hochschulen eine Art Mindestfinanzierung für solche Hochschulen garantieren, die im Wettbewerb nicht erfolgreich sind, und müssen in ihrer leistungsbezogenen Mittelzuweisung die Möglichkeit der Leistungssteigerung einräumen. Letztlich wird sich in einem solchen System aber irgendwann die Frage stellen, ob Fachbereiche, Fakultäten oder sogar Hochschulen aufgrund ihres mangelnden Erfolges in Forschung und Lehre im Wettbewerb mit den übrigen Hochschulen sogar geschlossen werden.

Allerdings stehen alle Länder auch angesichts ihrer finanziellen Engpässe durchaus immer wieder vor der Frage, ob sie sogenannte Strukturkommissionen einrichten sollen, die nach komplizierten Überlegungen die Reduktion von Stellen an der einen oder anderen Hochschule oder gar die Schließung von Teileinrichtungen empfehlen oder fordern. Eine marktgesteuerte Konkurrenz mit entsprechenden Folgen für Institutionen oder Hochschulen wäre meines Erachtens wahrscheinlich die bessere als die planwirtschaftlich administrative Lösung.

Wollen wir ein wettbewerbliches System in kontinuierlicher Veränderung – und dafür spräche im internationalen Wettbewerb sehr vieles, weil unser System, wenn es sich im Wettbewerb im internationalen Rahmen behaupten soll, nicht wettbewerbsfeind-

licher im Inneren sein kann als andere Systeme –, dann müssten allerdings auch viele andere vertraut gewordene Institutionen verabschiedet werden. Gegenwärtig steuern wir unsere Studentenströme in den Numerus-clausus-Fächern mit dem extrem planwirtschaftlichen System der sogenannten ZVS (Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen). Ein marktorientiertes System mit der Möglichkeit wirklich leistungsbezogener, d.h. von Hochschule zu Hochschule auch sehr unterschiedlicher Gehälter, muss auf einem System von Nachfrage und Angebot beruhen, das Preise und damit auch Zuflüsse steuert. Nur wenn das System wettbewerblich gesteuert ist, gibt es eine Rechtfertigung für wettbewerblich differenzierte Gehälter. Das deutsche System der ZVS ist in der Welt einzigartig, ebenso das KapVO (Kapazitätsverordnungs)-System mit dem verräterischen Verbot der »unzulässigen Niveaupflege«.

Auch sollte man bei der Frage der leistungsbezogenen Besoldung der Professoren nicht vergessen, dass Marktkonkurrenz und Leistungsdifferenzierung gerade in der Zwischenphase zwischen Promotion und der Übernahme einer Professur groß sind. Wenn hier nicht gleichzeitig eine leistungsbezogene Besoldung, d.h. auch leistungsbezogene und marktorientierte Besserverdienstmöglichkeiten geschaffen werden, dann drohen gerade in diesem Bereich ein Wechsel von Hochbegabten aus den wirtschaftsnahen Fächern in die Wirtschaft und ein Verlust der Exzellenz der Hochschulen. In diesem Bereich mag eine wirkliche leistungs- und marktorientierte Besoldung noch wesentlich notwendiger sein als in dem professoralen Bereich. Denn in diesem Bereich entscheidet sich die Zukunft der Qualität der Hochschulen. Wenn wir hier den *brain drain* weiterhin zulassen, dann werden nur die zweitbesten Promoventen an den Hochschulen bleiben und die drittbesten in wirtschaftsnahen Fächern den Weg in die Professuren einschlagen. Das wäre für die Qualität unserer Hochschulen verheerend. Damit verknüpft ist allerdings auch die Frage nach der

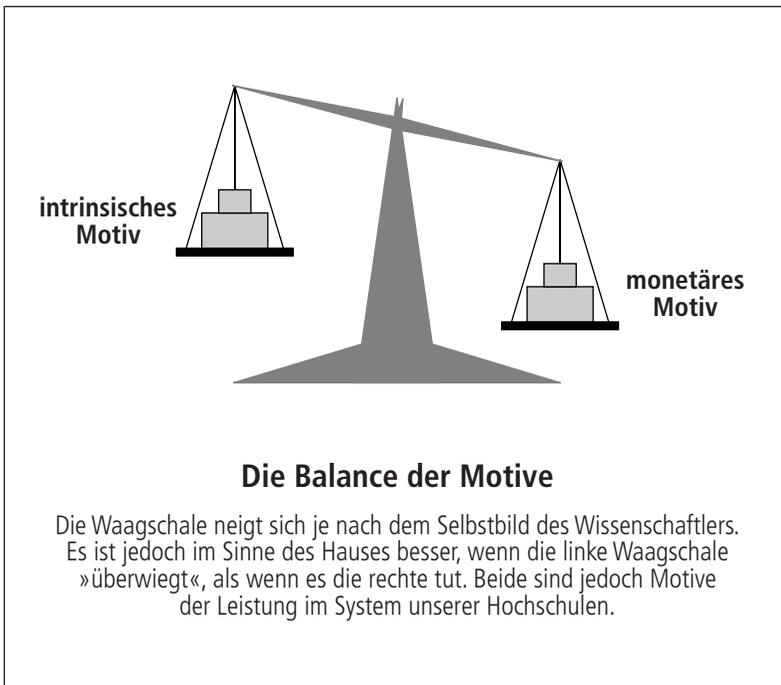
Qualifizierung der Postdoktoranden für die Übernahme einer Professur. In einem System stärkerer Marktorientierung und stärkeren Wettbewerbes ist es noch weniger als derzeit zu rechtfertigen, dass diese Qualifikationsphase im Mittel über das 40. Lebensjahr hinaus andauert.

Zu einer Besoldungs- und Dienstrechtsreform gehört notwendigerweise auch die Reform des Qualifizierungsweges zu einer Professur. In Fächern, in denen die Fachkulturen eine grundlegende Reform noch nicht erlauben, muss auf jeden Fall eine Verkürzung des Qualifikationsweges erreicht werden. Ein mittleres Habilitationsalter von über 41 Jahren ist nicht hinzunehmen, weil danach kaum noch Chancen bestehen, außerhalb der Hochschulen eine Beschäftigung zu finden. Vorzuziehen wäre dem gegenwärtigen Qualifikationsweg ein dem angelsächsischen oder amerikanischen Hochschulsystem vergleichbarer Qualifikationsweg über Assistenzprofessuren. Nach einer überdurchschnittlichen Promotion in einem Promotionsstudiengang könnte sich eine Phase freier Forschung und Lehre, auch der Leitung eigener Forschungsgruppen unter Drittmiteleinwerbung anschließen, nach der entweder durch einen Ruf an eine andere Hochschule oder durch eine Qualifikationsfeststellung innerhalb der eigenen Hochschule die Befähigung zum Professorenamt aufgrund der bis dahin in Forschung und Lehre erbrachten Leistungen festgestellt wird. Ein solcher Weg müsste spätestens bis zum 35. Lebensjahr beendet sein. Damit würde auch erreicht werden, dass Professoren noch zu der biologisch optimalen und kreativsten Zeit ihres Lebensalters selbständig in Lehre und Forschung arbeiten und wirken könnten.

## 9. Fazit

Wir stehen vor einer notwendigen grundlegenden Reform unseres Hochschulwesens. Lassen Sie uns Teile des Systems schrittweise so reformieren, dass sich stets wieder ein in sich konsistentes Gesamtsystem ergibt. Um Missverständnissen des Systems Hochschule, wie es hier dargelegt worden ist, zu begegnen, sei auf die nachfolgende Abbildung hingewiesen. Es geht nicht nur um Geld; aber was ist schon ohne Geldmittel möglich?

*Abbildung 1:* Die Motivationswaage im System der Hochschulen



# Anerkennung der Leistung von Professoren: Erfahrungen an kanadischen Universitäten

*François Tavenas*

## Das kanadische Universitätssystem

### Die Bundesregierung

Das kanadische Grundgesetz schreibt vor, dass die Provinzen für Kultur und Bildung verantwortlich sind. Die Bundesregierung leistet aber eine globale finanzielle Unterstützung für die *post-secondary education*, also für Hochschulen, an die Provinzen. Diese Unterstützung wurde in den letzten fünf Jahren stark reduziert, aber sie macht immerhin, je nach Provinz, noch etwa 40 bis 60 Prozent der globalen öffentlichen Zuwendungen an kanadische Hochschulen aus.

Seit Ende des Zweiten Weltkrieges hat auch die Bundesregierung die Verantwortung für die Finanzierung des Forschungssystems übernommen. Heute übt sie diese Verantwortung durch drei *councils* aus: das *Natural Sciences and Engineering Research*

*Council (NSERC)*, das *Medical Research Council (MRC)* und das *Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)*, die zusammen etwa \$ 800 Mio. im Jahr zur Verfügung stellen.

## Die Provinz-Regierungen

Die Provinz-Regierungen tragen die volle Verantwortung für die Organisation und die Finanzierung des Hochschulsystems. Es gibt zwischen den Provinzen wesentliche Unterschiede hinsichtlich der Organisation und Finanzierung. Alle Provinzen haben ihre eigene Finanzpolitik: Steuereinkommen und Ausgaben sind unterschiedlich groß, wie auch die Höhe der Zuschüsse pro Student und die Höhe der Studiengebühren an Universitäten. Das führt zu sehr unterschiedlichen finanziellen Voraussetzungen an den Universitäten in Kanada. Zum Beispiel können die Hochschulen in Ontario zur Zeit die Höhe der Studiengebühren selbst festlegen (\$ 3000 bis \$ 15000 pro Jahr je nach Disziplin), während die Québec-Regierung immer noch darauf besteht, diese Gebühren auf \$ 1600 für alle Disziplinen festzulegen. Diese unterschiedlichen Voraussetzungen führen zu einer Konkurrenz zwischen den kanadischen Hochschulen mit ungleichen Mitteln.

Einige Provinzen haben auch ihr jeweils eigenes System zur Unterstützung der Forschung eingeführt. Zum Beispiel wollte die Provinz Québec Anfang der siebziger Jahre die Forschung an Hochschulen wirkungsvoll fördern. Zwei Organisationen wurden nach dem Model der »Councils« gegründet: die FCAR (Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche), zuständig für Naturwissenschaft, Ingenieurwesen und Geisteswissenschaften, und die FRSQ (Fonds de Recherche en Santé du Quebec), zuständig für Medizin. Diese beiden Organisationen stellen derzeit \$ 100 Mill. pro Jahr zur Verfügung.

## Die Universitäten

Die Universitäten in Kanada sind selbständige Organisationen mit eigenem Budget und eigenem Personal. Geleitet werden sie in der Regel von zwei Kammern und dem Direktorium.

Die oberste Kammer, ein *Board of Directors*, trägt die gesamte Verantwortung für die administrative und finanzielle Leitung der Universität. Es besteht aus 15 bis 40 Mitgliedern, die mehrheitlich aus der Wirtschaft kommen. An der Université Laval z. B. hat mein Board 25 Mitglieder, davon 13 aus der Wirtschaft, drei Professoren, drei Studenten, zwei Angestellte, einen Direktor, einen Dekan, den ersten Vize-Rektor und den Rektor. Der Vorsitzende stammt aus der Wirtschaft.

Die zweite Kammer, der Senat, ist zuständig für alle akademischen Fragen. Er besteht aus 60 bis 100 Mitgliedern und wird von dem Rektor präsiert. Professoren sind in der Mehrheit, aber auch alle Vize-Rektoren und Dekane sowie ein Dutzend Studenten gehören dem Senat an.

Die Leitung des Direktoriums wird vom Rektor (oder Präsidenten oder Principal) ausgeübt. Er wird, jedenfalls in den meisten Hochschulen, vom *board* für eine oder höchstens zwei fünfjährige Amtszeiten ernannt; er kann aber auch, so wird es an einer Minderheit von Universitäten gehandhabt, entweder von einem *electoral college* gewählt, oder von der Provinz-Regierung auf Antrag vom *board* ernannt werden. Der Rektor wird von einer Gruppe von drei bis sechs Vize-Rektoren unterstützt, die für die verschiedenen Bereiche verantwortlich sind; sie werden meistens vom *board* auf Antrag des Rektors ernannt.

Die Finanzierung des Grundhaushaltes der Universitäten setzt sich zusammen aus:

- Zuschüssen der Regierung: 50–70 Prozent,
- Studiengebühren: 15–35 Prozent,
- sonstigen Einnahmen: 15 Prozent.

*Overheads* aus Forschungsverträgen mit der Industrie sind ein wesentlicher Teil der sonstigen Einnahmen. Wie schon erwähnt, sind die Höhe und die Kalkulation der provinziellen Zuschüsse von Provinz zu Provinz verschieden, obwohl sie alle mehr oder weniger direkt von der Anzahl der Studenten und den Studienfächern abhängig sind. So sind auch die Studiengebühren je nach Provinz sowie, in manchen Provinzen, je nach Disziplin sehr verschieden. Im Durchschnitt liegen diese Gebühren in Kanada zur Zeit bei \$ 3 600 pro Jahr.

### Nationale und provinzielle Organisationen

Die Zusammenarbeit zwischen den Provinzen wird auf nationaler und internationaler Ebene durch ein *Council of Ministers of Education* koordiniert. Diese Organisation spielt eine ähnliche Rolle wie die Kultus-Minister-Konferenz in Deutschland; sie ist aber mehr beratend als beschließend tätig.

Auf nationaler Ebene haben sich die Universitäten in einer Organisation zusammengeschlossen: der *Association of Universities and Colleges of Canada* (AUCC). Sie ist eine *Lobby Group*, die die nationalen Interessen aller Universitäten vertritt, dazu gehören u. a. die Festsetzung der Höhe der Zuschüsse der Bundesregierung an die Provinzen oder die Finanzierung der Forschung. Die AUCC repräsentiert die kanadischen Universitäten auch im internationalen Rahmen. In den vergangenen zehn Jahren haben die größeren, forschungsintensiven Universitäten sich zusammengetan und die *Group of Ten* gegründet. Mitglieder dieser *Group of Ten* sind, vom Osten nach Westen: die Université Laval, McGill University, Université de Montréal, Queen's University, University of Toronto, McMaster University, University of Waterloo, University of Western Ontario, University of Alberta und die University of British Columbia. Die *Group of Ten*-Prä-

sidenten treffen zweimal im Jahr zusammen, um Probleme gemeinsamen Interesses zu erörtern, und sie treffen sich regelmäßig mit Ministern und Ministerialräten der Bundesregierung, um mit ihnen Fragen der Forschung oder Finanzfragen zu beraten.

Auf der Ebene der Provinzen haben sich die Universitäten regional organisiert. Die COU (Council of Ontario Universities) in Ontario, die CREPUQ (Conférence des Recteurs et Principaux des Universités du Québec) in Québec, die COWCUP (Council of Western College and University Presidents) in den westlichen Provinzen, sie alle sind sehr aktiv in der Koordinierung von Fragen wie: Beziehungen zu der Provinzial-Regierung, Finanzierung, Programmaufbau, Organization und Finanzierung der Forschung, Besoldung und Arbeitsbedingungen für akademisches und technisches Personal usw. In Québec hat die CREPUQ, in Zusammenarbeit mit der Provinz-Regierung, Datensysteme zur Auswertung von über die verschiedenen Aspekten des Hochschulsystems ermittelt: Die Anzahl von Studenten, Diplome, Professoren, Forschungsprojekten sowie Daten über Finanzen oder Anlagen werden ermittelt und veröffentlicht.

## **Leistungsabhängige Organisation und Finanzierung der Hochschulen**

In allen Provinzen hängt die staatliche Finanzierung wesentlich ab von der Leistung, ausgedrückt in Anzahl der Studenten. In Québec ist der Zusammenhang unmittelbar: Die Anzahl der Studenten (in *full-time equivalent*), eingeteilt in elf Disziplinen und in drei Stufen (Bachelor, Master, PhD), gilt als Basis für die Kalkulation der jährlichen Zuschüsse. Die Formel legt Einheitskosten pro Sektor (zwischen \$ 3 300 in Betriebswirtschaft bis \$ 16 488 in Zahnmedizin) und Stufengewichtsfaktoren (1 für Bachelor, etwa 2,3 für Master, etwa 3,1 für PhD) zugrunde. Die

jährlichen Schwankungen der Zuschüsse machen eine langfristige finanzielle Planung für die Universität sehr schwierig. In anderen Provinzen ist dies weniger problematisch, weil der Zuschuss nur stufenweise von der Studentenzahl in einem sogenannten Korridorsystem abhängt. Dazu kommen die Einnahmen aus Studiengebühren, die natürlich direkt von der Anzahl der Studenten abhängen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich alle Hochschulen mehr und mehr mit der Werbung von Studenten befassen; dieser Wettbewerb ist gewissermaßen qualitätsfördernd, aber es kann zu Problemen führen, wenn es darauf ankommt, dass Hochschulen zusammenarbeiten – zum Beispiel im Rahmen großer Forschungsprojekte oder auf internationaler Ebene.

In Québec wurden in den letzten zehn Jahren auch Leistungsfaktoren in die Finanzierungsformel eingeführt. So werden jetzt die Anzahl der vergebenen Diplome (\$ 500 pro Bachelor, \$ 600 pro Master, \$ 1000 pro PhD) und die Höhe der eingeworbenen Drittmittel (15 Prozent der Drittmittel öffentlicher Herkunft als »indirekte Unkosten« der Forschung) mitberücksichtigt. Die Summen, die sich so errechnen, stellen aber nur einen kleinen Teil des Gesamteinkommens der Universität dar: Für die Université Laval waren es in diesem Jahr \$ 11 Mio., bei einem Gesamtetat von \$ 300 Mio.

### **Leistungsabhängige Budgetverteilung an Fakultäten**

An allen Hochschulen ist die Verteilung des Haushaltes an Fakultäten mehr oder weniger direkt von der Studentenzahl abhängig. An der Université Laval sind wir jetzt dabei, das System so zu gestalten, dass jährlich ein globaler Haushalt an jede Fakultät vergeben wird, der von der Leistung der Fakultät in Lehre und Forschung und von der Übereinstimmung der Entwicklungspläne der Fakultät mit denen der Universität abhängt.

## Leistung ist maßgebend für die Karriere der Professoren

Die akademische Leistung der Professoren ist maßgebend für ihre Karriere, in Kanada genauso wie in ganz Nord-Amerika.

Bei der Berufung ist die Qualität des *curriculum vitae* der Hauptfaktor. Leistung ist maßgebend: für die Bestimmung der jährlichen Gehaltserhöhungen, für die Beförderung vom *Assistant-* zum *Associate-* und *Full Professor*, für die Vergabe eines *sabbatical leave* usw.

Es wird von allen Universitätsprofessoren erwartet, dass sie in der Forschung aktiv sind. Der Erhalt von Forschungsmitteln hängt direkt ab von der Qualität der Forschungsanträge, gemessen u. a. an Menge und Qualität der Veröffentlichungen des Antragstellers.

## *Course Evaluation* – Bewertung der Vorlesungen

Die meisten Universitäten lassen die Qualität der Vorlesungen durch die Studenten beurteilen. Die Qualität des Kursinhaltes sowie die Leistung der Professoren werden mittels standardisierter Fragen an die Studenten systematisch ermittelt. An der McGill University werden in jedem Semester alle Kurse bewertet, und die Ergebnisse sind in der Universitätsbibliothek jedermann zugänglich. An der Université Laval ist die Veröffentlichung noch nicht erlaubt, aber wir sind dabei, eine Methode einzuführen, die es ermöglicht, dass die Programm-Komitees die Ergebnisse zur Kenntnis nehmen. An manchen Universitäten in Kanada sowie in den USA werden diese Auswertungen von den Studenten-Vereinigungen selbst durchgeführt und die Ergebnisse anschließend veröffentlicht, das jedoch manchmal in unangemessener, ja peinlicher Form!

## *Programme/Department Reviews*

Die meisten Universitäten führen jetzt *cyclical reviews* durch. Es handelt sich dabei um systematische Bewertungen von Studiengängen und/oder Abteilungen, die alle fünf bis sieben Jahre stattfinden. *Review-committees* bestehen meistens aus Professoren anderer Fakultäten und Studenten; Experten anderer Universitäten oder aus der Wirtschaft werden in der Regel zur Teilnahme eingeladen.

Die Auswertung umfasst: eine Selbstausswertung der Abteilung, die auch Entwicklungspläne vorlegen kann; ein statistisches Bild der Leistung der Abteilung oder des Studiengangs (Anzahl der Studenten, Anzahl der Diplome, Dauer des Studiums, usw.). Die Qualität der Vorlesungen (akademische Logik des Programms, Qualität der Studentenauswertungen) und der eingesetzten Mittel (Professoren, technisches Personal, Laboreinrichtungen) werden sorgfältig geprüft.

Auch die Leistung der Forschungsabteilung wird ausgewertet: Anzahl der aktiven Professoren, Anzahl der Projekte, Höhe der Drittmittel, Anzahl der Veröffentlichungen, Anzahl der Patente, usw.

Der Bericht des Auswertungsausschusses sowie der Aktionsplan des Abteilungsleiters werden dem Senat vorgelegt und sind damit veröffentlicht. Diese Auswertungen haben sich als sehr effektiv für die Anpassung der Programme an die sich schnell verändernden Verhältnisse in Wissenschaft und Wirtschaft erwiesen.

## **Systemweite Auswertungen**

Vor etwa zehn Jahren wurde von der CREPUQ in Québec eine unabhängige Überprüfung der *cyclical-review*-Systeme der einzelnen Universitäten eingeführt. Das System wurde vor zwei Jah-

ren auch von den Ontario-Universitäten übernommen. Die Überprüfung wird von einem Komitee, bestehend aus anerkannten Experten, meistens Professoren i.R., durchgeführt. Sie besteht aus einer Überprüfung der Politik und der Methoden, wie sie in den Universitätsakten beschrieben sind, und aus einer Überprüfung der eigentlichen Ausführung solcher *cyclical reviews* in zwei oder drei vom Komitee ausgewählten Fällen. Die Ergebnisse werden veröffentlicht. Nach der Erfahrung in Québec hat sich dieses System als sehr effektiv für die Verbesserung der Auswertungsmethoden an einzelnen Universitäten erwiesen; es hat auch zu einer gewissen Standardisierung der Methoden geführt.

In Québec wurden vor drei Jahren alle Universitäten dazu aufgerufen, ihre Studiengänge besser zu koordinieren. Die Regierung war dabei, die Vergabe von Geldern an die Universitäten drastisch zu vermindern (–30 Prozent innerhalb von vier Jahren) und sah in solch einer Koordinierung und »Rationalisierung« ein Mittel zum Sparen. Die CREPUQ setzte eine *Commission des Universités sur les Programmes* ein, die aus Professoren, Studenten und Administratoren aus den verschiedenen Universitäten besteht. Gezielt wird eine provinzweite Bewertung der Studiengänge in sämtlichen Fachrichtungen durchgeführt, mit dem Ziel, ähnliche Studiengänge oder Studiengänge schlechterer Qualität abzuschaffen. Die Kommission hat ihre Arbeit weitgehend abgeschlossen. Ihre Berichte werden den einzelnen Universitäten zugeleitet, damit diese die nötigen Maßnahmen treffen können. Das Ergebnis entspricht nicht den Erwartungen der Regierung, denn es zeigt, dass die Hochschulen ihre Arbeit ziemlich effektiv koordiniert haben. Einige Studiengänge wurden jedoch geschlossen, und einige andere werden jetzt von anderen Universitäten übernommen.

## Leistung und Karriereverlauf der Professoren

### Berufung

Für die Berufung zum Professor sind die Universitäten selbst zuständig. Normalerweise werden junge Professoren nach dem PhD (der Promotion) und zwei bis »n« Jahren anschließender Tätigkeit von der Universität angestellt. Sie werden nach sorgfältiger Prüfung ihres *curriculum vitae* und ihrer Veröffentlichungen als *Assistant Professor* eingestellt; es ist nicht ungewöhnlich, dass sich mehr als 20 Kandidaten für eine ausgeschriebene Stelle bewerben. Es herrscht also eine starke Konkurrenz. Die Konkurrenz zwischen den nordamerikanischen Universitäten ist derzeit gleich groß, weil diese zur Zeit viel Geld und große Forschungsmittel anbieten können.

### Erste Karrierenphase: *Assistant Professor*

Neue Professoren werden normalerweise als *Assistant Professor* eingestuft. Sie bleiben das fünf bis sieben Jahre. Während dieser Zeit haben sie keine *tenure*. Eine erste Leistungsüberprüfung erfolgt normalerweise nach drei Jahren: Qualität der Lehre, Forschungsaktivität sowie allgemeine Mitwirkung am Universitätsleben werden ermittelt. Am Ende dieser Probezeit wird eine zweite Leistungsüberprüfung vor der Beförderung zum *Associate Professor* durchgeführt; diese erfolgt besonders gründlich, denn die Beförderung führt zur *tenure*, also zur langfristigen Verpflichtung an der Hochschule. Falls die Leistungsüberprüfung negativ ausfällt, wird der Betreffende entlassen; das geschieht in etwa 10 Prozent der Fälle.

## Zweite Karrierenphase: *Associate Professor*

Nach der Beförderung zum *Associate Professor* genießt der Professor *tenure*. Man könnte die ganze Laufbahn in diesem Rang verbleiben, und das kommt auch vor, wenn die akademische Leistung nicht ausreichend ist. Für gute, produktive Professoren ist die Zeit als *Associate Professor* begrenzt, dauert aber mindestens fünf bis sieben Jahre.

## Dritte Karrierenphase: *Full Professor*

Die Beförderung zum *Full Professor* erfolgt auf Antrag des Professors. Ihr geht die Bewertung der Leistung in der Lehre und vor allem in der Forschung voraus; bei den renommierteren Universitäten muss eine internationale Anerkennung nachgewiesen werden. Das Dossier muss unter anderem Empfehlungsschreiben von anerkannten Forschern kanadischer und ausländischer Universitäten enthalten.

Das Beförderungsverfahren ist je nach Universität mehr oder weniger selektiv, so dass der Anteil an *Full Professors* 30 bis 60 Prozent des gesamten Lehrpersonals ausmacht.

## Jährliche Leistungsbewertung

In Bezug auf die jährliche Leistungsauswertung ist die Situation an den kanadischen Hochschulen sehr unterschiedlich. In der *Group of Ten* führen acht Universitäten eine jährliche Leistungsauswertung aller Professoren im Zusammenhang mit der Vergabe von Gehaltserhöhungen durch.

## *Sabbatic Leave* (Forschungssemester)

Die Professoren an kanadischen Universitäten können alle sieben Jahre ein *sabbatic leave* beantragen. An den meisten Hochschulen hängt die Bewilligung von der Leistung des Professors in der Forschung und von der Qualität seines *sabbatical project* ab. Es muss angemerkt werden, dass im Durchschnitt nur 60 bis 70 Prozent der Professoren einen Antrag auf *sabbatic leave* stellen.

*Post tenure review* ist zur Zeit ein großes Thema zur Zeit in Nordamerika.

Wie beschrieben, werden Universitätsprofessoren in Kanada regelmäßig auf ihre Leistung hin überprüft. Jedoch ist bei uns, wie in ganz Nordamerika, die Idee einer *Post tenure review* ein großes Diskussionsthema. Die Ursache dafür ist auf den Eindruck bei Studenten und der Bevölkerung insgesamt zurückzuführen, dass das *tenure*-System nicht den heutigen Gegebenheiten entspricht, und dass dieses System es den Professoren zu leicht macht, die nicht mehr ihre volle Energie in Lehre und Forschung einsetzen. Tatsache ist aber, dass die große Mehrheit der Professoren sehr hart arbeitet; als Rektor muss ich sagen, dass ich ein *post-tenure-review*-System nicht unbedingt einführen möchte, denn solch ein System würde uns dazu zwingen, alle Professoren zu verunsichern, wo doch solche Reviews nur für eine kleine Minderheit gerechtfertigt wären.

## **Forschung**

Die Forschung ist eine Tätigkeit, die sehr leistungsfördernd ist. Der aktive Forscher wird von dem Drang nach neuen Ideen und neuen Erfindungen beflügelt. Er findet auch Ansporn im Wettbewerb mit anderen Forschern seines Faches. Die Anerkennung von Kollegen in nationalen und internationalen Kreisen ist ein

weiterer Ansporn zur Leistung. Die Forschung an kanadischen Hochschulen wird durch direkte Subventionen an Professoren finanziert. Es steht dafür jährlich \$ 1 Mrd. zur Verfügung. Um Geld aus diesem Fonds zu bekommen, müssen die Professoren Forschungsanträge einreichen. Alle Drittmittel werden durch *peer review committees* vergeben.

### ***Operating Grants* an einzelnen Professoren**

Das Grundelement des Forschungssystems sind *Operating grants* an einzelne Professoren. Entsprechende Anträge werden alle drei Jahre eingereicht. Eine Entscheidung wird aufgrund der Qualität des Projektes und, vor allem, der Produktivität des Forschers (Anzahl und Qualität der Veröffentlichungen) getroffen. Die Erfolgsrate liegt zwischen 40 und 70 Prozent, je nach Disziplin. Erfolgreiche Forscher können dann über jährliche Subventionen in Höhe von \$ 10 000 bis \$ 200 000 je nach Disziplin, Erfahrung und Leistung des Forschers, verfügen. Die Anzahl der Professoren, die ein *operating grant* erhalten, ist ein guter Indikator für die Qualität einer Fakultät oder einer Universität.

### ***Thematic Grants* an Forschungsgruppen**

*Thematic grants* und andere ähnliche projekt-orientierte Forschungsfinanzierungsprogramme sind für Forschungsgruppen und -zentren bestimmt. Diese *grants* können sehr groß sein und sind deshalb sehr begehrt. Anträge werden, auch in diesem Fall, durch *peer review committees* ausgewertet. Der Wettbewerb ist sehr intensiv, und die Erfolgsrate liegt üblicherweise bei 20 bis 25 Prozent. Die typische Forschungsgruppe schreibt pro Jahr zwei bis vier solcher Anträge.

## *Networks of Centres of Excellence*

Dieses Programm gibt es seit 1989. Die Bundesregierung wollte damals die Zusammenarbeit zwischen Universitäten und der Industrie fördern. Sie wollte zudem den Aufbau von weltweit wettbewerbsfähigen Forschungsgruppen fördern. 15 thematische Netze von Forschungsgruppen und -zentren, unter Teilnahme von Industrie-Partnern, werden durch dieses Programm für mindestens fünf Jahre unterstützt. Die Anträge werden von *peer review committees* unter Mitwirkung von ausländischen Experten ausgewertet. Dieses Programm ist extrem selektiv mit einer Erfolgsrate von knapp 10 Prozent, aber es lohnt sich, sich zu bewerben, denn die typische Subvention umfasst stattliche \$ 5 Mio. pro Jahr.

Wie man sehen kann, ist das ganze Forschungssystem sehr selektiv und direkt von der Leistung des Forschers abhängig: Anzahl und Qualität der Veröffentlichungen und die Anzahl der Patente spielen eine maßgebliche Rolle für die Entwicklung der Forschung an der Universität und für die Entwicklung der Karrieren der einzelnen Professoren.

Der typische kanadische Professor beantragt mindestens zwei- bis viermal im Jahr Anträge auf Forschungsgelder und wird dementsprechend oft sorgfältig geprüft.

## **Leistung und Entlohnung**

Jede kanadische Universität ist ein selbständiges Unternehmen mit einem spezifischen System der Festsetzung der Arbeitsbedingungen und der Entlohnung von Professoren.

Die meisten Universitäten verhandeln mit einer lokalen Professorengewerkschaft. Die Arbeitsbedingungen und Lohnstrukturen werden in *collective agreements* festgeschrieben, über die alle drei Jahre neu verhandelt wird.

## Die *Group-of-Ten-Praxis*

Die *Group-of-Ten-Universitäten* bilden eine relativ homogene Gruppe in Bezug auf Mission, Organisation, Qualität des Lehrpersonals und Arbeitsbedingungen. Dennoch sind kulturelle Unterschiede zu beobachten. Hinsichtlich der Entlohnung der Professoren sind die englischsprachigen Hochschulen mehr an dem nordamerikanischen Modell orientiert: Sie ermitteln den Wert der einzelnen Professoren sowie ihrer Leistung und zahlen dementsprechende Gehälter. Die französischsprachigen Hochschulen dagegen sind mehr an dem europäischen Modell orientiert: Sie bezahlen nach Lohn-Gruppen und -skalen, wie die folgende Grafik zeigt:

<i>Universität</i>	<i>Echelon Increase</i>	<i>Merit Increase</i>	<i>Maximum of scale</i>
Alberta		ja	kein
Laval	ja		ja
McGill		ja	kein
McMaster		ja	kein
Montréal	ja		ja
Queen's		ja	kein
Toronto		ja	kein
British Columbia		ja	kein
Waterloo		ja	kein
Western Ontario		ja	kein

## ***Merit increase* kann mehrere Formen annehmen**

An den Universitäten, an denen *merit increase* bezahlt wird, kann dies auf verschiedene Arten geschehen:

- festgesetzte Summe zusätzlich zum *cost of living adjustment*: bis zu \$ 3 000;
- Pauschalsumme, bestimmt nach Anzahl der *merit*-Professoren im Verhältnis zum *merit budget*;
- kombinierte Berechnung mit *vost of living adjustment*, was bis zu 6 Prozent des Grundgehaltes ausmachen kann.

*Merit* kann zu sehr großen Einkommenunterschieden führen: Am Ende seiner Karriere kann ein leistungsstarker *Full Professor* ein Gehalt in Höhe von \$ 130 000 pro Jahr, ein leistungsschwacher *Associate Professor* dagegen ein Gehalt von nur \$ 70 000 beziehen.

## **Die Praxis an der McGill University**

Ich möchte nun die Praxis an der McGill University beschreiben, denn sie ist ein typisches Beispiel für eine sehr integrierte und effektive Praxis, die dazu beigetragen hat, dass McGill eine der besten Universitäten in Kanada und in Nordamerika ist.

## ***Merit increase* für Professoren ...**

Jedes Jahr wird ein Budget für *merit increase* im Umfang von 1,5 Prozent der Lohnmasse für Professoren im Universitätshaushalt vorgesehen. Dieses Budget wird an die Dekane, abhängig von der Anzahl der Professoren ihrer Fakultät, proportional verteilt. Jeder Dekan muss, in Zusammenarbeit mit den zuständigen Abteilungsleitern, die Leistung einzelner Professoren in Lehre, For-

schung und *service to the community* auswerten und alle Professoren seiner Fakultät in fünf Kategorien einteilen: Jede Kategorie entspricht einem *merit level*: \$ 1 500, \$ 1 250, \$ 1 000, \$ 500 und \$ 0. Damit Leistung tatsächlich anerkannt wird, ist es vorgeschrieben, dass keine Kategorie mehr als 50 Prozent der Professoren der Fakultät enthält. Die Leistung einzelner Professoren kann relativ leicht, im Vergleich zu der der Kollegen im selben Bereich, vom Abteilungsleiter und Dekan festgestellt werden, sei es in der Forschung, wo der Umfang der akquirierten Drittmittel, die Anzahl der Veröffentlichungen und die Anzahl sonstiger wissenschaftlicher und professioneller Auszeichnungen eine feste Basis darstellen, oder in der Lehre, wo Ergebnisse der Studentenauswertungen zu Verfügung stehen. Die Unterschiede im »merit-Lohn« mögen nicht sehr groß erscheinen, aber sie können mit der Zeit, wie schon erwähnt, zu nennenswerten Unterschieden bei der Besoldung von leistungsstarken Professoren im Vergleich zu weniger aktiven Kollegen führen.

Zusätzlich zum *merit increase* bekommen alle Professoren ein *cost of living adjustment*, das sich aus anerkannten Wirtschaftsindikatoren errechnet. Zur Zeit liegt der typische *cost of living adjustment* bei 1 bis 2 Prozent des Grundgehaltes im Jahr. *Merit* kann also die Gehaltserhöhung mehr als verdoppeln.

### ... und leistungsbedingte Budgetzuteilung an Fakultäten

Auch die Zuteilung des Universitätsbudgets an die Fakultäten erfolgt auf der Basis einer Evaluation ihrer Leistung. Zunächst wird eine Budget-Feststellung nach Studentenanzahl für jede Fakultät errechnet, dann eine zweiprozentige »Taxe« bei allen Fakultäten erhoben, um ein *discretionary fund* unter Kontrolle des Direktoriums zu bilden. Die Dekane bewerben sich bei dem *budget committee* um einen Teil dieses *fund*. Dazu werden sie gebeten,

Nachweise der Leistung der Fakultät in Lehre und Forschung sowie Einschätzungen zur Übereinstimmung der Projekte der Fakultät mit Universitätsentwicklungsplänen, erhofftem »Return on Investment« usw. vorzulegen. Das *budget committee*, d.h. das Direktorium der Universität, verteilt das *discretionary fund* und veröffentlicht die Ergebnisse mit ausführlichen Erklärungen und Begründungen. Die Dekane sowie alle Professoren wissen, was von ihnen hinsichtlich Leistung und Entwicklung erwartet wird, und sie können im folgenden Jahr dementsprechend handeln.

Die Kombination beider Systeme fördert sehr wirkungsvoll die Qualität und Produktivität der Professoren und der Fakultäten.

### **Was läßt sich daraus lernen?**

- Kanadische Universitätsprofessoren werden sehr regelmäßig auf ihre Leistung hin geprüft – innerhalb sowie außerhalb der Universität.
- Die Finanzierung des Forschungssystems ist sehr leistungsfördernd, solange die Professoren vom System unterstützt werden. Aussteiger haben es aber sehr schwer wieder einzusteigen; das führt zu Problemen bei älteren Professoren.
- Entlohnung nach Leistung hat sich als sehr effektiv zur Förderung von Qualität und Produktivität erwiesen. Effektivität ist optimal, wenn die Budgetverteilung leistungsbedingt ist; *peer pressure* wirkt sich dann in den Abteilungen und Fakultäten vorteilhaft aus.
- Kanadische Universitäten stehen unter dem wachsendem Druck der Leistungsanerkennung als Schutz gegen die heftige Konkurrenz der US-amerikanischen Universitäten.

# Das neue Berufsbild: Leistung und soziale Sicherung

*Michael Daxner*

Wenn ausländische TeilnehmerInnen dieser Tagung auf das deutsche Hochschulsystem schauen, mögen sie bedenken: Hier ist es möglich, dass ein Gericht einem Professor erlaubt, dass er seine Lehrveranstaltungen mitten im Semester unterbricht, um seinen Tagungsinteressen nachzugehen; hier ist es möglich, dass Hochschullehrer eine Protestresolution verfassen, weil der Präsident sie auffordert, zu Beginn und zu Ende des Semesters anwesend zu sein und ihre Veranstaltungen pünktlich zu beginnen und zu beenden.

Das mag merkwürdig klingen, aber es hat seine innere Logik in einer Personalstruktur, die längst überholt und nicht mehr tauglich ist. Ich lege Ihnen einige Gedanken vor, die mit wenig freundlichen Bemerkungen beginnen, um dann konstruktive hochschulsoziologische Vorstellungen darzulegen, an denen die auf dieser Tagung diskutierten Reformvorstellungen geprüft werden können. Ich verzichte darauf, sie *in extenso* theoretisch zu be-

gründen – das ist an anderer Stelle geschehen –, es geht mir hier um Zuspitzung und Präzisierung.<sup>1</sup>

- Die große Hochschulreform 1968–1975 hat die Personalstruktur im Kern nicht angetastet, sie hat sie nur quantitativ erweitert und qualitativ unscharf gemacht. Sie war erfolgreich, was den Übergang zur massendemokratischen Hochschule betrifft, hat aber wegen dieses Fehlers die Ursache für eine sich dramatisch gestaltende Krise geschaffen. Mein heutiger Befund: Wir haben eine gewisse Wohlstandsverwahrlosung an der Spitze der Hierarchie und viele prekäre Beschäftigungsverhältnisse, bis hin zu lebenslangen kurzfristigen Projektkarrieren an der Basis dieser Personalstruktur.
- Die Struktur erlaubt prinzipiell keine erstklassigen Breitenleistungen, weil sie gemessen am Verhältnis von Mitteleinsatz, Leistungsstandards, Leistungskontrolle und Qualifikationslogik (»Nachwuchs«) den Exzellenzkriterien der internationalen Spitzensysteme nicht entspricht.

Um Missverständnisse auszuschließen: Ich halte das deutsche System nach wie vor für leistungsfähig und mit überwiegend gutem und leistungsbereitem Personal ausgestattet. Meine Kritik bezieht sich überwiegend auf korrupte Strukturen und nicht auf überwiegend persönlich zurechenbares Fehlverhalten. Allerdings sind diese Strukturen hinreichend verführerisch, sie systematisch auszunutzen und damit eine Vertrauenskrise auch gegenüber Politik und Öffentlichkeit zu bewirken. Die Moralisierung des Problems (schwarze Schafe versus Professorenschelte) lenkt vom Problem ab und behindert politische Lösungen.

1 Michael Daxner: Die Wiederherstellung der Hochschule, Köln 1993; Ist die Uni noch zu retten? Reinbek 1996; Hochschullehrer – weder Beamte noch Freiberufler. In: Ellermann (Hrsg.): Rohstoff Bildung, Berlin 1999.

- Die Bezahlung ist auch im internationalen Vergleich hoch, wenn man die Sozialleistungen mitbedenkt, läßt aber keine wirklichen Spitzen zu.
- Die Leistungsbewertung ist nicht spezifiziert; vor allem bei Professoren unterbleibt jede Art von Kontrolle nach der Berufung auf Lebenszeit, die gesetzlichen Bestimmungen über Leistungsanforderungen für eine Berufung sind völlig formal und ohne sanktionsfähigen Charakter. Die Zugangs-/Abgangsstatistik verzeichnet jährlich ein Diffundieren von mindestens 50000 (!) Studierenden.

Es wird kaum öffentlich diskutiert, wie die extrem hohen Abbrecherquoten und die unverändert stereotypen Klagen über die Lehrqualität den Lehrenden und der Personalstruktur selbst zuzurechnen sind. Regulative Maßnahmen, wie Studienzeitbegrenzungen, Gebührendrohungen etc., gehen einseitig zu Lasten der Studierenden bzw. der Leistungsanforderungen an diese.

- Reformvorstellungen sollen von einer Prämisse ausgehen: Zwar ist die Reform nicht kostenlos zu haben, aber die Personalkosten werden ihretwegen nicht steigen können und dürfen. Das bedeutet als Ausgangspunkt vor der Klammer: Die Eingangsgelälter werden nicht steigen, eher stagnieren oder sinken, dafür werden alle leistungsbezogenen Elemente stark steigen (müssen).
- Den Beruf zur Wissenschaft kann man studieren und lernen. Das bedeutet keine Pädagogisierung, wie z.B. Jürgen Mittelstraß befürchtet, aber einen dringenden Bedarf an Erweiterung über berufsrelevantes Forschungswissen hinaus. Die deutschen HochschullehrerInnen sind im großen und ganzen für ihren Beruf schlecht ausgebildet.

Ich besuchte unlängst Bolivien, eines der ärmsten Länder Lateinamerikas. Dort unterziehen sich Lehrende (mit einem ersten Studienabschluss) freiwillig und auf eigene Kosten

(\$ 1000–2000 bei einem landesweiten Durchschnittseinkommen von \$ 850 p.a.) einer Weiterbildung, deren Zertifikat ihnen eine Laufbahn dauerhaft ermöglicht, nicht garantiert!<sup>2</sup> Die Systeme sind nicht vergleichbar, und das Eingangsniveau ist nicht erstrebenswert; aber die Motivation und das Curriculum solcher Ausbildung beeindrucken im Vergleich zur nonchalanten *learning-by-doing*-Mentalität der Meisterlehre gegenüber dem deutschen Nachwuchs.

- Berufungen und Stellenpolitik auf Seiten der einzelnen Hochschule können nicht im institutionalisierten Stillhalteabkommen der Gruppenuniversität allein belassen werden. Die Öffentlichkeit hat ein Recht darauf, über ihre Treuhänder; z.B. Hochschulräte, beteiligt zu werden (wie ich zeigen werde, ohne Intervention in die eigentliche, durch Wissenschaftsfreiheit geschützte Domäne, aber in Erweiterung des Autonomieanspruchs).
- Kein Leistungssystem ohne Sanktionen: Zwar müssen Anreize und »Belohnungen« sowie belastungsrelevante Zulagen Vorrang haben, aber die letzte negative Konsequenz muss in der Möglichkeit der leistungsbedingten Gehaltsabsenkung oder Kündigung liegen können (etwa im Sinne der Darstellung von Herrn Tavenas aus Kanada).

Meine Erfahrung lehrt, dass es leichter ist, gute KollegInnen zu gewinnen – es sind genügend in Wartepositionen »auf dem Markt« –, als unzumutbare Lehrende oder ForscherInnen los zu werden. Es gibt eine Güterabwägung, bei der der soziale Schutz der einzelnen Hauptamtlichen hinter dem kollektiven Schutz der uns anvertrauten Studierenden und des Nachwuchses zurückstehen muss.

- Die letzte Entscheidung über Gehaltsdifferenzierung und im-

2 vgl. CEPIES: Centro psicopedagógico y de investigación en educación superior. La Paz. Schriftenreihe: Educación superior & desarrollo.

materielle Zulagen (Forschungssemester als Muster) muss die einzelne Hochschule haben.

- Ein sehr verkürzter Hinweis zur Rolle »des Staates«: Es sind weniger die Parlamente und die Regierungen als die staatliche Wissenschaftsverwaltung, die oft die Hochschulen wie Privateigentum behandeln. Das ist einer öffentlichen Sache, der *res publica* der Wissenschaft, nicht angemessen. Der Artikel 5 (3) des Grundgesetzes verlangt, auch diskutierbar, »Verfassungstreue«, nicht jedoch »Staats-Treue« im Sinne der Verinnerlichung eines obrigkeitstaatlichen Unterordnens unter die Verwalter von Anstalten. Deshalb kommt der Ausnutzung des neuen § 58 HRG bezüglich der Verfassung der Hochschulen eine so große Bedeutung zu. Das hat auch Auswirkungen auf die finanzielle Situation: Es ist paradox, dass und wie sich Ministerien dagegen wehren, dass bestimmte Positionen in der Hochschule die Spitzgehälter der Amtsstuben übersteigen.

Vor dem Hintergrund dieser Vorbemerkungen werde ich nun das von mir selbst favorisierte System nicht wiederholen. Ich kann mich aber sehr gut an die Ausführungen von Frau Sager und Herrn Frankenberg anschließen.

Meine kurzen Thesen liegen Ihnen in den Tagungsunterlagen vor. Sie ergänzen, was die einzelnen Positionen praktisch vorgeschlagen werden. Ich werde mich nun einigen Problemen widmen, die nicht selbstverständlich an der Oberfläche des Übergangs zur leistungsorientierten Bezahlung und Ausgestaltung des Arbeitsbereiches liegen.

Meine Thesen sprechen bewusst von Tätigkeitsfeldern, denn das wissenschaftliche Personal, orientiert am traditionellen Professorenleitbild, ist nicht eigentlich in einem Beruf, sondern repräsentiert eine Mischung aus Tätigkeiten mit unscharfer Abgrenzung. Die Position des deutschen Professors nach den Karlsbader Beschlüssen von 1819, aber auch nach 1918 und nach 1945, bedeutet eine zunehmend disfunktionale Einengung des

Tätigkeitsfeldes –, und gibt damit Anlass zur heutigen Diskussion. Viel Missbrauch wird mit einem Beamtenrecht getrieben, das auch ohne 1933 nicht denkbar ist und ohne die Geschichte der deutschen Universität in der Zeit des Nationalsozialismus, weshalb die »hergebrachten Grundsätze des Berufsbeamtentums« schon aus diesem Grund und aus Anstand für Wissenschaftler nicht akzeptabel sind. Abgesehen von dieser politischen Begründung aber hat Deutschland – ebenso wie Österreich und die Schweiz – einen Nachholbedarf gegenüber bereits stabilisierten Entwicklungen im europäischen Umfeld.

Die Anpassungskrise weg von der staatlichen Anstalts-Personalstruktur zur kooperativen Tätigkeit innerhalb eines öffentlichen Unternehmens steht unserem System noch bevor; implizit geben alle ernsthaften Modelle diesem Systemwechsel Priorität vor einer Reparatur des bestehenden Systems (vgl. Daxner 1996<sup>3</sup>, KMK A 1 1998<sup>4</sup>, HRK 1998/9<sup>5</sup>).

Die Tätigkeiten Lehre, Studium, Ausbildung des Nachwuchses, Forschung, Verwaltung und Selbstverwaltung, öffentliche Dienstleistung, Zertifizierung, Lizensierung, Prüfung lassen sich nicht im Beruf der HochschullehrerInnen zusammenfassen, sondern im Beruf zur Wissenschaft. Hierin folgen wir noch Humboldt; bei der Persönlichkeitsbildung und im Bereich der ethischen Erziehung durch Wissenschaft nehmen wir zunehmend auch die amerikanische Funktion *in loco parentis* hinzu, da wir nicht von einem grundsätzlich gleichberechtigten Austausch von erwachsenen Menschen vermittelt über Wissenschaft ausgehen können, wenigstens im Verhältnis der Lehrenden zu Studienanfängern. Nicht die

3 Michael Daxner: Ist die Uni noch zu retten?, Reinbek 1996.

4 Kultusministerkonferenz, Arbeitsgruppe 1, 1998.

5 Hochschulrektorenkonferenz: Empfehlungen zum Dienst-, Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur in den Hochschulen, Entschluß des 186. Plenums vom 2.11.1998.

Hierarchie innerhalb der Personalstruktur, also die ständische Meisterlehre, sondern die wissenschaftsspezifischen Arbeitsweisen charakterisieren jene Tätigkeiten, deren Leistungsprofil heute auf dem Prüfstand steht. Dazu gehören einige Paradoxa:

1. Wissenschaftsfreiheit ist nicht einfach eine Metamorphose der allgemeinen Meinungsfreiheit.
2. Wissenschaftliche Tätigkeit muss privilegiert werden.
3. Die Leistungsanforderungen sind im Gegenzug höher als in anderen Tätigkeitsfeldern.

Ad 1) Wissenschaftsfreiheit will, im Gegensatz zur Freiheit der Meinungsbildung und -äußerung der Laienkultur, durch Anerkennung der Qualitätsstandards der Expertenkultur einer *scientific community* verdient werden. Die Anerkennung kann nicht durch einen einmaligen Berufungsakt auf Lebenszeit abgeleitet werden, sondern muss ständigen Überprüfungen und Bewertungen standhalten. Diese Überprüfung hat zwei Seiten: die kreditierte, innere, durch die Wissenschaft autonom festgestellte, z.B. durch akademische Prüfungen, Forschungsleistungen, Publikationen und tragfähige Theorieentwicklung; und die von ihrer Wirkung her bewertete, d.h. von der Vermittlungsleistung gegenüber Studierenden, der Öffentlichkeit, den Auftraggebern etc. wirksamen Tätigkeit. Beide Seiten haben quantifizierbare Aspekte, die aber zur Gesamtbewertung nicht ausreichen.

Ad 2) Die Privilegien der wissenschaftlichen Tätigkeit sind eine Mischung aus positiven und negativen Freiheiten (*liberties*) unter dem Aspekt der nur durch Wissenschaft, also durch Distanz zum Alltagswissen, erlangbaren tätigkeitsspezifischen Freiheit (*freedom*). Dazu gehören:

- dauerhafte Berufsperspektiven – zum Schutz der unabhängigen und nachhaltigen Entwicklung von Forschung,
- hinreichende Mindestbezahlung – zum Schutz vor Opportunismus und Korruption gegenüber Auftraggebern und studentischer Klientenpolitik,

- zureichende Ausstattung – vor allem als Recht und Kreditierung und nicht überwiegend als Belohnung für *ex-post*-Bewertungen.

Ad 3) Der Preis für diese Privilegien ist höher als bisher anzusetzen. Die Privilegien müssen erlangt, verteidigt und immer neu legitimiert werden. Dabei sind die innerwissenschaftlichen Qualitätskriterien auch durch drei eher externe Kriterien zu ergänzen, nicht zu ersetzen. Diese sind:

- Relevanz,
- Effektivität,
- Effizienz.

Relevanz der Tätigkeit meint, öffentlich und vor der *scientific community* stets nachweisbare Transparenz der Zweckhaftigkeit, Methodenstrenge und Wissenschaftlichkeit der Arbeit legitimieren zu können – und zwar immer auch mit der Bedeutung für andere Menschen und nicht ausschließlich für den wissenschaftlichen Theorieapparat selbst.

Effektivität meint, dass die gesetzten Ziele auch nachweislich und nachhaltig verfolgt werden und nicht einer vermeintlich durch Freiheiten gedeckten Beliebigkeit geopfert werden.

Effizienz heißt, dass Rechenschaft über die zur Verfügung gestellten materiellen Mittel und immateriellen Vorteile abzulegen ist.

Alle drei Kriterien haben wiederum ihre innerakademische und ihre äußere, gesellschaftliche Seite, was demokratietheoretisch und -praktisch auch Partizipationsrechte der Öffentlichkeit gegenüber der bloß innerakademischen Statusgruppendemokratie bedeutet.

Unterstellen wir, dass diese Thesen inhaltlich geteilt werden. Dann kann daraus unschwer die Forderung nach einem einheitlichen Lehrkörper abgeleitet werden, der nur intern differenziert wird, d. h., zwischen der Anfangsgestalt des sogenannten Nachwuchses und der akademischen Spitze im Professoriat gibt es keine diskreten Übergänge, sondern ein Kontinuum, dessen Auf-

stiegskriterien oder Sanktionen durch klar benennbare Leistungskriterien entschieden werden. Diese Kriterien sind dreifach, und hier liegt die Reformchance:

1. Die bisher bereits gehandhabten Prüfungskriterien wie z.B. die Promotion: Hier werden fachliche Maßstäbe angewandt und überwiegend die Qualitätsansprüche der Wissenschaftlergemeinschaft gemessen. Ein Promotionsstudium lässt hier besser als im bisherigen Individualbetreuungsverfahren auch objektivierbare Kriterien zu.
2. Tätigkeitsspezifische Kriterien für den Beruf der Hochschul-lehrerInnen, z.B. didaktische, kommunikative und vor allem intellektuelle Kompetenzen.
3. Institutionelle Zusatzkriterien, die nur von der berufenden bzw. einstellenden Institution konkretisiert werden können, d.h. ihrem Profil und Anspruch genügen müssen.

Ad 1) Hier gelten die Regeln der Disziplinen, der Fachkultur, der Originalität und Eigenständigkeit, die innerwissenschaftliche Anerkennung darf und kann sich nicht nur auf den Forschungsaspekt beziehen; Lehrerfahrung, Beratungstätigkeit, Öffentlichkeitsarbeit, nachgewiesene Fort- und Weiterbildung – lebenslang – sind für den Bestand der zu kreditierenden Position unerlässlich. Der hierfür geltende Qualitätskatalog gilt systemweit und ist staatlicherseits nicht zu beeinflussen. (Aber man kann wenig sinnvolle Prüfungen, wie die Habilitation, den Gepflogenheiten der internationalen Wissenschaft anpassen und ersetzen oder z.B. bei allen Qualitätsfeststellungen externen Sachverstand einholen). Es muss ein Ende damit haben, dass insbesondere bei der Berufung das Vorschlagskartell sich mit der staatlichen Verwaltung auf die Opportunitäten einigt, unter denen Erneuerung des Personals entweder autonom erfolgen darf oder durch Ersatz der Qualifikationskriterien »politisch« entschieden wird. (Paradox: Der Staat durfte immer die Habilitation durch einen fiktionalen Kredit an seine Favoriten ersetzen!)

Ad 2) Hier ist alles zusammengefasst, was zwischen der Wissenschaftlergemeinschaft und der Gesellschaft bzw. den Stakeholdern ausgetauscht wird. Neben der didaktischen Qualität zählen in unterschiedlicher Gewichtung zu diesen Qualitäten:

- Diskursfähigkeit bis hin zur akademischen Alphabetisierung, d.h. Reden, Lesen, Schreiben
- Fremdsprachen
- Fachgeschichte
- Universitätsgeschichte
- Hochschulrecht
- Grundlagen der Hochschulsoziologie und Psychologie (Lebenswelt-Aspekt)
- Grundlagen der Hochschulverwaltung
- Führungsqualität bzw. Vorgesetztenverhalten
- Bildungsökonomie
- Prüfungstheorie und -praxis
- Öffentlichkeitsarbeit.

Ein solcher Katalog kann durchaus nachvollziehbare Kriterien enthalten, auch wenn nicht alle geprüft oder gemessen werden können und sollen. Erst wenn er einigermaßen erfüllt ist, kann die intellektuelle Aufgabe der wissenschaftlichen Tätigkeit wirksam werden; sie stellt sich allgemein und institutionell so dar, dass die Hochschule der Ort ist, an dem die Gesellschaft sich selbst denkt und ihre Begriffe findet; sonst bräuchten wir die Hochschule als zentrale Institution unserer Zivilgesellschaft nicht. Individuell bedeutet sie, dass jedes Mitglied des Lehrkörpers bis an die Grenzen seiner und ihrer Leistungsfähigkeit die Ansprüche an Wahrheit, Problemdefinition und Problemlösung nicht nur erfüllt, sondern auch ausweisen und vermitteln kann. Einige dieser Qualitäten können sozusagen berufsbegleitend erworben werden, andere müssen punktuell einmal studiert und dann immer wieder aufgefrischt werden. Wie wichtig das ist, möchte ich an zwei Beispielen demonstrieren. Wer ernannt ist, darf prüfen. Lebensent-

scheidungen werden durch Personen gefällt, die weder prüfen gelernt haben noch absehen, was sie mit ihrem Urteil anrichten können. Oft haben die Tagesform eines Prüfers, seine Vorbereitung, seine halbbewussten Wahrnehmungsstrukturen biographische Auswirkungen von großer Tragweite. Weder Staat noch Hochschule haben das Recht, hier einen unkontrollierten Vertrauensvorschuss zu gewähren. Das andere Beispiel: Hochschullehrer gehen oft mit Summen um, die ihre Erfahrung und ihren betriebswirtschaftlichen Horizont weit überfordern, nicht nur in Drittmittelprojekten. Ich habe oft erlebt, wie Kollegen sich auf ihre »Rechte« diesbezüglich zurückgezogen haben, aber nicht in der Lage waren, die dafür notwendigen Rechts- und Finanzordnungen auch nur nachzuvollziehen – dafür »seien sie nicht da«. *Accountability* würde aber gerade die Doppelqualifikation als Verantwortungsnachweis verlangen.

Ad 3) Hier gelten die Regeln der Institution Hochschule, die nicht identisch mit denen beliebiger wissenschaftlicher Einrichtungen sind. Die institutionelle Wissenschaftsfreiheit hat Vorrang vor der individuellen, wenn es um Fachmischung, -differenzierung, Nachfrageorientierung, Niveaufestlegung usw. geht. Der institutionelle Leistungsvertrag beeinflusst natürlich die individuellen Leistungsanforderungen. Das ergibt sich schon aus der nachfrageorientierten Wettbewerbsposition der Hochschulen untereinander. Wenn sie nicht um Studierende, Forschungsaufträge, öffentliche Gestaltungsmacht konkurrieren, kann es keine anderen Kriterien als die verwaschene Bemäntelung der jeweiligen Machtposition und ihren staatlichen Schutz geben.

Das ist eine weitgehend theoretische Kurzfassung der Begründungen für die derzeitige Situation. Die hier genannten Kriterien können als Prüfsteine für ein neues Personalrecht gelten, das nur wenige Dimensionen hat:

- Diskursive Schärfung und Operationalisierung der genannten Kriterien durch die einzelne Hochschule innerhalb eines for-

malen Rahmens, den der Staat und die wissenschaftlichen Dachorganisationen gemeinsam verantworten. Der Staat garantiert Rechtssicherheit, Willkürverbot, Dumpingverbot, Mindestausstattung und nachhaltige Grundfinanzierung.

- Ein Grundgehalt und Leistungszuschläge für zusätzliche Leistungen können institutionell und im Rahmen von Tarifverträgen die derzeitige Altersstaffel ersetzen. Hier sollen transparente und verhandelbare Regeln auch die Unterschiede in den Profilen der Hochschulen und nicht nur ihre Gemeinsamkeiten deutlich machen.
- Frühe Entscheidungen und Weichenstellungen und gute Wiedereinstiegsbedingungen, vor allem für Kolleginnen, lassen die Zeitfaktoren relativieren.

Fazit: Die bestehenden Modelle und Reformvorschläge sind umsetzbar, die für eine exzellente und differenzierte Berufslaufbahn erforderlichen Qualifikationen sind überwiegend lernbar, nachvollziehbar und in beschränktem Umfang indikatorfähig. Der Rest ist wissenschaftlichem Anstand und öffentlicher Kontrolle anheim gegeben.

# Herausforderungen, Hindernisse und Chancen der Personalpolitik im DB-Konzern

*Horst Föhr*

Die Bahnreform ist der Wandel der Deutschen Bahn vom eher schwerfälligen Transporteur zum vielseitigen, produktiven Verkehrsdienstleister. Sie ist die Voraussetzung für die Renaissance des Verkehrsträgers Schiene in Deutschland.

Die zum 01.01.99 eingeleitete zweite Stufe der Bahnreform, also die Aufspaltung des Stammhauses in fünf Aktiengesellschaften und mehrere Gesellschaften mit beschränkter Haftung unter dem Dach einer Management-Holding, ist nur auf den ersten Blick ein rein formal-rechtlicher Schritt. Eigentliches Ziel ist es, durch die neue Struktur näher an unsere Kunden zu kommen, flexibler in unseren Aktivitäten und als Gesamtunternehmen transparenter zu werden.

Auch nach der 2. Stufe der Bahnreform wird der Konzern eine gemeinsame Strategie verfolgen. Diese Strategie läßt sich zusammenfassen in den Begriffen

- Wachstum (Marktanteile, Erträge)
- Internationalisierung und
- Börsenfähigkeit.

Die zweite Stufe der Bahnreform wird in einer Situation genommen, die nicht einfach ist und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche vor besondere Herausforderungen stellt:

Wir haben 1998 unsere Umsatzerwartungen nicht erfüllen können. Mit 30,17 Mrd. DM liegen wir sogar etwas unter dem Wert von 1997. Das Konzernergebnis aus dem operativen Geschäft ist mit 334 Mio. DM zwar wieder positiv ausgefallen, es liegt aber unter dem Ergebnis von 1997. In den ersten Monaten des Jahres 1999 konnten wir diese Entwicklung stoppen und unser Ergebnis im Personenverkehr, d.h. bei der DB Reise & Touristik sowie der DB Regio gegenüber dem Vorjahr verbessern. Wir haben unbestreitbar Erfolge hinsichtlich unserer Kostenziele. So konnte der Anteil des Personalaufwandes an der Gesamtleistung im Konzern von 61 Prozent 1994 auf 49 Prozent 1998 gesenkt werden. Dennoch lag im DB-Konzern der Personalaufwand pro Person 1998 mit 68,4 TDM höher als die Wertschöpfung von 65,3 TDM pro Person.

Die Kostenseite dürfen wir auch zukünftig nicht vernachlässigen. Denn die Altlastenerstattung des Bundes sinkt jährlich und die Belastung der Deutsche Bahn AG durch Zinsen und Abschreibungen nimmt zu. In der Summe müssen wir deshalb jährlich eine Kostenerhöhung von ca. 1,4 Mrd. DM ausgleichen.

Wir wissen alle, dass wir das Unternehmen nicht allein kostenseitig sanieren können – so wichtig Kostensenkung und Produktivitätssteigerungen in definitiv allen Bereichen auch sind. Wir müssen am Markt dazugewinnen, wir müssen unsere Gesamtleistung verbessern. Dies ist ja auch erklärter Teil unserer Wachstumsstrategie.

In dieser Situation steht die Personalpolitik der DB AG vor besonderen Herausforderungen, die neue, kreative Lösungen bei

- wertschöpfendem Personaleinsatz,
- Personalentwicklung,

- Personalplanung und
  - Steuerung der Personalkosten
- notwendig macht.

Schließlich muss die Personalpolitik die – wahrscheinlich schwierigste – Herausforderung, den mentalen Wandel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin zu mehr Unternehmertum, mitsteuern.

Ich möchte die Personalpolitik auf den von mir geschilderten Feldern unter den Bedingungen der 2. Stufe der Bahnreform skizzieren.

Ich möchte deutlich machen, welche Hindernisse uns bei der Verwirklichung dieser Politik (z.B. durch das Fortbestehen des Beamtenstatus) bei knapp einem Drittel (ca. 70 000 von 250 000) unserer Mitarbeiter im Wege sind.

## **Wertschöpfender Personaleinsatz**

### **Personalanpassung**

Wertschöpfender Personaleinsatz heißt, auch in der 2. Stufe der Bahnreform den Personalbestand an neu ausgerichtetete, technisch und organisatorisch rationalisierte Geschäftsprozesse anzupassen. Dies soll über die natürliche Fluktuation hinaus auch weiterhin durch die sozialverträglichen Instrumente

- Vorruhestand Arbeitnehmer/Beamte,
- (physische) Versetzung in die hauseigene Personalvermittlungsgesellschaft DB Arbeit (und Vermittlung durch die DB Arbeit)
- und Abfindungen geschehen.

Die Spielräume des Unternehmens beim Vorruhestand für Beamte sind gegenwärtig durch Auslaufen der gesetzlichen Regelung gleich Null. Im Gegensatz zu den Tarifkräften, bei denen das Unternehmen die Freiheit zum Ausgleich von gesetzlichen Nachtei-

len und zur flexiblen Ausgestaltung des Instrumentes hat. Dasselbe gilt für Altersteilzeit mit Verblockung der verbliebenen Lebensarbeitszeit. In beiden Fällen sind wir für Beamte vollständig von Entscheidungen des Gesetzgebers abhängig.

Dabei ist der Vorruhestand für alle infrage kommenden Mitarbeiter im Konzern ein attraktives Angebot zum Ausscheiden. Die Belastungen im Arbeitsleben bei der Bahn – und viele Eisenbahnerinnen und Eisenbahner fragen sich zu Recht im 55. Lebensjahr bei häufig 40jähriger Unternehmenszugehörigkeit, ob sie im Beruf nicht genug geleistet haben – treffen ja Beamte und Arbeitnehmer gleichermaßen.

Hier zeigt sich das Grundproblem des Beamtenstatus: Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter ist nicht in einer freien, im gegenseitigen Einvernehmen veränderbaren Vertragsbeziehung geregelt, es ist vielmehr ein Dauerschuldverhältnis – oder anders: ein lebenslanges gegenseitiges Treueversprechen zwischen dem Beamten und dem Staat.

Eine tendenzielle Gleichbehandlung von Beamten und Arbeitnehmern beim Vorruhestand bleibt ein wesentliches personalpolitisches Ziel im DB Konzern.

Es gilt, zumindest die bereits bestehenden Regelungen zur Angleichung der Bedingungen für Beamte und Arbeitnehmer weiterzuführen.

Seit 1994 hat der DB Konzern 36 000 Abgänge durch Abfindungen realisiert, für 1999 sind mehrere Tausend geplant. Daneben hat die DB AG in mehreren »Abfindungsoffensiven« übertarifliche Abfindungsangebote gemacht.

Davon sind Beamte völlig ausgenommen. Das Instrument wird daher manchmal von Mitarbeitergruppen genutzt, die wir tendenziell eher im Unternehmen halten wollen, nämlich junge, risikobereite und mobile Mitarbeiter in den neuen Bundesländern.

Die sozial verträgliche Personalanpassung, also der Verzicht

auf betriebsbedingte Kündigungen, setzt schließlich eine hohe örtliche Mobilität und fachliche Flexibilität voraus.

Je mehr es uns gelingt, Mitarbeiter, die im Kerngeschäft der Bahn ihren Arbeitsplatz verloren haben (oder in absehbarer Zeit verlieren werden), in die Bedarfsbereiche zu bewegen und zwar über die Bereichsgrenzen und die konzerninternen Gesellschaftsgrenzen hinweg – desto geringer der Druck zum Personalabbau und desto deutlicher der Rückgang der Mehrleistungen.

Hier haben wir unbestreitbar Erfolge errungen: 1998 konnten wir 2425 Mitarbeiter aus den neuen in die Bedarfsbereiche der alten Bundesländer bewegen. Auch innerhalb der alten Bundesländer hat die Mobilität, so z.B. durch Versetzungen in unsere Personalvermittlungsgesellschaft DB Arbeit, gegenüber 1997 zugenommen.

Beamte sind in die Ausgleichsregelungen mittels DB Arbeit zwar einbezogen, die materiellen Einbußen, die in einem Katalog von Zumutbarkeitskriterien für Tarifmitarbeiter geregelt sind, treffen sie jedoch nicht persönlich. Beamte erhalten in jedem Fall weiter ihr bisheriges Gehalt und sind deshalb vielfach schwerer auf einen neuen Arbeitsplatz zu vermitteln. So entsteht fast eine »Zwei-Klassen-Gesellschaft«.

## **Arbeitszeitmanagement**

Der wertschöpfende Personaleinsatz läßt sich nur unter der Voraussetzung realisieren, dass Geschäftsverlauf (oder Arbeitsanfall) und Arbeitszeitverlauf aneinander angepasst sind. Dies bedeutet eben nicht, dass eine fixe Anzahl von Mitarbeitern, die in einem »Normalarbeitsverhältnis« stehen, gleichmäßig über 220 Arbeitstage verteilt arbeiten. Nach unserer Erfahrung wird durch den am Arbeitsanfall orientierten Personaleinsatz nicht nur die Personalplanung flexibilisiert, es werden nicht allein Personalkosten

leichter steuerbar, es lassen sich nicht nur die Kundenbedürfnisse des jeweiligen Bereiches besser befriedigen, es können auch individuelle, lebensplanerische Ansprüche der Mitarbeiter besser befriedigt werden.

Daher sind die

- Erhöhung der Teilzeitquote auf 10 Prozent im Konzern bis 2003,
- kollektive Absenkung der Jahresarbeitszeit ohne vollen Lohnausgleich, wo dies wirtschaftlich geboten ist (z.B. bei schwer vermittelbaren Mitarbeitern der DB Arbeit), und
- effektiv genutzte Jahresarbeit

wichtige personalpolitische Ziele, die auch von den Tarifpartnern bzw. Betriebsräten mitgetragen werden.

Diese Ziele lassen sich unter den gegenwärtigen rechtlichen Bedingungen bei unseren Beamten nur bei der Jahresarbeitszeit realisieren: Nicht koordinierbar bleiben aber (immer) unterschiedliche Regelungen zu Mehrarbeit, z.B. bezüglich der Abgeltung, dem Arbeitszeitvolumen und insbesondere der Auswirkungen kollektiver Arbeitszeitreduzierungen auf die Bezahlung.

## **Personalentwicklung**

Wir geben fast 900 Mio. DM jährlich für Aus- und Weiterbildung aus. Allein dieser Betrag, der bezogen auf den einzelnen Eisenbahner deutlich über dem des öffentlichen Dienstes liegt, belegt den Stellenwert, den Bildung im Unternehmen einnimmt.

Bildung bleibt die wesentliche Entwicklungsvoraussetzung. Kein Mitarbeiter (Top-Führungskräfte einmal ausgenommen) sollte allein durch den nächsten Karriereschritt entwickelt werden, kein Potential sollte ohne flankierende Bildungsmaßnahmen für das Unternehmen genutzt werden.

Ich fasse den Bildungsbegriff bewusst weit. Neben Führungs-

trainings und General-Management-Seminaren für unsere Führungskräfte sind die Verkehrsakademie, das Sprachtraining, das kundenorientierte Verhaltenstraining durch den Vorgesetzten, die Schulung in Verkehrsgeografie oder der regelmäßige technische Fortbildungsunterricht Bildungsmaßnahmen, die dem Unternehmen und dem Mitarbeiter einen wichtigen – bei uns noch viel zu wenig gemessenen – Zusatznutzen bringen.

Bildung und Entwicklung werden in Zukunft einen noch engeren Bezug zueinander bekommen, da die Tätigkeiten im DB Konzern ständig anspruchsvoller werden. Wir wollen den gut ausgebildeten, sich auf seiner formalen Berufsausbildung aufbauend ständig weiterbildenden Mitarbeiter, der bei Festlegung seines Bildungsbedarfs und Wahrnehmung der Bildungsangebote

- möglichst autonom,
- möglichst eng an den Bedürfnissen seiner jetzigen oder zukünftigen Tätigkeit und
- möglichst wertschöpfungsorientiert (also kosten- und nutzenbezogen)

agiert.

Ein anspruchsvolles personalpolitisches Ziel, das mit unseren beamteten Mitarbeitern durch die nach wie vor bestehenden Laufbahnvorschriften und -schränken wesentlich schwerer als mit den Arbeitnehmern zu realisieren ist. Im schlimmsten Fall investieren wir hohe Beträge in die Weiterbildung des Beamten, entwickeln ihn, ohne dass dies in seinem beamtenrechtlichen Status direkt nachvollziehbar ist – ein für das Unternehmen wie für den betroffenen Beamten frustrierender Zustand.

Im umgekehrten Fall, bei Schlechtleistung, erzwingen die Anforderungen an die Betriebssicherheit flexibel anwendbare Instrumentarien, die es erlauben, auf die Beschäftigten einwirken zu können, etwa wenn Probleme im Zusammenhang mit Alkohol auftreten. Das Arbeitsrecht stellt hierfür ein abgestuftes, schnelles Reaktionssystem zur Verfügung. Das Disziplinarrecht beinhaltet

tet zwar auch die Möglichkeit abgestufter personeller Maßnahmen bis hin zur Entfernung aus dem Dienst. Vor allem aber das zeitliche Auseinanderklaffen arbeitsrechtlicher Sanktionen und disziplinarischer Maßnahmen führt zu nicht hinnehmbaren Missstimmungen in den Betrieben. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer zumindest partiellen Synchronisierung.

### **Führungsgespräch mit Zielvereinbarung**

Personalentwicklung vollzieht sich über Bildung hinaus in der täglichen Arbeit, besonders im Zusammenspiel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Wir haben 1996 ein Führungsgespräch mit Zielvereinbarung eingeführt, weil wir glauben, dass sich über die konsequente Zieldefinition und -orientierung ein »Bildungsprozess« in der Weise vollzieht, dass Führungskräfte über

- die Ziele des Unternehmens,
- ihren Beitrag zur Zielerreichung,
- ihre ungenutzten Chancen, aber auch ihre Grenzen bei der Zielerreichung,

etwas lernen und sich so besser entwickeln können.

Das Führungsgespräch ist aus unserer Sicht Führungs- und Entwicklungsinstrument zu gleichen Teilen.

### **Mitarbeitergespräch**

Das komplementäre Instrument zum Führungs- ist das Mitarbeitergespräch. Wir haben die alte Beurteilungsrichtlinie durch ein vielschichtiges Führungsinstrument ersetzt, das wir jetzt bei 250 000 Eisenbahnerinnen und Eisenbahnern anwenden möchten.

Die Leistungseinschätzung des Mitarbeiters erfolgt in verschiedenen Kategorien, wie z.B. Verantwortungsbereitschaft, Dienst-

Leistungsverhalten und Arbeitseffizienz. Führungskraft und Mitarbeiter kommen zu einem gemeinsamen »Bild« der Leistung und stellen sich Aufgaben für die nächste Periode. Das Mitarbeitergespräch ist ein zielorientiertes Gespräch, ohne Zielvereinbarung zu sein.

Das Bundeseisenbahnvermögen, als disziplinarischer Dienstherr der Beamten, sah sich bis dato außerstande, die Konformität des Führungsinstrumentes zu beamtenrechtlichen Beurteilungsmaßstäben festzustellen und seine Zustimmung zur Einführung zu erteilen.

Wir brauchen in der Personalentwicklung aber unbedingt Leistungs- und Erfolgsorientierung (und das heißt: Orientierung am Grad der Zielerreichung) statt Planstellenorientierung.

Sicher ist, dass – ähnlich den Problemen an unseren Hochschulen – im DB Konzern vernünftige, weil kunden- und mitarbeiterorientierte Konzepte in der Personalentwicklung durch das Beamtenrecht zwar nicht ver-, mindestens aber behindert werden.

Der Gesetzgeber, der in einem ersten Schritt die Bahn aus den Fesseln des öffentlichen Dienstrechts befreit hat, müsste im Interesse des Unternehmens und der Eisenbahner nun auch den zweiten tun und alle Mitarbeiter aus eben diesen Fesseln befreien.

## **Personalplanung**

Wir wollen die derzeit rein quantitative, stark an den Eckwerten des Budgets und den zu erwartenden technischen und organisatorischen Rationalisierungen orientierte Personalplanung zu einer systematischen, qualitativen Personalplanung ausbauen.

Eine strategische Herausforderung, die sich meines Erachtens vor dem Hintergrund knapper Mittel und immer schwieriger zu bewältigender Aufgaben in der Lehre so auch in der Hochschule stellt.

Hierzu werden wir unter anderem:

- für Führungskräfte ein Nachfolgeplanungssystem entwickeln, das uns rechtzeitig den Zeitpunkt des Ausscheidens eines Positionsinhabers schildert,
  - das die vakante Position kritisch bewertet und Empfehlungen zur Fortführung der Position oder deren qualitativer Veränderung gibt
  - und uns eine Liste mit – durch Potentialeinschätzung des Vorgesetzten und Managementdiagnostik validierten – Nachfolgekandidaten präsentiert;
- die Produktivität in sämtlichen relevanten Funktionsgruppen messen und von Führungsgesellschaft zu Führungsgesellschaft *benchmankings* durchführen. Wir, das Personalmanagement, werden den Geschäftsprozessverantwortlichen bei der Ausschöpfung aller Produktivitätsreserven unterstützen – durch Konzepte zur Fehlzeitenminimierung, durch materielle Anreizsysteme, durch den Einsatz des mit unseren Tarifpartnern vereinbarten Jahresarbeitszeitmodells und natürlich auch durch Vereinbarungen mit den Betriebspartnern zu Veränderungen der Arbeitsbedingungen und -aufgaben.
- Personalplanung und Personalentwicklung hängen eng zusammen; beide Prozesse können nur mit großer Flexibilität gehandhabt werden:
  - seitens des Unternehmens, das Mitarbeitern Arbeitsplatzangebote im Kerngeschäft der Bahn machen muss, die einerseits wertschöpfend und zukunftsorientiert sind, und die andererseits einen zumutbaren Ersatz für einen durch Rationalisierungsprozesse möglicherweise verlorenen Arbeitsplatz darstellen;
  - seitens des Mitarbeiters, der sich hinsichtlich Qualifikation, Arbeitszeit, fachlicher und auch örtlicher Veränderungen auf einen ständigen Wandel einstellen muss;
  - seitens beider, Mitarbeiter und Unternehmen, die die Arbeit

immer so organisieren müssen, wie es die sich ständig wandelnden Märkte verlangen.

So, wie die Hochschule wissen muss, mit welchen Wissenschaftlern sie welche Forschungs- und Lehrschwerpunkte im internationalen Wettbewerb der Wissenschaft bilden möchte, so muss die DB AG eine Vorstellung davon gewinnen, mit welchen Mitarbeitern sie welche Märkte durchdringen möchte – zugegebenermaßen eher in einem europäischen als globalen Zusammenhang.

## **Steuerung der Personalkosten**

Die entscheidende Größe zur Messung unseres Erfolges bei der Personalkostensteuerung ist nicht die absolute Höhe der Personalkosten, sondern der Anteil des Personalaufwandes an der Gesamtleistung.

Warum sage ich das an dieser Stelle?

Mit Personalkostensenkung verbindet man zunächst Personalabbau. Personalabbau ist für uns aber nicht das entscheidende personalpolitische Kriterium, sondern die Leistungssteigerung:

- quantitativ, also hinsichtlich des outputs (Verkehrsleistung und Umsatz pro Mitarbeiter),
- qualitativ, also hinsichtlich der in Pünktlichkeit, Präzision und Kundenakzeptanz messbaren Serviceleistung
- und in der Geschwindigkeit und Qualität unserer Kernprozesse (0-Fehler-Ziel).

Sicher ist, dass wir umso erfolgreicher mit kreativen, besseren Lösungen sind, je freier die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse zwischen Tarif- und Betriebsparteien möglich ist, ganz gleich, ob es

- um Teilzeitangebote,
- kollektiv abgesenkte Jahresarbeitszeit,

- Vermittlung durch die DB Arbeit,
- Variabilisierung von Entgelt
- oder den Abkauf von Besitzstandszulagen geht.

Das Beamtenrecht stellt insofern ein Maximum an Unfreiheit dar. Die vermeintliche Sicherheit der Beschäftigungsverhältnisse von Beamten lähmt das Unternehmen und die Sozialpartner in ihrer beschäftigungspolitischen Bewegungsfreiheit und erzeugt so unsichere Beschäftigungsverhältnisse an anderer Stelle.

## Tarifpolitik

Zur Personalkostensteuerung gehört natürlich auch die Tarifentwicklung. Wir haben in den letzten Jahren bewiesen, dass wir bei der Bahn zu einer Tarifpolitik in der Lage sind, die einerseits den wirtschaftlichen Bedingungen des Unternehmens Rechnung trägt und andererseits die erreichten Leistungssteigerungen an die Beschäftigten weitergegeben hat. Im Vergleich zu früher bietet das Tarifentgelt z. B. mehr Leistungsanreize.

Ich meine, wir haben darüber hinaus bewiesen, dass wir – mehr als andere Branchen – zu einer beschäftigungswirksamen Tarifpolitik in der Lage waren. Der enge Zusammenhang zwischen Tarifabschlüssen und Beschäftigungsbündnissen sei hier genannt.

Die Einbeziehung unserer Beamten in die Tarifabschlüsse der DB AG funktioniert zwar über das System der »Als-ob-Kostenabrechnung« (wir bezahlen an das Bundeseisenbahnvermögen, das die Beamten besoldet, einen dem Tarifentgelt entsprechenden Ausgleichsbetrag) reibungslos. Wenn aber die Abschlüsse des öffentlichen Dienstes und der Bahn AG zu weit auseinander liegen, droht eine Einkommensspaltung zwischen zugewiesenen Beamten und Mitarbeitern des Tarifes.

Im Grunde verhandeln wir immer nur für zwei Drittel unserer Belegschaft und das auch immer mit dem »Damoklesschwert«

des Abschlusses im öffentlichen Dienst über unseren Häuptern. Wir brauchen daher eine vollständige Abkopplung aller unserer Einkommen von denen des öffentlichen Dienstes und die Tarifhoheit für alle unsere Beschäftigten, wenn wir wie ein Wirtschaftsunternehmen tarifpolitisch agieren wollen.

Wenn ich mir vergegenwärtige, wie heterogen die Beschäftigtenstruktur im öffentlichen Dienst ist, vom Fuhrparkmitarbeiter bis zum Museumsdirektor, und wenn ich mir überlege, dass die Beamtengehälter sich den Abschlüssen im öffentlichen Dienst entsprechend entwickelt haben (also letztlich auch Professoren unter Abschlüsse der ÖTV fallen), dann wird deutlich, wie wenig leistungsgerecht und wie wenig orientiert an den einzelnen Einrichtungen und Unternehmen des öffentlichen Dienstes bezahlt wird.

Man benötigt an den Hochschulen eine andere Einkommensstruktur und andere Leistungsanreizsysteme als eine Stadtverwaltung oder ein Fuhrparkunternehmen. Dementsprechend sollte auch das Tarifsysteem differenziert werden.

Wie muss die Tarifpolitik der Bahn in Zukunft aussehen? Ich möchte Ihnen die vier Kernelemente nennen. Tarifabschlüsse bei der Bahn werden zukünftig

- differenziert, an den Branchen der jeweiligen Führungsgesellschaft orientiert;
- leistungsorientiert, auf Umsatz-, Qualitäts- und Produktivitätsentwicklung bezogen;
- an der wirtschaftlichen Lage des Konzerns und der Einzelgesellschaft orientiert und
- beschäftigungswirksam sein.

Tarifabschlüsse bei der Bahn werden Arbeitsplätze sichern und insofern stets einen Bezug zum Beschäftigungsbündnis haben. Sie werden für den Konzern bis auf weiteres einen Sockelbetrag festlegen, der durch zusätzliche Beträge der Führungsgesellschaften ergänzt wird.

Ferner werden wir konzernweit vergleichbare Beschäftigungsverhältnisse garantieren, d.h. auch in Zukunft den Wechsel zwischen den Gesellschaften ohne tarifliche Hindernisse (z. B. bei der Anrechnung von Beschäftigungszeiten oder Eingruppierungen bestimmter Funktionsgruppen) ermöglichen.

## **Mentaler Wandel – unternehmerische Orientierung**

### **Unternehmertum und Entgelt**

Wir wollen Leistung und Erfolg belohnen, aber auch unternehmerische Risiken im Entgelt weitergeben. Der Grad, in dem das unternehmerische Risiko Eingang in die Bezahlung findet, hängt natürlich von der Ebene und der Position des Mitarbeiters ab. Beamte sind in dieses fundamentale Prinzip der Weitergabe von Erfolg und Risiko nicht einbezogen. Alle Einzelschritte, wie z. B. die erweiterten Möglichkeiten zur anrechnungsfreien Gewährung von Zulagen oder das Beurlaubungsprinzip, bei dem der Beamte einen »normalen« Arbeitsvertrag mit der DB AG schließt, haben daran nichts geändert.

Unternehmerisches Risiko und unternehmerischer Erfolg werden den Beamten nicht unmittelbar über das Entgelt, z. B. über variable Entgeltbestandteile, erreichen. Gleiches gilt für das in allen anderen Beschäftigtengruppen, gleich ob Tarifmitarbeiter oder leitende Angestellte, unwidersprochene Prinzip der leistungsgerechten Bezahlung.

Ein gravierendes Defizit, geht es doch dem Unternehmen nicht darum, das unternehmerische Risiko auf die abhängig Beschäftigten abzuwälzen, sondern darum, Erfolg und Fortschritt des Unternehmens Bahn gegenüber der Behörde Bahn sichtbar zu machen. Und natürlich geht es auch darum, den Beitrag des Einzelnen zu diesem Erfolg sichtbar zu machen.

## Unternehmerische Kompetenzen

Der mentale Wandel hat nicht allein eine monetäre Seite. Erfolg und Risiko vermitteln sich zunächst in den Ergebnissen des Arbeitsprozesses und durch die Akzeptanz beim Kunden.

Es ist in letzter Zeit (nicht allein bei der Deutsche Bahn AG) darüber nachgedacht worden, inwieweit der Beamtenstatus z.B. bei Führungskräften hinderlich ist für das Ausfüllen der Kernkompetenzen

- fachliche Kompetenz,
- kognitive Kompetenz,
- soziale Kompetenz,
- Führungskompetenz,
- Unternehmerkompetenz,

die wir erwarten. Sicherlich sind Führungskompetenz und Unternehmerkompetenz (zu der vor allem die Risikobereitschaft zählt) keine Kompetenzen, die man bei Beamten selbstverständlich voraussetzen würde.

Auf der anderen Seite erlebe ich bei der DB AG viele Beamte, die sich genau in die von uns gewünschte unternehmerische Richtung entwickeln und die selbst am meisten unter den Restriktionen des Dienstrechts leiden bzw. gelitten haben.

## Resümee

Gerade unter schwierigen Bedingungen ist Personalpolitik ein kreativer und spannender Prozess: Sie löst Erstarrungen auf, schafft Besitzstände ab und eröffnet neue Chancen:

- den Unternehmen wie der Universität, sie müssen die wichtigste Ressource – den Mitarbeiter – gewinnbringend und optimal einsetzen, um im Wettbewerb zu überleben;
- dem Mitarbeiter, der sich seinen Fähigkeiten und Wünschen,

seinem Autonomiebedürfnis und seiner Verantwortungsbereitschaft gemäß in der Arbeit verwirklichen kann.

Um diese Chancen realisieren zu können, brauchen Unternehmen und auch Universitäten vor allem eines: die Freiheit, ihre Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen so zu regeln, wie sie es selbst mit ihren jeweiligen Tarif- und Betriebspartnern für sinnvoll erachten. Dazu sollten wir uns gegenseitig und den Gesetzgeber ermuntern. Denn die Chancen für gesetzliche Änderungen stehen so gut wie nie in den letzten 20 Jahren.

# Föderalismus, Hochschulautonomie und zeitgemäßes Personalmanagement

*Stephan Bieri*

## Ausgangslage

Der schweizerische Föderalismus prägt auch das Bild der tertiären Ausbildung. Träger der Universitäten und Fachhochschulen sind in der Regel die Kantone (Gliederstaaten), während der Bund seine verfassungsrechtliche Kompetenz im so genannten ETH (Eidgenössisch-Technische Hochschule)-Bereich (dies sind die beiden Eidgenössisch Technischen Hochschulen von Zürich und Lausanne sowie vier selbstständige Forschungsanstalten) wahrnimmt. Zudem tritt der Bund als Subventionsgeber gegenüber den zehn kantonalen Universitäten und sieben Fachhochschulen auf. Er unterstützt Institutionen der Forschungsförderung. Abb. 1 gibt eine Übersicht über die von Bund, Kantonen und Gemeinden eingesetzten direkten Mittel für die Hochschulen.

Abbildung 1: Aufwendungen für die Hochschulen 1996

<b>Ausgaben der öffentlichen Hand für die Hochschulen 1996</b>	
<b>(in Mio sFr. gerundet)</b>	
<b>Bund</b>	<b>1 789</b>
<b>Kantone</b>	<b>1 731</b>
<b>Gemeinden</b>	<b>15</b>
<b>Total</b>	<b>3 529</b>

Unter Einbezug von Forschung und Entwicklung machen die Gesamtaufwendungen von Bund und Kantonen rund 4 Mrd. sFr. aus.

Ähnlich wie in vielen westeuropäischen Staaten haben sich die Studierendenzahlen in der Schweiz in den letzten dreißig Jahren rasch nach oben entwickelt. Allein seit 1980 ist die Zahl der Studierenden um 44 Prozent gestiegen; dies entspricht einer Zunahme von durchschnittlich rund 2000 Hochschulabsolventen pro Jahr. Im Wintersemester 1997/98 waren an den Schweizer Universitäten insgesamt 93 388 Studierende immatrikuliert, was einem Rekordstand gleichkommt. Abb. 2 gibt einen Überblick über die Studierendenzahlen der Tertiärstufe im Wintersemester 1997/98.

Abbildung 2: Anzahl Studierende der Tertiärstufe 1997/98

<b>Studierendenzahlen 1997/1998</b>	
<b>Tertiärstufe total</b>	<b>151 021</b>
<b>universitär</b>	<b>93 388</b>
Kantonale Universitäten	77 057
Eidgenössische Hochschulen	16 331
<b>außeruniversitär</b>	<b>57 633</b>
Schulen für Unterrichtsberufe	4 452
höhere Berufsausbildung	53 181
davon:	
<i>Fachhochschulen und andere</i>	24 958

Trotz disziplinärer Engpässe und derzeit rigoroser Sparmaßnahmen kennt das Land keine größeren Probleme, wie sie andernorts im Zusammenhang mit Massenuniversitäten auftreten. Am 1. Januar 1999 ist zudem ein neues Fachhochschul-Gesetz in Kraft getreten. Ziel dieses neuen Erlasses ist die konsequente Förderung der Fachhochschulen mit Blick auf die in der Schweiz gepflegte Berufslehre.

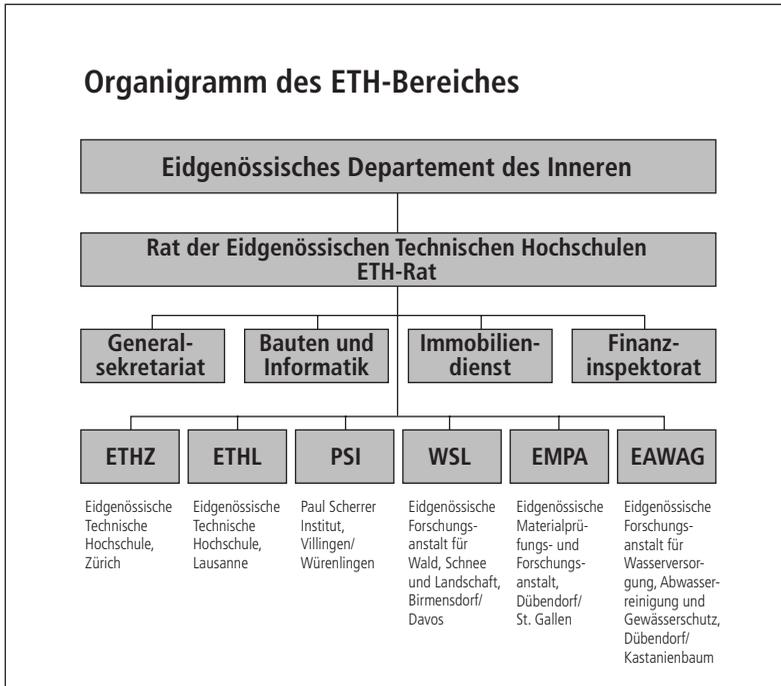
Nach vielen Jahren wenig fruchtbarer Verflechtungspolitik wird wieder vermehrt über Wettbewerb und Autonomie in Bildung, Forschung und Technologie gesprochen. Dies hängt einerseits mit einer allgemeinen Renaissance des Föderalismus zusammen, andererseits wächst die Erkenntnis, dass die Schweiz als offene,

kleine Volkswirtschaft auf allen Gebieten zur Konkurrenz verdammt ist.

## **Hochschulpolitische Reformen des Bundes und der Kantone**

Verschiedene wissenschaftspolitisch relevante Erlasse des Bundes in den siebziger und achtziger Jahren waren einem (letztlich bürokratischen) Koordinationsgedanken verpflichtet. Dementsprechend entwickelten sich beim Bund und im Zusammenwirken der Kantone verschiedenartige Beratungs- und Kooperationsgremien, die zu komplizierten Gesamtstrukturen und unübersichtlichen Prozessen führten. Verschiedene Anläufe, so etwa die anfangs der achtziger Jahre eingeleitete Neuverteilung der Aufgaben zwischen Bund und Kantonen, die Reform des bundesstaatlichen Finanzausgleiches und auch schlicht finanzpolitische Zwänge führten zu einem Umdenken. Ein bedeutender Markstein war die vom Eidgenössischen Parlament 1991 beschlossene Totalrevision des ETH-Gesetzes, das unter anderem eine Holding-Struktur für die beiden ETH und die vier Forschungsanstalten begründete. Abb. 3 zeigt eine schematische Darstellung des Aufbaus des ETH-Bereiches.

Abbildung 3: Organigramm ETH-Bereich



Gleichzeitig wurde die strategische Führung der sechs Institutionen einem kleinen, unpolitischen Gremium, dem ETH-Rat, übergeben. Im Sinne der Subsidiaritätsidee übernimmt dieser ähnliche Funktionen wie ein Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat in der Wirtschaft. Abb. 4 fasst die wichtigsten Charakteristika des ETH-Gesetzes zusammen.

*Abbildung 4: Das neue ETH-Gesetz von 1991*

### **Das ETH-Gesetz vom 4. Oktober 1991**

- **Grundlagenerlass bezüglich Zielen, Strukturen und Abläufen**
- **Autonomie des ETH-Rates, vor allem bei**
  - Planung
  - Professorenwahlen
  - Budgetierung
- **subsidiäre Koordination der sechs Institutionen, die eigene Rechtspersönlichkeit besitzen**

Für die praktische Zusammenarbeit sind aus der erwähnten Holding-Idee schrittweise Prinzipien entwickelt worden, die als Führungskonzept verstanden werden können. Dieses erhält zunehmend auch für das Personalmanagement Bedeutung. Abb. 5 gibt einen gerafften Überblick.

*Abbildung 5: Prinzipien der Zusammenarbeit im ETH-Bereich*

### **Prinzipien der Zusammenarbeit**

- **Pflege des Dialogs**
- **Bewusste Interaktion zwischen ETH-RAT und den sechs Institutionen (Zweistromverfahren)**
- **Einbindung der Mitglieder des ETH-Rates in den Entscheidungsprozess**
- **Präsidialkonferenz als Arbeitsinstrument mit Geschäftsleitungsfunktion**
- **Prozessbetonte Bearbeitung von Geschäften – transparentes Kräfteressen**

Auch auf kantonaler Ebene wurden in den frühen neunziger Jahren entsprechende Delegationsmodelle umgesetzt. Zu erwähnen sind etwa die Universitäten von Basel und Bern sowie Zürich, Fribourg und St. Gallen. Hier wie beim Bund erkannte man, dass wissenschaftliche Autonomie in hohem Maße haushalts- und personalrechtlich begründet werden muss. Dabei bleibt festzuhalten, dass in der Schweiz Budgetierung und Personalmanagement ohnehin vergleichsweise flexibel ausgestaltet sind. Abb. 6 listet die wichtigsten Ziele der kantonalen Universitätsreformen auf.

*Abbildung 6: Hauptziele der kantonalen Universitätsreformen*

### **Allgemeine Ziele der kantonalen Hochschulreformen**

- **Erhöhung der Autonomie der Universitäten und Konzentration der Aufgaben der politischen Instanzen auf die wesentlichen Funktionen der Trägerschaft**
- **Stärkung der Handlungsfähigkeit der Universitäten, der Fakultäten und der Institute durch Aufbau einer transparenten Leitungsstruktur nach dem Prinzip der Subsidiarität**
- **Steigerung der Leistungsfähigkeit der Universitäten durch Flexibilisierung der Bewirtschaftung der Ressourcen und Verbreiterung der Finanzierungsbasis**

Auch im Falle der Kantone sind die Universitätsräte meist kleine, selbstständige Gremien, die u.a. Führungserfahrung aus der Wirtschaft aktivieren. Einem Verwaltungsrat vergleichbar, stellen sie das oberste Entscheidungs- und Aufsichtsorgan der Universität dar.

## **Hochschulautonomie zwischen *new public management* und Interventionismus**

Die erwähnten Tendenzen wurden durch das Aufkommen des New Public Management (NPM) wesentlich begünstigt. Bund, Kantone und Gemeinden haben auf breiter Basis Regierungs- und Verwaltungsreformen durchgeführt, die teilweise auch zur Bildung autonomer Verwaltungseinheiten mit Leistungsauftrag und Globalbudget benutzt wurden. In der Regel standen (und stehen noch) vier Tendenzen im Vordergrund:

*Abbildung 7:* Tendenzen der Regierungs- und Verwaltungsreform

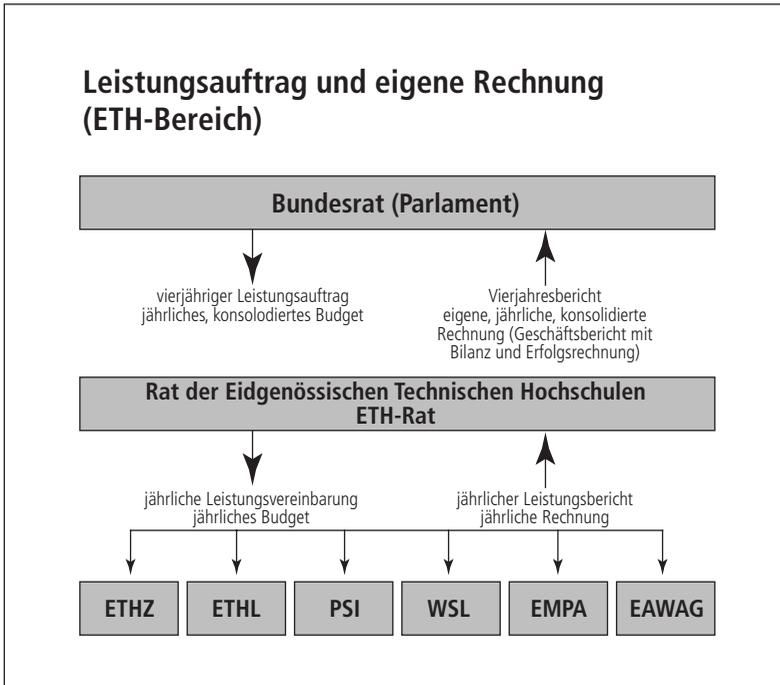
### **Tendenzen der Regierungs- und Verwaltungsreformen von Bund, Kantonen und Gemeinden**

- **Konzentration der Regierungstätigkeit auf grundlegende Zielvorgaben (Leistungsauftrag) mit mehrjährigem Zeithorizont**
- **teilweise Abtrennung und Verselbständigung des Finanzhaushaltes (Globalbudget)**
- **Lockerung oder gar Aufhebung der klassischen Haushaltsprinzipien**
- **Flexibilisierung des Personalrechts, in Einzelfällen Abschaffung des Beamtenstatus**

Verschiedenartige ökonomische Denkansätze haben zudem eine Betonung des *output* anstelle des traditionellen *input* zur Folge gehabt. Die Entwicklung eigentlicher Kostenträgerrechnungen und die Ableitung von Indikatorensystemen waren die Folge. Die Aufnahme dieser Ideen an den verschiedenen Universitäten war keineswegs nur positiv. Grenzen der Selbstverwaltung, aber auch wissenschaftspolitische Einwände gegenüber einem reinen *ex-post*-Ansatz wurden vorgebracht.

Im Dezember 1997 beschloss der Bundesrat im Rahmen der Regierungs- und Verwaltungsreform, auch den ETH-Bereich mit einem Leistungsauftrag zu führen und rechnungsmäßig zu verselbständigen. Neben den allgemeinen Zielen der Regierungs- und Verwaltungsreform (Steigerung der Effektivität, Modernisierung der Führungsstruktur, Kostenersparnis) steht für den ETH-Bereich die Absicht im Vordergrund, dass internationale Exzellenz in Lehre und Forschung nur durch zusätzliche Autonomie und eine gesteigerte Flexibilität sicherzustellen sei. Abb. 8 zeigt eine vereinfachte Darstellung dieses Leistungsauftrages des Bundesrates an den ETH-Bereich.

Abbildung 8: Leistungsauftrag des Bundesrates  
an den ETH-Bereich



Im ETH-Bereich hat die Ausarbeitung des Leistungsauftrages eine intensive Diskussion über den Stellenwert der Lehr- und Forschungsfreiheit unter der Dozentenschaft provoziert. In den Stellungnahmen der einzelnen Hochschulorgane sind neben Zufriedenheit insbesondere Skepsis und Bedenken zum Ausdruck gekommen, der Leistungsauftrag könnte die Autonomie der einzelnen Persönlichkeiten in Lehre und Forschung einschränken.

## Von der Lohnadministration zum Personalmanagement

Traditionell findet die universitäre Personalpolitik in sehr unterschiedlich gewichteten »Gefäßen« statt. Im Rahmen einer strikten Funktionsteilung beschäftigen sich die Hochschulorgane sorgfältig mit der klassischen Wahl- und Berufungspolitik. Die von den Parlamenten und Regierungen gemachten Vorgaben im Haushalts- und Personalrecht werden meist als unangenehme, kaum veränderliche Auflagen empfunden. Der Bezug zur Verwaltung und zum Mittelbau (wie immer man diese Elemente definiert) sind in der Regel pragmatischer Natur. Ähnlich wie in der Führung der Spitäler hat es vielfältige äußere Anlässe gebraucht, um die Idee eines gesamtheitlichen Personalmanagements durchzusetzen.

Der ETH-Bereich macht hier keine Ausnahme, doch ist das Umdenken relativ frühzeitig und nachhaltig erfolgt. Eine wichtige Ursache dafür war wiederum das neue ETH-Gesetz, mit dem eine massive Kompetenzdelegation eingeleitet wurde. Abb. 9 zeigt die maßgebliche gesetzliche Grundlage.

## **Auszug aus dem ETH-Gesetz**

### **Artikel 17, Dienstrecht**

- » 1 Der Bundesrat regelt das Dienstrecht und die berufliche  
Vorsorge der Professoren, des Delegierten des  
ETH-Rates, der Schulpräsidenten und der Direktoren  
der Forschungsanstalten. Das Dienstrecht muss  
öffentlichrechtliche und privatrechtliche Arbeits-  
verhältnisse ermöglichen.**
  
- 2 Das übrige Personal ist grundsätzlich dem Dienstrecht  
der allgemeinen Bundesverwaltung unterstellt. Soweit  
besondere Bedürfnisse von Lehre und Forschung dies  
erfordern, kann der ETH-Rat mit Ermächtigung des  
Bundesrates Sinderregelungen erlassen.«**

Das Nebeneinander von Selbstverwaltung und professionalisierter Administration hat – an den Schweizer Universitäten wie anderswo – zunehmend zu Spannungen führen müssen. Dementsprechend versuchen verschiedene der oben erwähnten Reformbestrebungen, die traditionelle Universitätsverwaltung nicht zum Staat im Staat werden zu lassen, sondern auch dort, wo das Rotationsprinzip gilt, mehr Führungsverantwortung und Professionalität sicherzustellen. In der Praxis sind dafür verschiedene Wege gefunden worden.

Gleichzeitig ist zu beachten, dass durch die Vielzahl der kantonalen Haushalts- und Personalgesetzgebungen weder juristisch noch organisatorisch einheitliche Lösungen bestehen. Eine gewis-

se Angleichung wird vielmehr von einer anderen Seite her bewirkt: durch große, international tätige Beratungsfirmen und, für den Personalbereich besonders wichtig, durch die Einführung integrierter Softwarepakete (insbesondere SAP).

Die meisten universitären Besoldungssysteme sind – direkt oder indirekt – an den Gehaltsordnungen der Bundes- bzw. Kantonsverwaltungen orientiert. Die dort vorgenommenen Straffungen und Leistungsorientierungen haben dann auch kurzfristig ihre Wirkung im inneruniversitären Raum gehabt. Als bedeutende Kampfplätze sind zu erwähnen:

- Einführung einer förmlichen Wiederwahl auch für die Dozentschaft,
- Schaffung neuer Formen von Anstellungsverhältnissen (z. B. privat- oder öffentlich-rechtlicher Vertrag),
- Einführung von Leistungskomponenten an Stelle des automatischen Altersaufstiegs,
- Neuregelung der Altersvorsorge mit einer starken Tendenz zur Kapitaldeckung.

Die kontinuierliche Qualitätssicherung von Lehre, Forschung und Dienstleistung ist aus dem Führungsinstrumentarium des ETH-Bereichs nicht mehr wegzudenken. Audits und Evaluationen sind bedeutende Mittel, um das Erreichen der strategischen Ziele sowie die Erfüllung des allgemeinen Bildungsauftrages sicherzustellen. So ist es nicht zuletzt dem regelmäßig durchgeführten *auditing* zu verdanken, dass auch im Personalmanagement Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden können. Abb. 10 liefert dazu einige Beispiele.

*Abbildung 10: Beispiele von Fehlentwicklungen  
im Personalmanagement*

### **Revisionsfeststellungen in Bezug auf das Personalmanagement (Beispiele)**

- **»Das Finanzinspektorat ließ sich durch die Kreditverantwortlichen für jede Person Anstellung und Beschäftigungsgrad bestätigen. In vielen Fällen war dies jedoch nicht direkt möglich ...«**
- **»Neu angestellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden nicht systematisch eingeführt ...«**
- **»Die Verantwortlichen der Personalabteilungen sind telefonisch nur schwer zu erreichen; die Kommunikation via E-Mail wird nicht als ideal angesehen ...«**
- **»Immer wichtiger werden Fragen der Prozessoptimierung, der Ressourcenzuteilung und die Beherrschung flankierender Gebiete wie etwa der Verwertung geistigen Eigentums ...«**

Die Schwergewichte der Neuausrichtung des Personalmanagements im ETH-Bereich stützen sich auf das oben erwähnte Führungskonzept:

- schrittweise organisatorische Entkoppelung von der Bundeszentralverwaltung,
- stufengerechte Aufgabenverteilung der umfassenden personellen Verantwortungen,
  - ETH-Rat: strategische Entscheidung und Systementwicklung (Gehaltsordnung, Controlling, Reporting),
  - operative Entscheidung und Systemunterhalt.

In diesem Rahmen sollen ausdrücklich alle Personalkategorien erfasst und im eigentlichen Sinne geführt werden.

Verschiedene der auf kantonaler Ebene durchgeführten universitären Reorganisationen zielen in die gleiche Richtung wie jene des ETH-Bereiches. Weil Kantone oft rascher, angepasster reagieren können als der Bund, sind hier auch einzelne Reformziele schneller erreicht worden. *Generell* kann festgestellt werden, dass die Verbesserung des Personalmanagements nicht einfach mit der linken Hand vollzogen werden kann. Fallbeispiele belegen, wie wichtig ein qualitativer, »gesamtheitlicher« Ausbau des Personalmanagements ist. In diesem Sinne kann durchaus ein Abbau von Stäben und anderen bürokratischen »Überbeinen« auf die Dauer zu einer Aufwertung von Lehre und Forschung, dem eigentlichen Kerngeschäft, führen. Damit zeigt sich auch in der universitären Personalpolitik, dass Taylorismus ineffizient bleibt.

## **Einige praxisbezogene Schlussfolgerungen**

Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklung formuliere ich fünf Feststellungen:

- Auch bezogen auf das universitäre Personalmanagement darf der schweizerische Föderalismus als innovativ bezeichnet werden: Übersichtlichkeit, Gestaltungswille der einzelnen Träger und ein durchaus gesunder Konkurrenzdruck erbringen gesamthaft wertvolle Reformansätze.
- Bei Bund und Kantonen zeigt die jüngste Entwicklung, dass Personalmanagement einen unverzichtbaren Teil universitärer Führung und Kontrolle darstellt.
- Wer Universitäten mehr Autonomie geben will, darf die Personalpolitik nicht ausklammern. In diesem Sinne dürfen unterschiedliche Akzente eines modernisierten Personalmanage-

ments auch als Elemente der universitären Profilierung und Differenzierung angesehen werden.

- Die strategische Einbettung des Personalmanagements hat unter anderem zur Folge, dass auf der Stufe der Fakultäten (*Departemente*) und Institute umfassender, »gesamtheitlicher« geführt werden muss; professionalisierte Verwaltungseinheiten und klassische Selbstverwaltungsgremien der Hochschulen müssen sich zu einem gemeinsamen Weg finden.
- Die Anpassung des rechtlichen Kleides, Maßnahmen des *re-engineering* (wazu auch SAP-Einführungen gehören) und die Einführung verschiedenartiger *human-resources*-Ansätze sind langfristige Aufgaben, die weder allein durch interne Funktionsteilung noch durch eine Abtretung an externe Berater sinnvoll erfüllt werden können.

# Dienen, Forschen und Verdienen: für einen leistungsorientierten Wissenschaftstarif

*Reinhard Grunwald*

## I. Einleitung

Unlängst fuhr ich mit einem Staatsbediensteten mit einer Seilbahn zu einem Termin. Er schaute um sich und meinte behaglich: »Ich lasse jetzt mit mir geschehen, was einem Beamten am liebsten ist. Ich werde befördert.« Nach kurzer Pause setzte er lächelnd hinzu: »Ganz ohne mein Zutun.«

Selbstironie trifft man im öffentlichen Dienst selten, schon häufiger Unzufriedenheit mit einem von innen als beengend empfundenen Regelungswerk. Von außen betrachtet erscheint er als ein unüberschaubar gewordener teurer Moloch. Beides wird verbunden durch die Gewissheit, dass Veränderung notwendig ist. Kritik am öffentlichen Dienst ist so regelmäßig geübt worden, wie die Versuche fruchtlos geblieben sind, wesentliche Veränderungen herbeizuführen. »Der öffentliche Dienst ist fest in der Hand des öffentlichen Dienstes«, formulieren Kritiker: Bereits der

Parlamentarische Rat bestand zu 60 Prozent aus Angehörigen des öffentlichen Dienstes. »Das Parlament ist mal voller, es ist mal leerer, aber immer voller Lehrer«, charakterisiert – sicherlich übertrieben – den Rückzug insbesondere der Selbständigen aus den Parlamenten. Anders als etwa in Großbritannien, den USA und Neuseeland, wo Angehörige des öffentlichen Dienstes nicht passiv wahlberechtigt sind, prägen Staatsbedienstete den deutschen Nachkriegsparlamentarismus wesentlich mit.

Der Rock des Beamten ist eng aber warm: Der öffentliche Dienst hat sich bewährt, wo er Dienst an der Gemeinschaft ist. Am Dienen wurde das Verdienen gemessen. Faire Amtsführung, die Verlässlichkeit, Belastbarkeit und aufgabenadäquate Ausstattung waren und sind die Maßstäbe, an und mit denen Staatsdienst und Staatsdiener gemessen werden müssen und können. Abstrakt hat das Zusammenspiel von Fürsorgepflicht, insbesondere dem Alimentationsprinzip auf der einen Seite und der Verpflichtung zu treuem Dienst auf der anderen Seite, die Zeitläufte überstanden, erwies sich als wirkungsvolles Instrument der Ausübung der Staatsgewalt. Die Beamtenschaft war gerade wegen dieser Nähe zur Staatsmacht aber auch kein Bollwerk gegen ihren Missbrauch im Dritten Reich und wurde in der DDR völlig abgeschafft. Mit der Entwicklung vom eher hoheitlich geprägten Staat zum sozialen Rechtsstaat veränderte sich in der Bundesrepublik auch die Struktur des öffentlichen Dienstes: Beamte sind heute gegenüber den Angestellten des öffentlichen Dienstes deutlich in der Minderheit. Von ca. 4,5 Mio. Angehörigen des öffentlichen Dienstes in der Bundesrepublik (Bund, Länder und Gemeinden) sind etwa 1,6 Mio. beamtet, davon ca. 400 000 im höheren Dienst. Etwa die Hälfte, 200 000, haben Aufgaben im Kulturbereich, insbesondere in Schulen und Hochschulen, etwa 45 000 gehören Hochschulen an, etwa 38 000 sind Professoren.

Die Dienst- und Anstellungsverhältnisse in Lehre und Forschung richten sich in Deutschland nach den Regeln des öffentli-

chen Dienstes. Dienen, forschen und verdienen: Im zunehmend beweglichen Spannungsfeld zwischen Staat, Wissenschaft und Wirtschaft sind sich alle einig, dass wir auf dem Wege von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, insbesondere der Wissensgesellschaft sind. Dabei spielen kreative Menschen eine Schlüsselrolle. Der Wettbewerb um die besten Wissenschaftler, zunehmend auch um die besten Studenten, ist international voll entbrannt. Besonders erfolgreich sind dabei die USA, wo in manchen Wissenschaftsgebieten mehr als 50 Prozent der promovierenden jungen Wissenschaftler aus dem Ausland kommen. In Deutschland liegt dieser Prozentsatz mit 6,8 Prozent deutlich darunter. Dafür sind die jungen Deutschen nach ihren Kollegen aus Großbritannien, Kanada und Japan die viertgrößte Gruppe dieser wissenschaftlichen »Blutzufuhr« in die USA.

Prägend für die Dienst- und Anstellungsverhältnisse im Bereich der Wissenschaft sind die akademischen Laufbahnen an Universitäten. Sie sind als Beamtenverhältnisse angelegt bzw. als Anstellungsverhältnisse im öffentlichen Dienst. Regelungsgrundlagen finden sich im Hochschulrahmengesetz, im Beamtenrechtsrahmengesetz, in den Hochschul- und Beamtengesetzen der einzelnen Länder sowie in zahlreichen einzelnen Normen – vom Satzungsrecht der Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bis hin zu Prüfungsordnungen und Tarifverträgen. Stärker an den Notwendigkeiten der Lehre ausgerichtet – hier ist der Bezug zur hoheitlichen Aufgabe bzw. die Darlegung des öffentlichen Interesses eindeutig entsprechend dem in Deutschland traditionell öffentlichen Bildungsauftrag auch der Hochschulausbildung – berücksichtigen diese Regelungen die Besonderheiten der Forschung nur in Ansätzen.

Ich werde Ihnen zunächst Überlegungen vorstellen, ob Forschen Dienen ist, dann zu der Frage, inwieweit wir ein taugliches Personalstatut für die Forschung haben und Managementinstrumente, damit umzugehen. Schließlich werde ich Ihnen Verbesse-

rungsvorschläge mit dem Ziel größerer Beweglichkeit und deutlicherem Leistungsbezug vorlegen. Dienstrechtliche und tarifliche Verbesserungen müssen flankiert werden durch entsprechende Vorsorge in den öffentlichen Haushalten. Hier müssen haushaltsrechtliche Grundlagen geschaffen werden für die Verbesserung des Instrumentariums des Personalmanagements.

Auf einen kurzen Nenner gebracht: Forschung, die Suche nach dem Neuen, setzt notwendig Bewegung und Bewegungsfähigkeit voraus. Das auch im Bereich der öffentlich geförderten Forschung geltende Recht des öffentlichen Dienstes honoriert dagegen eher das Älterwerden, möglichst auch noch bei demselben Dienstherrn. Ziel einer Verbesserung dieser Situation muss sein, zu größerer Beweglichkeit, zu leistungsbezogener Vergütung und bedarfsgerechten Personalmanagementinstrumenten zu gelangen: Forschung im öffentlich geförderten Bereich sollte Dienen bleiben, wettbewerbsfähiges Verdienen aber nicht ausschließen.

## **II. Leitstern des Forschens: dienen oder verdienen?**

### **I. Ausgangsüberlegung**

Die Arbeitsteilung zwischen dem öffentlichen Bereich – im weitesten Sinne dem Staat – und der Wirtschaft als dem Ausdruck der Verfolgung von – vor allem ökonomischen – Individualinteressen hat sich immer wieder verändert. Unstreitig gibt es Kernbereiche auf beiden Seiten: Für den Staat war es zunächst die Sicherung der äußeren und inneren Sicherheit, zunehmend dann Gerechtigkeit und Wohlfahrt seiner Bürger. Für den Einzelnen war der Weg wirtschaftlicher Entfaltung lang, von der Zunftbindung über die Gewerbefreiheit bis hin zur Sozialbindung des Eigentums und der Tarifautonomie. Auch der Staat hat vielfältige Entwicklungen durchlaufen, sowohl Staatsideen als auch der ein-

zelle Staat. Deshalb ist auch das Verhältnis des Einzelnen zu »seinem« Staat nicht statisch, die Arbeitsteilung zwischen staatlichen und privatem Bereich bleibt beweglich.

Für Plato war der ideale Staat die Verwirklichung der Gerechtigkeitsidee in der Politeia, beruhte Herrschaft auf der Möglichkeit, frei motivierten Gehorsam zu finden. Diese Legitimation erhält sie aus den politischen Ideen, heute würden wir sagen, ihren Grundwerten. Die Frage der Legitimation der tragenden Staatsideen, auch das Messen der konkreten Wirklichkeit am Idealbild des Staates, hat seit Plato eine lange, farbige, teilweise blutige Geschichte hinter sich. Eine allgemeingültige und umfassende Rechtfertigung des Staates wird kaum endgültig formuliert werden können, sie bleibt abhängig von inneren und äußeren Entwicklungen. Spätestens seit der Französischen Revolution ist der Staat nicht mehr magische Selbstverständlichkeit, gottgewollt oder lediglich hinzunehmen. Die umfassende Sicht des Staates bei Aristoteles – Zweck des Staates ist, dass man gut lebe – oder bei Hegel – der Staat ist die Wirklichkeit der sittlichen Idee – ist bei Augustin nach dem Sündenfall Herrschaft als Schutz der natürlichen Ordnung, notwendig als heilsames Übel und Zuchtrute Gottes. Bei Thomas von Aquin entwickelt sich der Staat zum Garanten des Gemeinwohls, Staat und Kirche bilden die übergreifende Einheit des Corpus Christianum. Die Säkularisierung reduzierte den Gemeinwohlauftrag auf den weltlichen Bereich. Nicht mehr göttliche Legitimation und Moralität tragen ihn: Kant bringt die Rationalität als Legalität auf den Punkt. Die Entwicklung der Industriegesellschaft entfaltete den Sozialstaatsgedanken. Er stellt sich nach den Zusammenbrüchen 1918 und vor allem 1945 immer prägender dar und bedrängt als Daseinsvorsorge für die Alten zunehmend Nachwuchsentwicklung und Risikobereitschaft schon auf höchster staatlicher Ebene. Gerade hier ist aber die Forschung betroffen. Sie spielt bei der globalen Entwicklung zur Wissensgesellschaft eine Schlüsselrolle – so banal diese Er-

kenntnis ist, so wenig wird ihr mit Blick auf unser Personalstatut für den Forschungsbereich Rechnung getragen.

Die öffentlich geförderte Forschung wurde wie die Lehre an Universitäten und Hochschulen behandelt. Hochschulen gehören zumindest seit dem 19. Jahrhundert zum Bestand des deutschen Kulturstaates, seien sie als »Landesvatergründungen« entstanden, seien es »Bürgeruniversitäten«. Gerade nach Umbrüchen haben sie über kulturelle Tradition und die Ausbildung der besten jungen Leute stabilisierend gewirkt und Wertkontinuität dargestellt. Weder Wissen über noch Verständnis von griechischer Staatsphilosophie, römischem Recht, Kirchengeschichte, Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften oder Medizin lassen sich durch Kaisertreue, stramme Haltung oder Geschwätz erwerben, weitergeben, vertiefen oder erweitern. Hierzu ist eine Form der Auseinandersetzung und Interaktion erforderlich, die allen »einfachen Lösungen« widersteht. Höchst individuelle Leistung, im Idealfall Kreativität, wird hier eingebunden in ein System gegenseitiger Information, Zusammenarbeit und Wettbewerb, die Bestand und Entwicklung eines Gemeinwesens mit dem Verständnis einer Kultur- und Industrienation bilden und weiterentwickeln. In dem Spannungsfeld zwischen Staat, Wissenschaft und Wirtschaft war Wissenschaft daher immer janusköpfig. Sie bildete die Grundlage für wirtschaftliche Entwicklungen – Namen wie Bosch, Haber, Diesel und Siemens seien prototypisch genannt –, war andererseits Spielwiese und Trainingsgelände für den höchstqualifizierten Nachwuchs, der von Forschern wie Planck, Einstein und Heisenberg, um nur einige große Namen aus den Naturwissenschaften zu nennen, angeleitet wurde, die als Vorbilder prägten.

Die Lehre durch Forschung war ein Charakteristikum des deutschen Wissenschaftssystems. Dabei war Lehre als öffentliche Aufgabe unstrittig: Von der Schulpflicht über das Abschlußmonopol der in akademischer Selbstverwaltung einerseits, staatlicher

Finanzierung andererseits verfaßten Hochschulen war die Staatsaufgabe deutlich. Durch Humboldts Einheitsgrundsatz von Lehre und Forschung war jedenfalls der Bereich öffentlich geförderter Forschung, der unmittelbar mit der Lehre verbunden war, ebenfalls als öffentliche Aufgabe markiert. Dies ist auch in einem System fast ausschließlich öffentlicher Hochschulen nicht selbstverständlich: Überall dort, wo wirtschaftliche Interessen an Forschungsergebnissen naheliegen, verschwimmt die klare Grenzziehung und wird die Legitimation durch die Lehre schwächer.

## **2. Zwischenergebnis**

Halten wir fest: Überall dort, wo Lehre Forschung notwendig mit umfaßt, ist Forschen Dienen im Sinne der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben. Überall dort, wo das Verdienen als privates Motiv in den Vordergrund tritt, tritt die dienende Seite der Forschung in den Hintergrund und damit ihre Begründung durch das öffentliche Interesse und ihre Ausgestaltung als öffentlicher Dienst.

## **3. Das Personalstatut als Ausdruck der Staatsziele bzw. des Unternehmenszweckes**

Der Staat als Solidarverband läßt sich gegenüberstellen den privaten, insbesondere wirtschaftlichen Interessen in ihren jeweiligen Ausformungen. Je stärker der Staat in seinen hoheitlichen Funktionen, genannt seien exemplarisch äußere und innere Sicherheit und Justiz, mit seinen Handlungsformen Gebot und Verbot, mit Über-/Unterordnung, überlagert wird durch den gewährleistenden Staat der Daseinsvorsorge mit seinen partizipativen Aktionsmustern, der Abstützung auf selbstverwaltende Einheiten und Partnerschaft, desto mehr verblasst das Bild des klassischen beamteten

Staatsdieners. Während im Bereich der Hoheitsverwaltung die beiden Grundsätze des Artikel 33, hoheitliche Daueraufgaben müssen Beamten übertragen werden einerseits, auf der anderen Seite dafür die Sicherung der hergebrachten Berufsstrukturen klare Konturen behalten, werden sie im Bereich der Leistungsverwaltung in dem Maße unschärfer, in dem sich die Arbeitsteilung zwischen Wirtschaft, Staat und Wissenschaft verändert.

Blenden wir zurück: Während der Kriegswirtschaft gab es absolute Priorität für kriegswichtige Ziele. Der Staat übernahm die Prioritätensetzung, Wirtschaft und Wissenschaft mussten ihre Eigengesetzlichkeiten gegenüber dieser staatlichen Zielsetzung zurückstellen. Wir erleben derzeit den umgekehrten Vorgang. Wirtschaftliche Gegebenheiten – globaler Wettbewerb, Diskussionen um Standortfaktoren, insbesondere der Umbruch von der Produktions- in die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft – bestimmen die Tagesordnung und sind dabei, der Politik ihre Handlungsnotwendigkeiten vorzugeben. Anders als die Angriffe auf das Berufsbeamtentum der Vergangenheit – erinnert sei an die Gleichschaltung im Dritten Reich, an die Abschaffung des Beamtentums in der DDR, aber auch an die Auseinandersetzungen der späten 60er und frühen 70er Jahre, als Gewerkschaften die Gewährleistung des Artikels 33 GG attackierten (wer erinnert sich heute noch an das Wort von Herrn Kluncker, dass diese Verfassungsbestimmung im Zustand der Geistesabwesenheit konzipiert worden sei?) – kommen diesmal die Anstöße aus dem Bereich internationaler Entwicklungen und der Arbeitsteilung zwischen dem öffentlichen und dem privaten Bereich.

#### **4. Leistung und Flexibilität als Ziele**

Leistung gehört schon heute zu den wesentlichen Merkmalen des Berufsbeamtentums und ist auch in vielen Tarifnormen bereits

enthalten. Wenn es – mit Recht – darum geht, Leistung mehr zum Maßstab von Struktur und Einzelfallentscheidung im Personalbereich des öffentlichen Dienstes allgemein, der öffentlich geförderter Lehre und Forschung im besonderen zu machen, geht es daher weniger um das »Ob« als um das »Wie«. Leistung, das können wir aus dem oben dargestellten Spannungsfeld der Hoheitsverwaltung auf der einen und der daseinsvorsorgenden Verwaltung auf der anderen Seite ableiten, heißt etwas ganz Unterschiedliches. Wenn Leistung im Bereich der Hoheitsverwaltung deutlich auf Gesetzessicherung vollzugsgerichtet ist, hat die daseinsvorsorgende staatliche Tätigkeit neben dem Vollzug z.B. der Sozialgesetze andere Aktionsmuster bis hin zur Nachwuchsbetreuung, bis hin vor allem zur Notwendigkeit nicht nur der Sicherung von Freiräumen für Kreativität, vielmehr der aktiven Unterstützung und Entwicklung eigener individueller Kreativität.

Speziell für die Hochschulen, die wir als Jungbrunnen der Nation bezeichnen können, ergeben sich als Leitideen und damit Grundlagen für ein Personalstatut und Maßstäbe für Struktur sowie Beurteilung individueller Leistung:

1. Entwicklung fachlicher und persönlicher Kompetenz,
2. Offenheit für Neues und Risikobereitschaft,
3. Wettbewerbsfähigkeit (Exzellenz, aber auch Fairness, verlieren und gewinnen können),
4. Grundwerteverpflichtung (z.B. Ethik der Forschung), Solidarität und
5. Internationalität.

Eher noch stärker als der Leistungsgesichtspunkt steht die Notwendigkeit der Flexibilität im Spannungsverhältnis zum Funktionsvorbehalt hoheitlicher Daueraufgaben. Lässt sich dies vielleicht noch (einigermaßen mühsam) mit einer Lehrverpflichtung vereinbaren – wer würde aber die lustlosen Lehrer, schon gar als Hochschullehrer, nicht als unerträglichen Extremfall empfinden –, kollidiert ein solcher hoheitlicher Dauerauftrag mit der Wahr-

nehmung von Forschungsaufgaben auf höchstem Niveau. Wissenschaft als Suche nach dem Neuen lässt sich nicht mit Gesetzesvollzug gleichsetzen. Anders als die Justiz wird sie nicht »auf Antrag« reaktiv tätig. Sie setzt fachliche, häufig auch örtliche Mobilität voraus, ist nicht national, sondern zunehmend international geprägt und muss daher Wettbewerbsanforderungen gerecht werden, die eher Maßstäben der internationalen Musik- und Theaterwelt nahestehen als denen der Innen- oder Sozialverwaltung.

### **III. Der derzeitige Zustand**

#### **I. Besserstellungsverbot**

Die derzeitige Anlage des öffentlichen Dienstrechts folgt nicht den Leitsternen Flexibilität und Leistungsbezug, ist daher für die Forschung nur »bedingt einsatzbereit«. Waren ursprünglich im außeruniversitären Forschungsbereich z.B. Tarife von Energieversorgungsunternehmen angewandt worden, führte der Rückzug der Industrie aus der Mitfinanzierung zu der jetzt gültigen alleinigen Anwendung öffentlicher Tarifwerke. Das »Besserstellungsverbot« bei Zuwendungsempfängern drückt diese Umarzungstendenz des Staates klar aus: So verständlich es ist, dass Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes gleichmäßig behandelt werden sollen, so wenig wäre für den Forschungsbereich eine Gleichstellung auf dem niedrigst möglichen Vergleichsniveau akzeptabel. Dies wird in Verhandlungen mit Ministerialbeamten, deren Zulage aus einer Zeit stammt, wo nur mit einer »Hauptstadtzulage« Beamte in die Hauptstadt gelockt werden konnten, besonders augenfällig. Wie differenziert inzwischen die Besoldungslandschaft des öffentlichen Dienstes ist, zeigt nicht nur der Vergleich mit vielfältigen Zulagemöglichkeiten, sondern auch die

eher historisch gewachsene Gestaltung unterschiedlicher Laufbahnen vom Hochschullehrer bis zum Richter oder Soldaten. Hier zu einer Vereinfachung einerseits, einem eindeutigen Leistungsbezug andererseits zu kommen, ist nicht erst heute klar erkanntes Gebot. Die derzeitige Besoldungs- und Vergütungsstruktur sieht Alterssteigerungsbeträge vor, Bewährungs- und Zeitaufstiege, die mit Leistung allenfalls auf dem Niveau der Erfüllung von Erwartungen, die Tätigkeitsmerkmale und Vergütungsgruppen setzen, verbunden sind. Der Flexibilität stehen feste Laufbahnen und Vergütungsgruppen mit Tätigkeitsmerkmalen entgegen, deren Abgrenzungswert zunehmend problematisch wird. Ganze Heerscharen von Beamten und Mitarbeitern in Personalabteilungen machen sich Gedanken darüber, ob pointillistische Tätigkeitsmerkmale, z. B. »selbständige und verantwortliche Bearbeitung« oder »schwierige Forschungsaufgaben«, nun zu 33 1/3 Prozent oder mehr als 50 Prozent übertragen sind. Die Forderung, immer genauere Arbeitsplatzbeschreibungen zu liefern, wird evident unsinniger, je schneller die Forschung sich international bewegt. Wenn das Anstellungs- und Vergütungssystem dazu führt, dass die Leitung einer Forschungseinrichtung besonders tüchtige, gerade auch jüngere Mitarbeiter bremsen muss, damit ihnen nicht nach der Tarifautomatik des § 22 BAT eine Höhergruppierung zuwächst, dann kann nicht von einem leistungsgerechten und flexiblen Anstellungsstatut gesprochen werden.

## **2. Reaktionsmöglichkeit auf den Arbeitsmarkt fehlt**

Dazu kommt, dass Dienstrecht und Tarifvertrag Bewegungen am Arbeitsmarkt wenn überhaupt, dann nur mit großer Verzögerung nachvollziehen. Wer z. B. mit Prüfinstanzen, etwa Rechnungshöfen, über die Eingruppierung von Assistenzpersonal

diskutiert, kann über diese Verspannung ein Lied singen. Mit formal richtiger Begründung, es werde doch nur die Einhaltung der Tarifverträge überprüft, gelangt man inhaltlich zu einer Scheinwirklichkeit. Sekretariatspersonal wird im vergleichbaren gewerblichen Bereich so deutlich höher bezahlt, bei Spitzenkräften liegen diese Beträge bei mehreren 10 000 DM im Jahr, dass rationales Argumentieren immer schwerer wird. Ähnliches gilt für den gesamten Datenverarbeitungssektor. Die besten Leute werden dem Forschungsbereich viel zu leicht abgeworben, was zur Verstärkung des Eindrucks des gewerblichen Bereiches führt, er sei ohnehin viel besser als der öffentliche Forschungsbereich. Für denjenigen, der mitten in wichtigen DV-Projekten Schlüsselpersonal – wiederum mit mehreren 10 000 DM Differenz im Jahresgehalt – verliert, wird daher der Mangel des Vergütungssystems nicht zu einer abstrakten Lappalie, sondern zum höchst konkreten Ärgernis.

### **3. Konflikt zwischen Personalstatut und Dynamik der Forschung**

Diese Probleme schlagen durch auf den Bereich der Personalplanung. Hier zu einem vernünftigen, beweglichen und reaktionsfähigen System zu kommen, muss das Ziel sein. Wird Forschung charakterisiert durch den immer wiederkehrenden Wechsel des Gegenstandes, der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen und der darin wahrzunehmenden Funktionen, kurz, die die wissenschaftliche Tätigkeit kennzeichnende Dynamik, liegt dem BAT und dem Stellenplanprinzip ein eher statischer Aufgabentwurf zugrunde. Beide gehen davon aus, dass eine bestimmte Tätigkeit, der eine bestimmte Planstelle entspricht, auf Dauer wahrgenommen werden muss und darf. Diese statische Grundkonzeption, die für die Vollzugsverwaltung noch – auch hier zunehmend mühsam – nachvollziehbar sein mag, führt für die Forschung mit

ihrer nun immer deutlicher auch international im Wettbewerb stehenden Dynamik notwendig in Konflikt. Hier geht es nicht um den Nachvollzug – so wichtig er bleiben wird –, um die Reaktion auf den Antrag des Bürgers oder die Einreichung der Klage, hier geht es vielmehr um die vorsorgende Aktion, das Aufspüren von Problemen und die Erarbeitung von vorausschauenden komplexen Problemlösungen. Neben dem *basso continuo* langfristig angelegter Strukturen müssen daher bewegliche, zeitlich befristete Anstellungs- und Aufstiegsmöglichkeiten ausgebaut werden.

Bei der Personalplanung im öffentlichen Bereich muss die Entwicklung des Personalbedarfs, derzeit ausgedrückt als Stellenplan, mit einem Vorlauf von mehr als einem Jahr mit der Entwicklung des Finanzbedarfs vorhergesagt werden. Jede Neustelle oder Neubewertung einer Stelle muss mit umfangreichen Stellenbeschreibungen dargestellt werden, obwohl in den 70er Jahren Rechnungshöfe den Standpunkt der Forschungseinrichtungen akzeptiert hatten, dass für den wissenschaftlichen Bereich sinnvoll keine über die summarische Darstellung wissenschaftlicher Aufgaben hinausgehenden Stellenbeschreibungen festgeschrieben werden könnten. Das Zusammenwirken von Stellenplanprinzip und öffentlichem Dienstrecht bzw. Tarifrecht führt zu einer schnellen Verfestigung eines einmal erreichten Personalgefüges. Da derzeit eher Stellenkürzungen als Stellenzuwächse das Geschehen beherrschen und die abstrakt auch von Finanzministern akzeptierte Notwendigkeit der Differenzierung konkret im Wettstreit der vielfältigen Interessen blutarm bleibt, zumal in den komplexen föderalen Abstimmungsmechanismen, erhöht sich der Handlungsdruck auf Veränderung sowohl des haushaltstechnischen Rahmens, also des Stellenplanprinzips, als auch des Personalstatuts auf betrieblicher und individueller Ebene.

## IV. Was ist zu tun?

### I. Abstrakte Betrachtung

Aus Sicht der Parlamente wird es unverzichtbar bleiben, einen Überblick über die eingegangenen langjährigen Personalverpflichtungen zu behalten. Ob ein solches Planungs- und Kontrollinstrument Stellenplan genannt wird, oder ob man sich auf eine Vorgabe von Bewegungsdaten (»Personalaufwuchs«/»Personalminderung«) bzw. deren Mitteilung in definierter Form beschränkt, hängt ab von der Kraft der Argumente einerseits und dem politischen Willen andererseits. Schritte in die richtige Richtung wurden bereits mit der qualitativen Flexibilisierung des Stellenplans – im genehmigten Finanzrahmen können in definiertem Umfang Stellenpläne auch überschritten werden – unternommen. Ihnen sollten schnellstmöglich weitere folgen, vor allem die quantitative Flexibilisierung, mit der auch – wiederum in definierter Weise – die Zahl der genehmigten Stellen überschritten werden kann. Entscheidend ist, dass die Leitungen der Universitäten und Forschungseinrichtungen die notwendigen Handlungsspielräume behalten, um so mit der Neuaufnahme von Forschungsthemen ebenso fertig zu werden wie mit der Aufgabe einzelner Forschungsrichtungen.

Ebenso wie die eben skizzierten Managementinstrumente weiterentwickelt werden müssen, führt die Orientierung an den Leitsternen Leistung, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf den sich ändernden Arbeitsmarkt zur Änderungsnotwendigkeit beim Personalstatut. Starres Laufbahnsystem im Beamtenrecht bzw. ein tarifliches Vergütungssystem, das im besonders wichtigen Wissenschaftlerbereich für eine Karriere lediglich drei Stufen zur Verfügung stellt – BAT IIa, Ib und Ia – (BAT I, früher ADO, ist regelmäßig nur über Berufungsverfahren, zumindest vergleichbare Verfahren erreichbar) – bietet wenig Ansätze für Motivierung

und Differenzierung: »Leistung lohnt sich,« wird eher zur skeptischen Frage als zur Feststellung.

Sicherlich ist der Forschungsbereich nicht eine Insel der Seligen und unabhängig von Entwicklungen ringsum. Ebenso zweifellos ist es jedoch der für die Zukunftssicherung besonders wichtige Teil unseres Systems, aus dem heraus immer wieder neue Ideen und vor allen Dingen Menschen sich entwickeln, die nicht nur konsumieren, sondern Zukunft gestalten. Forscher müssen daher leistungsgerecht und wettbewerbsorientiert bezahlt werden können. Forschen ist Dienen, schließt aber angemessenes Verdienen nicht aus.

## **2. Konkrete Betrachtung**

Anzustreben wäre eine vergütungsmäßige Einordnung des Wissenschaftlers in das Personalgefüge, die Funktion seiner wechselnden hierarchischen und fachlichen Stellung ist. Sie könnte z. B. ausgehen von einer Regeleingruppierung, auf der sich in jeweils über Gehalts- bzw. Vergütungsbandbreiten vier bis sechs Kategorien fachlich oder hierarchisch leistungsbezogene, herausgehobene Tätigkeiten beweglich aufbauen. Ziel sollte sein, ebenso die Managementleistung, die herausgehobene Lehrleistung wie auch die Forschungsleistung des allein arbeitenden hochkarätigen Forschers leistungsentsprechend bezahlen zu können. Das hier vorgeschlagene Zweileiternsystem – Management- bzw. Lehrlaufbahn und Forscherlaufbahn – sollte fest miteinander verbunden sein und hohe Beweglichkeit in beide Richtungen sicherstellen. Dies ist notwendig vor dem Hintergrund des Zusammenwachsens der einzelnen Teile des nationalen, des europäischen und globalen Forschungssystems. Es sollte die Möglichkeit einer weltweit offenen Wissenschaftlerkarriere sowohl im staatlich geförderten als auch im privaten Forschungsbereich eröffnen. Nur so lässt sich

auch frühere Selbständigkeit junger Wissenschaftler nachhaltig fördern.

Ansätze zu dieser Zweileitern-Wissenschaftlerkarriere bietet bereits das heutige BAT-System. Unterstellungsmerkmale einerseits, Qualifikationsmerkmale wie »schwierige Forschungsaufgaben« und »hochwertige Leistungen« andererseits bringen das zum Ausdruck. Dies sollte unter Berücksichtigung von Entwicklungen in der Industrie nachdrücklich weiterentwickelt werden. Dies könnte geschehen unter Ausbau des tariflichen Instrumentariums – sowohl die vorübergehende Übertragung höherwertiger Tätigkeiten nach § 24 BAT bietet dafür Anhalt als auch die Sonderregelung 20 zum BAT. Hier sollte Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Freiheit gegeben werden, vor allem auf betrieblicher Ebene zu leistungsorientierten und flexiblen Lösungen kommen zu können. Dies heißt, dass der BAT viel mehr Rahmencharakter gewinnen muss, als weiterhin dem Versuch zu erliegen, alles, aber auch wirklich alles zu regeln – bis hin zum Schichtdienst auf Saugflußbaggern.

### 3. Umsetzung

Für das Zusammenspiel zwischen Staat, Gewerkschaften und Forschungseinrichtungen bedeutet dies eine Neuverteilung der Rollen. So sehr beim Staat – im Tarifbereich der derzeitigen Tarifvertragsparteien – die Verantwortung für die Rahmensetzung läge, so eindeutig läge die Verantwortung und Handlungsmöglichkeit für optimale Planung, Entwicklung und Einsatz des Forschungspersonals bei der jeweiligen betrieblichen Leitung. Nicht Mikromanagement aus Berlin wäre gefragt, sondern politische Entscheidung über Leitziele und kritische Erfolgsfaktoren. Vor Ort müsste die Bereitschaft und Kompetenz dazu bestehen, Personal leistungsgerecht anzuwerben, einzusetzen und zu bezahlen,

es flexibel auf immer neue Forschungsherausforderungen ansetzen zu können und bei Veränderungen des Arbeitsmarktes reaktionsfähig zu bleiben. Für die betriebliche Ebene bedeutet dies Veränderung. Manche Hochschulen müssen sich zunächst (auch) als Betriebe erkennen: Leistungsorientierung bedeutet nicht zuletzt Definition und Messung von Leistungskriterien bzw. -daten. Dies allein den Fakultäten zu überlassen, wird angesichts der örtlichen und überörtlichen Wettbewerbssituation nicht dauerhaft möglich sein. Andererseits wird durch Kostenbewußtsein und Einführung von Leistungsbewertung weder Lehre noch Forschung als solche zu wirtschaftlicher Betätigung und im Detail von »oben« oder gar »außen« steuerbar. Hier zu partnerschaftlicher Arbeitsteilung nicht nur zwischen Staat und Forschungseinrichtungen im außeruniversitären Bereich zu kommen, ist in langen Jahren unter dem Stichwort »Globalsteuerung« vorangekommen. Unschwer sind weitere Diskussionen, auch Auseinandersetzungen, für das Verhältnis Staat – Hochschule und im Verhältnis Hochschulleitung – Fakultäten bzw. akademischer Vertretung und einzelner Hochschullehrer vorhersagbar. Dieses *change management* muss aber dringend geleistet werden. Ohne Delegation von Verantwortung bis hin zur Tarifautonomie wird das nicht gehen. Dies gilt *mutatis mutandis* auch für Gewerkschaften und Personalvertretungen. Viele unserer besten jungen Wissenschaftler sind bereits im Ausland. Das ist für sich genommen gut. Schlecht ist, dass die aktivsten nicht zurückkommen. Sie setzen das, wofür sie hier ausgebildet worden sind, im Ausland bei unseren Konkurrenten in Beiträge zum Bruttosozialprodukt und neue Arbeitsplätze um.

## V. Zusammenfassung

Hier schließt sich der Kreis. Wir hatten eingangs Forschung als wichtigen Teil des Kultur- und Vorsorgeauftrages des Staates definiert, daher Forschung als Dienen bestätigt. Der Beobachtung, dass die derzeitigen Rahmenbedingungen nicht den Leitsternen Flexibilität, Leistung und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden, hatten wir den Vorschlag folgen lassen, unter dieser Orientierung die Managementinstrumente für Personalplanung, -einsatz und -entwicklung zu verbessern. Sie sollten abgesetzt werden von dem als »geronnenes Misstrauen« charakterisierten Besserstellungsverbot und zu einem betrieblich handhabbaren und verantwortbaren Instrumentarium werden, das eher erfolgs- als regelabhängig sein muss. Dem entspricht der Vorschlag, Laufbahnvorschriften und Tarifnormen überbetrieblich eher als Rahmenvorschriften zu definieren, eher über Sockelbeträge und darauf aufbauender flexibler Leistungsvergütung vorzugehen: Forschen und Verdienen sollten sich nicht ausschließen bei aller Orientierung am Dienen. Ich habe das Bild von dem festverbundenen Zweileiternsystem, der hierarchischen und fachlichen Wissenschaftlerkarriere, gebraucht mit einfachen Durchstiegsmöglichkeiten, nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer mit dem gewerblichen Bereich zusammenwachsenden nationalen und internationalen Forschungslandschaft. Dass hier in der Rollenverteilung zwischen Staat, Tarifparteien und Hochschulen bzw. Forschungsbetrieben noch viel Arbeit zu leisten ist, liegt auf der Hand.

Viele Anläufe sind zur Lösung dieser immer drängender werdenden Probleme gemacht worden. Zum ersten Mal habe ich in den letzten Monaten den Eindruck, dass den Worten auch Taten folgen könnten.

# Reform des öffentlichen Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen für die Wissenschaft

*Jürgen Blum*

## **Anforderungen an öffentliches Dienstrecht und öffentliche Vergütungsstrukturen**

In der Diskussion in der Bundesrepublik Deutschland ist die kulturelle, soziale, volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Bedeutung der Forschung unbestritten. Europäisierung und Globalisierung führen auch in der Wissenschaft zu verstärkten Vernetzungen und verbindlichen Kooperationen. Eine international agierende Wirtschaft sucht sich auch international den geeigneten Forschungspartner. Neben wissenschaftlicher Exzellenz und wirtschaftlicher Relevanz spielen zunehmend der Preis für eine Wissenschaftsleistung und die Einhaltung von Zeit- und Budgetrahmen eine Rolle. Dies führt zu einem verstärkten Wettbewerb zwischen den Wissenschaftseinrichtungen, national und international, aber auch zu strategischen Allianzen.

Die Mittel für Wissenschaft sind knapp. Es wird mehr Geld

für die Wissenschaft und mehr Wissenschaft für's Geld gefordert. Geldmangel soll, jedenfalls teilweise, durch Produktivitätssteigerung der Wissenschaftsprozesse kompensiert werden.

Die wichtigste Ressource ist auch in der Wissenschaft das Personal. Die Führung in den zunehmend komplexer werdenden Strukturen der Wissenschaft mit ihren weltweiten Vernetzungen und ihren interdisziplinären, interinstitutionellen und internationalen Projekten kann nicht hierarchisch erfolgen und geschieht auch nicht so. Kompetenz und Verantwortung müssen bei den Wissenschaftlern dezentral zusammengebracht und über Zielvereinbarungen an Gesamtstrategien gekoppelt werden. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden fachliche Exzellenz in permanenter Erneuerung und Erweiterung, auch über die Grenzen ihrer Ausbildung hinaus, Kreativität und Motivation zum engagierten, selbständigen und selbstverantwortlichen Einsatz gefordert. Hierfür gilt es, geeignete, flexible Rahmenbedingungen zu schaffen, die an zukünftige Veränderungen angepasst werden können.

Im Rahmen des öffentlichen Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen des BAT können diese Anforderungen der Wissenschaft und die Anforderungen an die Wissenschaft nicht realisiert werden. Wir brauchen Anpassungen des öffentlichen Dienstrechts und der Vergütungsstrukturen des BAT, um die Leistungsbereitschaft zu fördern und damit Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftsstandortes Deutschland zu unterstützen. Die Anforderungen an das Dienstrecht und die Vergütungsstrukturen sind im wesentlichen monetäre und nicht monetäre Leistungs- und Mobilitätsanreize für den Wechsel:

- des Arbeitsthemas,
- des Arbeitsplatzes,
- des Arbeitgebers,
- von privaten zum öffentlichen Bereich und zurück,
- von Linien- zu Projektfunktionen und zurück,
- vom nationalen zum internationalen Bereich und zurück.

Die Flexibilität einer veränderungsoffenen Arbeitsorganisation in Kombination mit aktiver Personalbetreuung, gezielter Personalentwicklung (Fort- und Weiterbildung) und monetären, differenzierenden Anreizen stimuliert die fachliche, soziale und örtliche Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiterschaft.

### **Anmerkungen zum öffentlichen Dienstrecht aus der Sicht der außeruniversitären Forschung**

Ich beschränke mich hier zum öffentlichen Dienstrecht auf einige für die außeruniversitäre Forschung besonders wichtig erscheinende Aspekte:

- Es werden personalwirtschaftliche Instrumente der Vergütung, Abfindung und Versorgung für befristete und Teilzeitfunktionen gebraucht.
- Es müssen Möglichkeiten variabler, leistungsorientierter Besoldungsbestandteile geschaffen werden.
- Die starre Kopplung des Dienstrechts an das Haushaltsrecht, z.B. beim Besserstellungsverbot, muss zumindest gelockert werden. Die starre Verbindlichkeit der Stellenpläne gehört abgeschafft. Mitarbeiter müssen nach dem Bedarf und entsprechend ihrer – ggf. durch Weiterbildung fortentwickelten Fähigkeiten – eingesetzt werden können, ohne hieran durch die Wertigkeit ihrer Stellen gehindert zu sein.
- Für die Gewinnung von Wissenschaftlern aus der Industrie und aus dem Ausland muss der Besoldungsrahmen C 4 nach oben hin geöffnet werden. Auch das für den Hochschulbereich für Professoren diskutierte Basisgehalt muss konkurrenzfähig sein und dort die Gewinnbarkeit nicht einschränken.

## **Anforderungen an die öffentlichen Beschäftigungs- und Vergütungsstrukturen**

Die Kritik am BAT beinhaltet fundierte und sorgfältig abgewogene Urteile ebenso wie so manche Vorurteile. Der BAT ist nicht ganz so schlecht wie sein Ruf, aber in der jetzigen Situation für die Wissenschaft nicht geeignet. Weitgehende Einigkeit besteht darin, dass der BAT nicht leistungs- und mobilitätsfördernd ist, weil seine Vergütungsstrukturen keine ausreichenden Leistungsanreize für den besonders guten, mobilen und erfolgreichen Einzelnen enthalten. Das ist aber für die Wissenschaft im besonderen Maße wichtig. Außerdem sind die Berufsbilder, die dem BAT zugrunde liegen, z.B. in der Datenverarbeitung und im Büromanagement (Sekretariat) veraltet. Hinzu kommt, dass der BAT die Übergänge von der Wirtschaft in die öffentliche Wissenschaft wegen der eklatanten Unterschiede der öffentlichen und privaten Vergütungssysteme nahezu unmöglich macht. Auch die Versorgungsregeln des Dienstrechts und der VBL (Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder) entsprechen nicht den veränderten Anforderungen.

Neue Themen der Wissenschaft, veränderte Zielstellungen aus der Politik und/oder veränderte Strategien und Zielvereinbarungen in den Wissenschaftseinrichtungen verlangen verbesserte Möglichkeiten eines flexiblen Personaleinsatzes. Das bedeutet Versetzungs- und Abordnungsmöglichkeiten ohne zu lange bürokratische Wege. Hier ist vor allen Dingen das Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht angesprochen. Tarifvertragliche Möglichkeiten für einen finanziellen Ausgleich sowie Abfindungen und ggf. Sozialpläne könnten Lösungsmöglichkeiten bieten.

Aus der Sicht der öffentlichen Haushalte kann verständlicher und richtigerweise das Thema der Flexibilisierung des Besoldungs- und Vergütungssystems mit Aussicht auf Erfolg nur unter der Prämisse der Finanzneutralität behandelt werden, d.h., es dür-

fen hierdurch jetzt und in Zukunft keine zusätzlichen Personalkosten entstehen. Konkret bedeutet dies:

- Drittmittelpersonal, das über externe, temporäre Aufträge finanziert wird, darf nicht zum Beschäftigungs- und damit zum Finanzierungsrisiko für die öffentlichen Zuwendungsgeber werden.
- Es müssen für *temporäre* Wissenschaftsaufgaben *temporäre* Beschäftigungsverhältnisse durch erleichterte Versetzungs-, Abordnungs-, Befristungs-, aber auch Kündigungsmöglichkeiten geschaffen werden.
- Das Personalmanagement muss monetäre Ausgleichsmöglichkeiten für Befristungsrisiken mit gezielter Personalberatung und Personalbetreuung kombinieren.

## **Einzelpunkte der Problematik**

### **1. Unkündbarkeit und Zeitvertragsproblematik**

In dem Maße, in dem man Wissenschaftseinrichtungen bei sinkender oder stagnierender Grundfinanzierung auf nationale und internationale öffentliche Programmfinanzierungen und Drittmittelfinanzierungen aus der Wirtschaft verweist, muss man ihnen die rechtlichen und tatsächlichen Möglichkeiten verschaffen und von ihrem Management verlangen, dass sie ihre Personalkapazitäten dem jeweiligen Auftragsbestand anpassen. Die öffentlichen Finanziere verlangen – zu Recht – Kostenneutralität und weigern sich – ebenfalls zu Recht –, ein für sie unkalkulierbares Beschäftigungsrisiko zu übernehmen.

Das Management der Wissenschaftseinrichtungen muss die Personalkosten im Hinblick auf Investitionen und notwendige Betriebsmittel begrenzen, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Einrichtungen nicht zu gefährden. Um mit diesem Problem fertig zu werden, gibt es drei Möglichkeiten:

- den Kündigungsschutz lockern,
- den Zeitvertragsanteil der Beschäftigung erhöhen,
- mit Kontraktoren im Umfeld der Wissenschaftseinrichtungen arbeiten.

Aus meiner Sicht müssen alle drei Wege begangen werden:

Für den Abschluss von Zeitverträgen sind die derzeitigen gesetzlichen Regelungen notwendig und ausreichend. Aus meiner Sicht haben sie sich bewährt. Das Hochschulrahmengesetz und das Beschäftigungsförderungsgesetz erlauben unter bestimmten Randbedingungen eine Befristung bis zu sieben Jahren. Eine Befristung darüber hinaus ist im Hinblick auf die Arbeitsmarktchancen der Betroffenen problematisch. In jedem Falle einer Befristung muss eine Abwägung zwischen den Interessen der Wissenschaftsinstitution und den Einzelinteressen der betroffenen Wissenschaftler stattfinden. Darüber hinaus sollte sich die Personalbetreuung auch auf die Vermittlung der Folgebeschäftigung beziehen. Die Ausbildungsfunktion der Wissenschaftseinrichtungen ist u. a. auf die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Arbeitsmarkt gerichtet. Würden die Befristungsmöglichkeiten des Hochschulrahmengesetzes und des Beschäftigungsförderungsgesetzes eingeschränkt, würden nicht mehr Dauerarbeitsplatzverhältnisse entstehen, sondern weniger Einstellungen vorgenommen, da das Beschäftigungsrisiko auf Dauerstellen angesichts schwankender Auftrags- und Finanzlage nicht übernommen werden kann.

Unter den angesprochenen Gesichtspunkten brauchen wir zumindest in den außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen eine Erhöhung des zeitlich befristet angestellten Personals. Das Beschäftigungsrisiko des Zeitvertragspersonals könnte durch entsprechende Zulagen oder, besser noch, durch eine vertragszeitabhängige Abfindung beim Auslaufen des Zeitvertrages ausgeglichen werden.

Notwendig ist darüber hinaus die Lockerung der Unkündbar-

keit, wie dies derzeit offenbar in einem Tarifvertrag für die kommunalen Versorgungsbetriebe vorgesehen ist. Es muss für die außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen der ständige Personalzufluss aus den Hochschulen gesichert bleiben, und den besten Hochschulabsolventen muss permanent die Chance wissenschaftlicher Weiterqualifikation offengehalten werden.

Darüber hinaus wäre wünschenswert, wenn sich zwischen den Wissenschaftseinrichtungen untereinander und darüber hinaus mit der Wirtschaft in verstärktem Maße Kontraktorenverhältnisse gegenseitiger Beauftragung ergeben würden, um Beschäftigungsspitzen und Beschäftigungsflauten auszugleichen. Das würde die gewünschte Zusammenarbeit und Vernetzung auch bei der Nutzung teurer Infrastrukturen verstärken. Hierzu bedarf es allerdings organisationskultureller Angleichungen, die sich in der Umsetzung schon ergeben würden.

## **2. Veränderungsbedarf für ein wettbewerbsfähiges Vergütungssystem für die Wissenschaft**

### *Leistungs- und Mobilitätsanreize*

- Auf der Basis von gegebenenfalls temporär eingefrorenen Festgehältern sollten Vergütungsverbesserungen an Leistungs- und Erfolgselemente anknüpfen. Hierfür bedarf es transparenter Kriterien mit ausreichenden Ermessensspielräumen, die auf betrieblicher Ebene vereinbart und flexibel an veränderte Situationen angepasst werden könnten. Auch einzelbetriebliche Vereinbarungen dürften nicht zu eng und starr sein und müssten ausreichende Beurteilungsspielräume für die Personalverantwortlichen enthalten.
- Voraussetzung für Leistungszulagen müssen verifizierbare und womöglich quantifizierbare Leistungen, z. B. die Erfüllung von

- Zielvereinbarungen, die Aquisition von Drittmitteln oder auch extern bewertete wissenschaftliche Leistungen sein.
- Diese Leistungszulagen müssen in der Regel befristet sein, damit aus Leistungszulagen nicht Zulagenleistungen werden. Das schließt nicht aus, dass im Wettbewerb um Personal Zulagen auch auf Dauer gewährt und versorgungswirksam werden können müssen.
  - Daneben sollten zweckbefristete Zulagen, z.B. für die Übernahme einer temporären Führungsaufgabe in einem Projekt, eine Ausbilderfunktion u. ä., möglich sein.
  - Eine besondere Bedeutung käme einer Zulage für fachliche und/oder lokale Mobilität zu.
  - Der Wechsel des wissenschaftlichen Themas, des Instituts, der Wissenschaftseinrichtung zur Industrie, in die Selbständigkeit, sind von besonderer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wissenschaftseinrichtungen.
  - Projektzulagen könnten für erfolgreiche Teams vorgesehen werden.
  - Bei Einführung von Leistungs- und Mobilitätzulagen könnten die derzeitigen Vergütungsautomatismen der Lebensaltersstufen und der Bewährungs- und Zeitaufstiege abgeschafft werden und damit eine Gegenfinanzierung für die neuen Zulagen bieten.
  - Bei der vorgeschlagenen Einführung von Festgehältern könnte das derzeitige mobilitätshemmende System des BAT von 16 Vergütungsgruppen auf 6–9 Vergütungsgruppen, z.B. mit Gehaltsbandbreiten, so der Vorschlag der FhG, reduziert werden.

## *Altersversorgung*

Das größte Mobilitätshemmnis beim Wechsel von öffentlichen Wissenschaftseinrichtungen in die Industrie ist die Altersversorgung der VBL, die in die Industriebeschäftigung nicht mitgenommen werden kann. Es muss eine mobilitätsfördernde Regelung gefunden werden, die dem einzelnen Mitarbeiter mehr Gestaltungsmöglichkeiten und auch mehr Selbstverantwortung einräumt. Hierfür gibt es wohl erstmals ein Beispiel: Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt hat einen wesentlichen Teil seiner Datenverarbeitung in ein Joint Venture mit dem debis Systemhaus eingebracht und mehr als 100 VBL-versicherte Mitarbeiter in eine gemeinsame Firmenneugründung *Solutions for Research* (SFR) GmbH eingebracht. Die VBL führt die Altersversorgung aller Firmenmitarbeiter weiter und übernimmt auch die der Neueintretenden. Damit konnten die vom öffentlichen in den privaten Bereich übergehenden Mitarbeiter ihre über lange Jahre erworbene Altersversorgung mitnehmen, und die VBL hat sich hier für den privaten Bereich geöffnet.

## *Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort*

In den Forschungseinrichtungen besteht ein besonders hoher Bedarf an flexibler Einsatzmöglichkeit für Mitarbeiter, dem die §§ 15 ff. BAT nicht gerecht werden. Außerdem müssen wir in der Wissenschaft den Frauenanteil drastisch erhöhen. Dies ist bei einem Frauenanteil von 52 Prozent der Gesamtzahl der Studierenden zwingend. Die Situation ist allerdings in den verschiedenen Studienbereichen völlig unterschiedlich. Wir müssen in der Wissenschaft mit neuen, flexiblen Arbeitszeitmodellen und neuen Arbeitsmethoden, wie z. B. Telearbeit, experimentieren.

## *Bedeutung des Managements für den Erfolg der Wissenschaft*

Der Weg ist das Ziel, sagt ein chinesisches Sprichwort. Für die Effektivität und Effizienz unserer Wissenschaftseinrichtungen ist ein professionelles Management zunehmend wichtig. Wissenschaft definiert sich als Arbeit an den Grenzen des Denkbaren und Machbaren. Dem entspricht das Management unserer komplexen Wissenschaftsprozesse nicht, weder mit seinen fachlichen und sozialen Kompetenzen, noch ist das öffentliche Regelwerk hierfür geeignet.

Um Anreize für eine Professionalisierung des Managements zu setzen, sollte bei der Vergütung nicht mehr zwischen dem wissenschaftsakzessorischen Bereich und dem nichtwissenschaftlichen Bereich der administrativen und der technischen Infrastrukturen unterschieden werden. Leistungsbezogene Vergütungsstrukturen sollten für alle drei Bereiche gelten und nur noch nach der Relevanz der Einzelleistung differenziert werden.

### **3. Eigenständiger Tarifvertrag versus Sonderregelung zum BAT**

Es liegt die Annahme nahe, dass es leichter ist, Ausnahmen vom BAT in eine Sonderregelung zu bringen, als einen neuen Tarifvertrag zu erstellen. Andererseits wird bei der Fülle der hier angesprochenen Punkte das BAT-System so durchbrochen, dass dies den Rahmen einer Sonderregelung möglicherweise sprengen würde. Das Beispiel der kommunalen Versorgungsbetriebe zeigt, dass es dort offenbar gelingt, einen eigenständigen Tarifvertrag mit nur 24 Paragraphen zu gestalten. Jedenfalls ist einer Sonderregelung, die den überholten und wettbewerbshemmenden BAT in eine dynamische, positive Entwicklung bringt, der Vorzug zu geben vor dem Versuch einer umfassenden neuen BAT-

Regelung, die sich sachlich, politisch oder zeitlich nicht umsetzen lässt.

#### **4. Geltungsbereich einer neuen Regelung und Tariffähigkeit**

Die ins Auge gefassten neuen Regelungen sollten für alle öffentlichen Wissenschaftseinrichtungen, universitäre und außeruniversitäre, und für das gesamte Wissenschaftspersonal, das wissenschaftliche und nicht wissenschaftliche, gelten. Die Neuregelungen werden an allen betroffenen Wissenschaftseinrichtungen benötigt. Sie müssen die Mitarbeiter aller Kategorien gleichermaßen motivieren und zu Mannschaften zusammenführen. Das verantwortliche Management sollte seinen Sachverstand und seine Zielvorstellungen in die Tarifverhandlungen einbringen und sie führen, sei es zu Haus- oder Flächentarifen. Aber bevor Neuregelungen für alle an Komplexität und Umfang eines solchen Vorhabens scheitern, sollten Pilotregelungen für besonders betroffene und besonders geeignete Bereiche und Einrichtungen vorangeschickt werden.

#### **5. Neue Anforderung an das Personalmanagement:**

**Personalakquisition, Personalbetreuung, Personalförderung,  
Personalentwicklung**

Flexibler Personaleinsatz nach Arbeitsinhalt, -zeit und -ort setzt aktive Personalbetreuung, Personalförderung und eine methodisch angelegte, gezielte und obligatorische Personalentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiterschaft voraus. Dem Wissenschaftsinteresse unserer Einrichtungen und der Wissenschaftler steht gleichberechtigt das Interesse des den Personalverantwortlichen anvertrauten Personals gegenüber. Dieses

Bewusstsein fehlt vielfach. Auch fehlen vielfach die Fähigkeiten zu einer auch sozial kompetenten, verantwortlichen Personalführung. Flexibler Personaleinsatz ist darüber hinaus nur vertretbar, wenn er vorbereitet und begleitet wird durch permanente fachliche und soziale Personalentwicklung durch Fort- und Weiterbildung von mindestens einer Woche pro Jahr und Mitarbeiter als Ziel. Insoweit besteht eine Fürsorgepflicht der Personalverantwortlichen, der durch aktive qualitative Personalplanung, Personalführung und Personalförderung entsprochen werden muss.

### **Vier abschließende Bemerkungen**

- Die neuen Regelungen sollten für ganz Deutschland gelten, ohne erneute Differenzierungen zwischen den neuen und alten Ländern der Bundesrepublik.
- Es besteht in der Wissenschaft Einigkeit darüber, dass neue Regelungen eines Wissenschaftstarifes oder zum BAT kostenneutral sein müssen. Dies ist auch möglich. Umgekehrt sollte für die Politik, und das gilt insbesondere für die Finanzminister, auch klar sein, dass solche Neuregelungen nicht der verlockend kaschierte Weg zu weiteren Einsparungen sind.
- Man kann sich als Anreiz für die Politik und insbesondere für die Finanzminister über den volkswirtschaftlichen Nutzen einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Wissenschaft hinaus auch betriebswirtschaftliche Möglichkeiten der Gegenfinanzierung vorstellen: z.B. den bereits erwähnten Wegfall der derzeitigen Vergütungsautomatismen der Lebensaltersstufen und der Zeit- und Bewährungsaufstiege, wie auch *overhead*-Abgaben bei Drittmittelforschung, Nebentätigkeiten und Drittinanspruchnahme der Infrastrukturen u. v. m.
- Die beabsichtigten Neuregelungen brauchen für ihre Wirksamkeit die Akzeptanz des Personals. Daher sollen die Vor-

teile der beabsichtigten Neuregelungen für das Personal noch einmal angeführt werden: die Leistungs- und Mobilitätsanreize, die Möglichkeit des Wechsels in die private Wirtschaft unter Mitnahme der erworbenen Altersversorgung, vor allen Dingen aber die Verpflichtung des Managements zu einer qualitativen Personalplanung und einer aktiven Personalfürsorge über die Grenzen des öffentlichen Arbeitsverhältnisses hinaus. Das gäbe dem Personal deutlich verbesserte Perspektiven für die Arbeit, den Arbeitsmarkt und das persönliche Fortkommen.

Die Politik, insbesondere die Bundesforschungsministerin und ihr Ministerium, haben die politische Initiative ergriffen, Dienstrecht und Vergütungsstrukturen den Bedürfnissen der Wissenschaft anzupassen. Dem ist Dank zu sagen und Glück zu wünschen.

# Zukunftsorientierte Personalstruktur, Berufsperspektiven und Arbeitsbedingungen in der Wissenschaft

*Jutta Schmidt*

Auch der ÖTV (Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, Transport und Verkehr) ist die Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen ein dringendes Anliegen.

Die Klagen über mangelnde Effizienz und Effektivität in wissenschaftlichen Einrichtungen weisen häufig zwei Stoßrichtungen auf. Zum einen müssen die Beschäftigten als Sündenböcke gehalten, indem ihnen mangelnde Flexibilität und eine »Ruhekissenmentalität« vorgeworfen werden. Zum anderen werden pauschal die gesetzlichen Vorschriften und Tarifverträge dafür verantwortlich gemacht. Schnell wird dann der Ruf laut, einen eigenen Tarifvertrag für die Wissenschaft zu vereinbaren, oder die Extrem-Meinung, ohne Tarifverträge werde alles besser gehen.

Vor solchen vorschnellen Urteilen muss geklärt werden, welche Probleme in der Wissenschaftslandschaft bestehen und welche davon auf die gültigen Tarifverträge zurückzuführen sind.

Danach müssen Lösungen im Sinne der Wissenschaft, der Hochschulen und Forschungseinrichtungen und – aus gewerkschaftlicher Sicht selbstverständlich – im Sinne der Beschäftigten gesucht werden. Nur ein Teil der oft an den Tarifverträgen geübten Kritik gehört wirklich dorthin, und nicht alle Kritik ist berechtigt. Häufig wird auch nicht unterschieden zwischen Tarifverträgen und gesetzlichen Regelungen.

Das heißt aber nicht, dass das gegenwärtig für die Wissenschaft geltende Arbeitsrecht und die Tarifverträge keiner Verbesserung bedürften. Probleme sehen wir genug. Lassen Sie mich einige aufzählen:

- Wir beklagen mangelnde Berufsperspektiven in der Wissenschaft.
- Ein anderes Problem sind unzureichende Einstiegschancen für junge Menschen.
- Hemmnisse sind auch die geringe Selbständigkeit und Verantwortung, die oft mit persönlicher Abhängigkeit gepaart ist, sowie noch ausgeprägte hierarchische Strukturen und Verhaltensweisen.
- Wir kritisieren die zu späte Qualifikation zum/zur Hochschullehrer/in.
- Wir konstatieren die Ungleichbehandlung von Beschäftigten mit gleichen Aufgaben und das Ausklammern ganzer Gruppen aus den tarifvertraglichen Regelungen.
- Wir stellen ein Ausweiten ungeschützter und sozial ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse fest. Damit ist in erster Linie die ausufernde Zahl befristeter Arbeitsverhältnisse gemeint.
- Teamarbeit wird im Tarifvertrag nicht berücksichtigt.
- Wir schlagen uns in verschiedenen Bereichen damit herum, dass Tätigkeitsbewertungen und Qualifikationsanforderungen und daraus abzuleitende Vergütungen nicht (mehr) mit der Realität übereinstimmen. Ich will an dieser Stelle nur die

Stichworte »Vorzimmerkräfte« und Informatiker jeder Qualifikationsstufe nennen.

- Es wird immer schwieriger, Personen mit bestimmten Qualifikationen zu gewinnen. Auch hier als Beispiele nur die Stichworte hochqualifizierte Facharbeiter/innen und Fachhochschulabsolvent/inn/en.
- Und: Wir kritisieren auch die strukturelle Benachteiligung von Frauen und von »typischen Frauentätigkeiten«.
- Darüber hinaus fehlen ausreichende Anreiz- und Motivationsmechanismen für Leistung und Mobilität.

Ehe wir uns mit Lösungen zur Behebung dieser Probleme befassen, sollten wir uns kurz einem anderen Aspekt zuwenden.

Ein Großteil der vermeintlichen oder tatsächlichen Effektivitäts- und Effizienzprobleme ist auf die Rechtsstellung der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, auf ihr Verhältnis zum Staat und auf die Steuerungsmechanismen zurückzuführen. Die Detailsteuerung mit den engen Beschränkungen in finanziellen und personellen Fragen, zudem oftmals verbunden mit ungenügender Planungssicherheit, behindert die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in ihrer Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheit erheblich. Sie führt u.a. dazu, dass die in den augenblicklich geltenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen enthaltenen Freiräume und flexiblen Möglichkeiten nicht ausgenutzt werden, nicht ausgenutzt werden können oder auch nicht ausgenutzt werden dürfen.

Die Gewerkschaft ÖTV vertritt bekanntermaßen seit langem einen klaren Standpunkt, der für die wissenschaftlichen Einrichtungen eine höhere Autonomie einfordert und ihnen Eigenverantwortung zubilligt.

Ausgangspunkt für zukünftige gesetzliche und tarifvertragliche Regelungen müssen aus unserer Sicht deshalb eigenständige wissenschaftliche Einrichtungen sein. Sie werden vom Staat über Zielvereinbarungen oder Programme gesteuert, verfügen über

budgetierte »Globalhaushalte«, besitzen die Personalhoheit und finanzieren ihren Betrieb über einen Wirtschaftsplan mit verschiedenen Einnahmequellen. Ansätze zu solchen Veränderungen sind mit dem Hochschulrahmengesetz und in vielen Reformen und Reformvorhaben in den Bundesländern und in den Einrichtungen gegeben und zu erkennen.

Das sind die Rahmenbedingungen für den von der Gewerkschaft ÖTV im vorigen Jahr in die Diskussion gebrachten Vorschlag für eine neue Personalstruktur an Hochschulen. Mit ihm sollen die vorhin aufgeführten Probleme angegangen und zukunftsorientiert gelöst werden.

Auf ein paar Eckpunkte des Vorschlags sowie darauf aufbauende tarifvertragliche Regelungen will ich eingehen:

1. Es darf keine Unterscheidung der Beschäftigten nach der Finanzierungsquelle der von ihnen zu bearbeitenden Aufgaben geben.

Eigenständige Einrichtungen mit budgetierten Haushalten erhalten mit dem staatlichen Haushaltsplan keine Planstellen zugewiesen, sondern Finanzmittel. Diese sind ebenso ein Teil der Einnahmen im Wirtschaftsplan wie alle anderen Quellen. Mit den gesamten zur Verfügung stehenden Ressourcen hat die Einrichtung alle eingegangenen Verpflichtungen und Vereinbarungen zu erfüllen. Wie sie das im Innern organisiert, ist ihre Sache. Dazu gehört auch der Personaleinsatz.

2. Prinzipiell sind alle Beschäftigten – auch an Hochschulen – in die Tarifverträge einzubeziehen.

Wenn man die Gruppe der Professoren zunächst außer Acht lässt – darüber ist die innergewerkschaftliche Diskussion noch nicht abgeschlossen –, ist nicht einzusehen, warum die Arbeitsbedingungen für einige Gruppen nicht tarifvertraglich geregelt werden sollen. Selbstverständlich müssen spezifische Gegebenheiten auch differenziert behandelt werden. Aber auch für Privatdienstverträge – die wir im übrigen ablehnen – müssen, wenn sie denn schon existieren, dieselben Tarifver-

träge gelten wie für die »normalen« Beschäftigten. Und auch die Beschäftigungsverhältnisse derjenigen Personen, die heute noch mit der Bezeichnung »Hilfskräfte« abqualifiziert werden, sind durch Tarifvertrag zu schützen.

3. Beschäftigte, bei denen Qualifizierungsaufgaben überwiegen, sind in befristeten, Beschäftigte, bei denen Dienstleistungsaufgaben überwiegen, in unbefristeten Arbeitsverhältnissen anzustellen.

Den Begriff Dienstleistung verstehen wir im weitesten Sinne. Er umfasst alle Aufgaben, die an der Einrichtung zu erbringen sind, einschließlich Lehre, Forschung, Weiterbildung an Hochschulen.

Wenn der Qualifizierungszweck, der auch im Arbeitsvertrag genannt sein muss, überwiegt, sind befristete Arbeitsverhältnisse geeignet. Dass dann die Dauer der Befristung mit der beabsichtigten Qualifizierung im angemessenen Verhältnis stehen muss, versteht sich von selbst.

Wenn aber eine Beschäftigung hauptsächlich zu dem Zweck erfolgt, zur Erfüllung der Aufgaben der Einrichtung beizutragen, dann ist das unbefristete Arbeitsverhältnis das Gebotene. Dass dabei in der Wissenschaft immer auch Qualifikationen erworben werden, liegt auf der Hand. Ausnahmen, die auch in diesem Fall Befristungen zulassen, sind nach geltenden arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen jetzt schon möglich.

Allein die Tatsache, dass Projekte, für die gesonderte Mittel eingeworben werden, zeitlich begrenzt sind, rechtfertigt nicht, die Arbeitsverträge der Beschäftigten in gleicher Weise zu befristen. Ich will hierfür nur zwei Argumente anführen: Erstens ist auch ein Großteil der zu den Kernaufgaben der Einrichtung gehörenden Vorhaben zeitlich eingegrenzt, auf jeden Fall in der Forschung. Zweitens sollten wir einen Blick auf die Privatwirtschaft werfen – das wird ja den Hochschulen

und Forschungseinrichtungen in der heutigen Zeit häufig von verschiedener Seite empfohlen. Dort werden die Beschäftigungsverhältnisse auch nicht nur von der vorliegenden Anzahl von Aufträgen abhängig gemacht.

4. Wir müssen zu einer Entkoppelung von befristeten Projekten und den Arbeitsverträgen der sie bearbeitenden Beschäftigten kommen.

Das Argument, dies führe dazu, dass sich in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen über kurz oder lang nur noch ältere unflexible Mitarbeiter, die durch nichts zu motivieren wären, »im warmen Bett ausruhen« und die man im Ernstfall nicht los würde, stimmt nicht. Der Kündigungsschutz im Allgemeinen und die Unkündbarkeit im Besonderen beziehen sich nur auf betriebliche Gründe, nicht jedoch auf solche, die in der Person liegen.

Nebenbei: Es existieren schon »Uraltvorschläge«, die darauf hinauslaufen, das Befristungsrisiko zu berücksichtigen. Aus unserer Sicht müsste dies sowohl für die/den Einzelnen als auch für die Einrichtung mit Anreizen verbunden sein. Realisiert werden könnte so etwas dadurch, dass befristete Arbeitsverträge mit einem finanziellen Zuschlag ausgestattet werden. Dieser wird nicht sofort ausbezahlt, sondern in der Einrichtung angespart. Scheidet der Mitarbeiter nach Ablauf der Befristungszeit aus, erhält er den angesammelten Betrag. Im Falle einer unbefristeten Weiterbeschäftigung steht das Geld der Einrichtung für weitere Beschäftigungsverhältnisse zur Verfügung. Nachdenkenswert? Zumindest der »Risikofaktor« ist auch in den Vorschlägen der HRK enthalten.

5. Tarifvertraglich ist es notwendig, wissenschaftsadäquate Tätigkeitsanforderungen und Heraushebungsmerkmale zu definieren, um den heutigen Arbeitsabläufen und Zusammenhängen gerecht zu werden. Dies gilt sowohl für Wissenschaftler als auch für das technische und Verwaltungspersonal.

Für wissenschaftliche Tätigkeiten sollte durch einen Beispielkatalog deutlich werden, was unter besonderer Schwierigkeit und Bedeutung, unter hochwertigen Leistungen bei besonders schwierigen Aufgaben sowie unter Verantwortung zu verstehen ist und wodurch sich Tätigkeiten deutlich herausheben. Das aus der beamteten Staatsverwaltung herrührende »Unterstellungsprinzip« scheint untauglich zu sein. Es ist doch wohl zu bezweifeln, dass Personen mit langer Berufserfahrung, die eigenverantwortlich arbeiten, nur deswegen Tätigkeiten der niedrigsten Stufe BAT IIa ausüben sollen, weil sie für befristete Projekte angestellt sind.

Im Verwaltungsbereich seien nur die »Vorzimmerkräfte« genannt, deren umfassende Tätigkeiten durch die aus der Zeit der mechanischen Schreibmaschinen stammenden »Schreibkräftetätigkeitsmerkmale« bei weitem nicht mehr abgebildet werden. Und dass dabei sehr häufig selbständige Arbeiten zu erledigen sind, die umfassende Kenntnisse – und oft noch mehr – erfordern, werden Sie mir sicher bestätigen. In der Folge der Organisationsentwicklungsprozesse, die vor allem Hochschulen aber auch Forschungseinrichtungen gerade durchlaufen, werden Anforderungen an das Verwaltungspersonal gestellt, an die vorher nicht zu denken war.

Hochqualifizierte Facharbeiter/innen, die in wissenschaftlichen Aufgaben der Forschung und Lehre tätig sind, leisten in Zusammenarbeit mit Wissenschaftler/innen nicht selten Arbeit, die der von Ingenieuren vergleichbar ist. Ihre Kreativität, die im Team oftmals sehr wichtig ist, wird nicht honoriert.

6. Qualifikationsanforderungen für eine Tätigkeit müssen inhaltlich beschrieben werden. Darauf basierende Vergütungsstrukturen müssen generell durchlässig sein. Auf Formalabschlüssen beruhende Barrieren müssen ausgeschaltet werden. Damit ist nicht nur die immer wieder kritisierte Hürde gemeint, die im öffentlichen Dienst für Fachhochschulabsolvent/inn/en

zwischen gehobenem und höherem Dienst besteht. Dies hat für alle Qualifikationsstufen zu gelten, gerade dann, wenn wir auf lebenslanges Lernen und permanente Weiterbildung so großen Wert legen.

7. Für verschiedene Sachverhalte müssen wir auch über transparente und akzeptable Anreizsysteme nicht nur für die Einrichtungen und ihre Gliederungen als Institution, sondern auch für Personen nachdenken. Wesentliche Themen sind hierbei die Stimulierung von Leistung, die Übernahme bestimmter Funktionen sowie die Förderung von Mobilität.

Im Themenkomplex »leistungsabhängige Vergütungsbestandteile« bestehen zu wesentlichen Problemen noch offene Fragen, z. B.: Welches sind Entscheidungsmodus und -zuständigkeit? Wie lässt sich wissenschaftliche Arbeit bewerten? Wie sehen Kriterien dafür aus und wer legt sie fest? Vergabe auf Zeit oder auf Dauer? Wie kann Akzeptanz auch bei denjenigen erreicht werden, die keine Leistungsvergütung erhalten? Welche Auswirkungen haben solche Systeme auf das Betriebs- und Arbeitsklima? Wie beeinflussen sie Effizienz und Effektivität des Gesamtprozesses? Zu all dem gibt es unterschiedliche Auffassungen. Ich denke, ehe lautstark und – zumindest durch eine Dienstrechtsreform – unverzüglich eine leistungsabhängige Bezahlung gefordert wird, sollten die wesentlichen Punkte in einem konsensualen Prozess geklärt werden.

Die Gewerkschaft ÖTV steht solchen Vorhaben grundsätzlich offen gegenüber, wie schon unserem tarifpolitischen Programm von 1994 zu entnehmen ist. Allerdings ist mit uns auch nicht alles zu machen.

Nach unserer Auffassung müssen Leistungsvergütungen prinzipiell für alle erreichbar sein sowie nach transparenten, nachvollziehbaren Verfahren und möglichst objektiven Kriterien in einem partizipativen Prozess vergeben werden.

»Prinzipiell für alle erreichbar« heißt: Jede Person muss wis-

sen, welche Leistungen gefordert sind. Sie muss auf den Prozess der Leistungserbringung Einfluss nehmen können. Und sie muss sicher sein, die leistungsabhängigen Anteile bei Erreichen der Ziele auch zu erhalten. Eine Obergrenze für leistungsabhängige Vergütungsbestandteile, wie sie beispielsweise in der sogenannten Dienstrechtsreform des früheren Bundesinnenministers mit 10 Prozent festgelegt war, demotiviert statt anzustacheln, führt eher zu Konflikten statt zu Teamverhalten und ist deshalb kontraproduktiv.

Dass es kaum gelingen wird, Kriterien zur Leistungsbewertung absolut objektiv zu gestalten, ist wohl unbestritten. Trotzdem muss versucht werden, sie so objektiv wie irgend möglich zu definieren. Ganz besonders für qualitative Kriterien ist das unumgänglich, und sei es noch so schwer. Anderenfalls stößt das Anliegen, Leistung auch finanziell zu honorieren, nicht nur auf Widerstand, sondern es zöge wohl auch eine Flut von Gerichtsverfahren nach sich.

Partizipativer Prozess bedeutet, die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen sind von Anfang an bis zur Mittelvergabe gleichberechtigt einzubeziehen.

Strikt von leistungsabhängigen Einkommensbestandteilen zu unterscheiden sind Funktionszulagen. Sie können zeitlich befristet für die Übernahme solcher Funktionen vergeben werden, die nicht zur originären Arbeitsaufgabe gehören.

Wenn in der Einrichtung einmal entschieden ist, welche Funktionen dies betrifft, muss die Zulage und ihre Höhe für alle Personen, die diese Funktion ausüben, gleich sein. Um zu verdeutlichen, was gemeint ist: Wenn die Funktion eines Vizepräsidenten oder eines Präsidiumsmitgliedes einer Hochschule durch Zulage honoriert wird, haben Personen, die dieses Amt ausüben und nicht der Professorengruppe angehören, dieselbe Zulage zu erhalten.

Denkbar wäre im Sinne von Motivation, Selbständigkeit und

Verantwortung auch, Funktionszulagen für die befristete Übernahme von Leitungsaufgaben in einzelnen Projekten zu vergeben, wenn durch diese Leitungsfunktion die für eine höhere Vergütungsgruppe nötige Majorität nicht erreicht wird.

Die Mobilität der im Wissenschaftssystem Tätigen muss gefördert und gefordert werden, wobei sich Mobilität nicht auf die geografische und auf die institutionelle beschränkt, sondern sich auch auf die inhaltliche Komponente erstreckt.

Der Wechsel zwischen Einrichtungen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft muss prinzipiell für Beschäftigte aller Qualifikationsstufen problemlos möglich sein.

Mobilität des »Stammpersonals« umfasst nicht nur die geografische, sondern vor allem die inhaltliche Seite. Hierfür sollten gleichfalls Anreizsysteme tarifvertraglich vereinbart werden. Personen ab einem bestimmten Alter generell Immobilität und Unflexibilität zu unterstellen und zu behaupten, sie seien zu nichts Neuem mehr bereit und fähig, ist, wenn schon nicht eine Unverschämtheit, so zumindest grob falsch. Befristete Arbeitsverträge, die eine beliebige, problemlose Trennung garantieren und jegliches von der Einrichtung zu tragende Risiko auf die Beschäftigten abwälzen, sind jedenfalls kein sozialstaatliches und kein angemessenes Mittel.

Soweit zu unseren Eckpunkten.

Ein paar Bemerkungen möchte ich zum Reizwort »Dienst- bzw. Lebensaltersstufen« ausführen: Die Kritik, berechnete oder unberechnete, ist bekannt. Und die Automatik einer Steigerung im Zweijahresrhythmus ist sicher nicht mehr zeitgemäß. Wir sollten uns wieder ins Gedächtnis rufen, dass es dafür außer der Kompatibilität zum Beamtenrecht im Wesentlichen zwei Gründe gab. Zum einen das Bestreben, Personal zu binden und vom Abwandern abzuhalten. Dies ist heute gegenstandslos. Zum anderen sollte damit aber auch die mit andauernder Berufstätigkeit verbundene Zunahme von Erfahrung, Querschnittsqualifikationen

und sozialer Kompetenz honoriert werden. Dies gilt wohl nach wie vor. Wenn also die Dienst-/Lebensalterstufen (deutlich) reduziert werden sollen, müsste über andere Lösungen, die den letzteren Aspekt berücksichtigen, nachgedacht werden.

Eine Reduzierung der Altersstufen muss mit dem deutlichen Anheben der Eingangsbezahlung für die jungen Leute einhergehen. Nicht nur aus dem Grund, weil in diesem Alter, das meist mit Familiengründung, Kinderziehung o.ä. verbunden ist, besonders hoher materieller Bedarf besteht. Dies hat auch etwas zu tun mit dem Qualifikationsniveau, das Absolventen jeglicher beruflicher Ausbildung heute im Vergleich zu früher aufweisen.

Und, da ja Finanzminister und ihre Beamten immer »Kostenneutralität« einfordern: Erstens gilt diese auch für die Seite der Arbeitnehmer als Untergrenze. Zweitens wird die Kostenneutralität nach sich ziehen, dass bei den bisherigen höheren Altersstufen auf irgendeine Weise etwas eingespart werden muss, soll es den jungen Leuten zugute kommen. Dann sind aber zwei weitere Blicke erforderlich: auf das Lebensarbeitseinkommen und auf die Auswirkungen auf die Rente. Hier darf es nach unserer Meinung nicht zu Einbußen für die Beschäftigten kommen.

Noch ein Wort zum Thema »Schließen von Einrichtungen« oder »Kultur der Schließungen«, wie es die frühere Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Frau Schipanski, genannt hat:

Sicher kann einmal eine Entscheidung notwendig sein, eine bestimmte Forschungsrichtung, einen Studiengang oder einen Teil einer Einrichtung nicht mehr fortzuführen, oder vielleicht auch, eine ganze Einrichtung – dann wohl eher ein kleines Forschungsinstitut als eine ganze Universität – zu schließen. Wir müssen aber aufpassen, dass dann nicht das wissenschaftliche Potential, das damit »frei« wird, verloren geht. Das muss uns nicht nur aus sozialem Gewissen gegenüber den Beschäftigten, sondern vor allem im Sinne der Wissenschaft am Herzen liegen. Sie einfach auf die Straße zu setzen, kann keine akzeptable Lösung sein.

Dass auch inhaltliche Umorientierungen ganzer Institute mit ihren Beschäftigten möglich sind, haben nicht zuletzt eine Reihe von Helmholtz-Zentren in der Vergangenheit bewiesen. Es ist hier die Verantwortung der Einzelnen, der Führungskräfte, der Einrichtungen und der öffentlichen Zuwendungsgeber gefordert.

Ich weiß, dass ich bei dem einen oder anderen nicht ganz konkret geworden bin. Wir führen hier aber keine Tarifverhandlungen. Und deren »Ritual« kennen Sie. Letztlich ist es Angelegenheit von Tarifkommissionen, Vorstellungen zu formulieren, Forderungen zu erheben, Verhandlungen zu führen und Ergebnisse zu bewerten und zu akzeptieren oder abzulehnen. Obwohl sich die Gewerkschaft ÖTV seit längerem in einem Diskussionsprozess über tarifvertragliche Regelungen im Wissenschaftsbereich befindet und erste Vorstellungen dazu schon vor geraumer Zeit geäußert hat, muss einiges also doch einer Tarifkommission und Tarifverhandlungen vorbehalten bleiben.

Wir wären damit bei einem übergreifenden Thema: »Wissenschaftstarif«.

Nach Ansicht der Gewerkschaft ÖTV sollte die Forderung nach einem eigenen »Wissenschafts-Tarifvertrag« nicht am Anfang der Überlegungen stehen. Zuerst sind inhaltliche Probleme zu klären. Erst danach ist die Frage zu entscheiden, ob dazu ein eigener Tarifvertrag erforderlich ist – und, wenn ja, wie das gestaltet werden könnte –, oder ob die notwendigen wissenschaftsadäquaten Spezifika nicht durch Sonderregelungen im Rahmen der bestehenden Tarifverträge des öffentlichen Dienstes besser zu finden sind. Etwas Eigenes muss nicht zwangsläufig etwas Besseres sein.

Einerseits sind z. B. die meisten Vereinbarungen der Manteltarifverträge unbestritten. Andererseits muss eine vollständige Abkoppelung des Wissenschaftsbereiches vom übrigen öffentlichen Dienst im Interesse der Wissenschaft und der in ihren Einrichtungen Beschäftigten vermieden werden. Dies gilt auf jeden Fall für

die Vergütungstarifverhandlungen, von denen wir alle wissen, wie schwierig sie sich jedes Jahr gestalten. Negativbeispiele des Auslandes, in denen eine »eigenständige Wissenschaft« gegenüber dem öffentlichen Dienst schlecht abschneidet, sollten uns warnen.

Eine Position unserer Gewerkschaft ist aber jetzt schon klar: Neue tarifvertragliche Vereinbarungen, sei es im Rahmen des BAT oder in einem eigenen »TV Wissenschaft«, müssen alle Wissenschaftseinrichtungen der öffentlichen Hand – Hochschulen und alle außerhochschulischen Säulen – umfassen. Und, noch wichtiger: Es muss auch einen einheitlichen Tarifvertrag für Wissenschaftler/innen, technisches, Verwaltungs- und Bibliothekspersonal geben. Tarifverträge nur für die Gruppe der Wissenschaftler/innen sind nicht unser Ziel.

Ich denke, aus meinen Ausführungen dürfte deutlich geworden sein, dass die Gewerkschaft ÖTV in Bezug auf den Komplex Personal – Berufsperspektive, Struktur, Gesetze, tarifvertragliche Vereinbarungen, Rahmenbedingungen – erheblichen Reformbedarf sieht (im Wissenschaftsbereich wie auch im gesamten öffentlichen Sektor). Wir stehen neuen Überlegungen aufgeschlossen gegenüber, ohne dabei gleich alles Bestehende über Bord werfen zu wollen oder zu müssen. Vor dem Vereinbaren neuer Regelungen müssen gründliche Überlegungen sowie das Abwägen von Vor- und Nachteilen stehen.

Ich habe vorwiegend über die Gestaltungsfunktion von Tarifverträgen vorgetragen. Gewerkschaften legen bei Tarifverträgen selbstverständlich neben der Gestaltungsfunktion vor allem auf deren Schutzfunktion für die Beschäftigten besonders großen Wert. Dies ist schließlich ureigenstes Anliegen von Gewerkschaften. Es darf deshalb niemanden verwundern, wenn wir bei allen Gesprächen, Verhandlungen, Kompromissen und Regelungen darauf achten, dass die sozialen Interessen unserer Mitglieder und aller anderen Beschäftigten gebührend berücksichtigt werden. Dies gilt auch für den so individuellen Bereich der Wissenschaft.

# Reform der Personalstruktur

*Edelgard Bulmahn*

Die Regierungskoalition hat sich zum Ziel gesetzt, das Dienstrecht für das Hochschulpersonal und darüber hinaus die Anstellungs- und Vergütungsbedingungen im gesamten Wissenschafts- und Forschungsbereich umfassend zu modernisieren. Hierdurch sollen Anreize für mehr Leistung, bessere Qualität und gesteigerte Mobilität geschaffen werden. Wir brauchen flexible Rahmenbedingungen, damit Wissenschaftler und Forscher ihre Aufgaben optimal erfüllen können. Die Motivation und Leistungsbereitschaft des wissenschaftlichen Personals ist konstitutiv für die Leistungsfähigkeit des gesamten Wissenschafts- und Forschungsbereiches.

## **Reform der Personalstruktur und des Dienstrechts im Hochschulbereich**

Wichtige Eckpunkte für den Hochschulbereich sind die Neugestaltung des Qualifikationsweges der Hochschullehrer sowie eine wettbewerbsfähige und leistungsorientiertere Besoldungsstruktur, insbesondere zur Stärkung der Lehre.

### **Einführung von Assistenzprofessuren**

Es besteht heute allseits Konsens darüber, dass die Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses an den Universitäten bis hin zur Professur zu lange dauert. Das Durchschnittsalter von Erstberufenen liegt oft weit jenseits des vierzigsten Lebensjahres. Hier soll eine deutliche Reduzierung erreicht werden. Ziel ist, dass die Erstberufung auf eine Professur künftig mit Mitte dreißig der Normalfall ist.

Eine wesentliche Ursache für die heutige Situation liegt in dem Erfordernis der Habilitation. Habilitierte sind in Deutschland im Durchschnitt über 40 Jahre alt. Die lange und mühsame Habilitationsphase mindert die Attraktivität des Hochschullehrerberufes. Hochqualifizierte Nachwuchskräfte kehren der Hochschule häufig den Rücken, sobald sich eine interessante Stelle in der Wirtschaft oder an ausländischen Hochschulen findet.

Ich schlage aus diesen Gründen die Einführung von Assistenzprofessuren vor. Dabei geht es mir in erster Linie nicht darum, die Habilitation abzuschaffen, sondern eine Qualifizierungsmöglichkeit ohne das Erfordernis der Habilitation zu schaffen. Mir geht es darum, Flexibilität, Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft und den Wettbewerb nach innen und außen zu stärken. Entscheidend dafür ist, dass der Professorennachwuchs in der Qualifizierungsphase künftig mehr Selbständigkeit erhält als bisher.

Es wird eine wichtige Aufgabe der noch einzusetzenden Expertenkommission sein, Vorschläge zur näheren Ausgestaltung der Assistenzprofessur zu erarbeiten: Vor allem zu deren Dauer, den Einstellungs Voraussetzungen, der Vergütung und zur mitgliedschaftsrechtlichen Stellung der Assistenzprofessorinnen und -professoren sowie zur Zukunft der Habilitation.

## **Leistungsorientiertere Gestaltung der Besoldung der Professoren**

Das derzeitige Besoldungssystem verfügt nur über eine einzige Leistungskomponente, nämlich die Gehaltssteigerung bei einem »Ruf«. Das ist aus meiner Sicht zu wenig, um durchgängig leistungssteigernd zu wirken. Es erweist sich in manchen Fällen aber auch als dysfunktional und leistungshemmend, insbesondere wenn es darum geht, an der eigenen Hochschule eine Gehaltssteigerung zu erreichen.

Mein Ziel ist eine flexible Vergütungsstruktur, die durch ein leistungsunabhängiges Grundgehalt und die Gewährung von variablen Leistungselementen erreicht werden soll. Die Kernpunkte der Besoldungsreform stellen sich dabei für mich folgendermaßen dar:

1. Die verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen – Amtsan gemessenheit der Besoldung, Alimentationsprinzip, Wissen schaftsfreiheit – müssen selbstverständlich beachtet werden.
2. Eine Besoldungsreform darf keine »Aktion zur Senkung der Professorengehälter« sein. Kostenneutralität heißt aber auch, dass bei Ausdehnung der leistungsabhängigen Teile der Besoldung der leistungsunabhängige Teil der Besoldung reduziert werden muss.

Es erscheint mir sachgerecht, die künftige Grundvergütung an dem zu orientieren, was ein Professor heute insgesamt er

- hält, wenn er Mitte 30 seine erste Berufung erhält. Diese Grundvergütung soll fix sein, d.h., an die Stelle von Gehaltssteigerungen mit steigendem Lebensalter tritt die Leistungsvergütung.
3. Die Ruhegehaltsfähigkeit der Besoldung muss im bisherigen Umfang auch künftig gesichert sein.
  4. Es soll für Hochschullehrer kein staatliches Beurteilungssystem geschaffen werden. Grundsätzlich kommen für die Bemessung der Leistungsvergütungen zwei Modelle in Frage: Der Vorschlag der Hochschulrektorenkonferenz orientiert sich an quantitativen Parametern. Im Berliner Manifest hingegen wird ein Verfahren skizziert, wonach Kommissionen aus den Fachbereichen Vorschläge auf der Basis von qualitativen und quantitativen Kriterien erarbeiten.
  5. Mit einer leistungsabhängigen Vergütung sollen vor allem Anreize für eine Verbesserung der Lehre und der Forschung in der Hochschule geschaffen werden.

Es gibt auch hier noch zahlreiche offene und klärungsbedürftige Fragen, vor deren Entscheidung ich – wie bei der Assistenzprofessur – die Beratungen in der Expertenkommission abwarten werde.

### **Optimierung der Anstellungs- und Vergütungsbedingungen im Tarifbereich der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen**

Die Modernisierung der Anstellungs- und Vergütungsbedingungen im Tarifbereich der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist ein weiteres, wichtiges Ziel der Regierungskoalition. Ich strebe hier folgendes an:

- die Verbesserung der Leistungsorientierung im Tarifbereich der außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Hochschulen durch ein entsprechendes Vergütungssystem,

- die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Forschungseinrichtungen und Hochschulen auf dem Arbeitsmarkt,
- die Förderung der thematischen und örtlichen Mobilität der Mitarbeiter in Hochschulen und Forschungseinrichtungen einschließlich der Erleichterung von Umstrukturierungen.

Welchen Umfang ein zukünftiger Wissenschaftstarifvertrag im Endergebnis annehmen wird, ist aus meiner Sicht einmal eine Frage des Reformbedarfs, zum anderen aber auch des verfügbaren Zeitrahmens. Ich halte es für wichtiger, in absehbarer Zeit in den entscheidenden Punkten zu einem ordentlichen Ergebnis zu kommen, als tarifliche Grundsatzfragen zu klären, die für Hochschulen und Forschungseinrichtungen letztlich nicht im Vordergrund stehen.

### **Leistungsbezogenes, wettbewerbsfähiges Vergütungssystem**

Ein Eckpunkt der Tarifreform ist ein leistungsbezogenes, wettbewerbsfähiges Vergütungssystem. Die Notwendigkeit einer Vereinfachung und Flexibilisierung der Vergütungsordnung und des Systems der Vergütungsgruppen scheint mir auf der Hand zu liegen. Darüber hinaus sollte vor allem über eine Ablösung des gegenwärtigen Systems der Lebensaltersstufen sowie der Zeit- und Bewährungsaufstiege durch neue, leistungs- und funktionsbezogene Vergütungselemente nachgedacht werden. Für die Leistungsfähigkeit unserer Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist es von entscheidender Bedeutung, marktgerechte Vergütungen zahlen zu können, um im Wettbewerb um die besten Kräfte am Arbeitsmarkt mithalten zu können.

Grundsätzlich sollten auch im tarifvertraglichen Bereich Leistungsvergütungselemente befristet gewährt werden. Quantitative und/oder qualitative Kriterien für die Vergabe der Leistungs-

vergütungen werden dann durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung festzulegen sein.

Wichtig ist mir auch, darauf hinzuweisen, dass Leistungsvergütungen nur ein – wenn auch wichtiges – Element im Rahmen eines Gesamtsystems zur stärkeren Leistungsorientierung der Hochschulen und Forschungseinrichtungen sein können. Ihre Effizienz wird auch davon abhängen, dass andere Elemente einer modernen Personalführung und Personalentwicklung in dieses Gesamtsystem integriert werden.

### **Verbesserung der Mobilität des Personals und der Flexibilität der Strukturen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen**

Mein erklärtes Ziel ist es, den Wechsel aus den Forschungseinrichtungen und Hochschulen in die Wirtschaft und umgekehrt zu erleichtern. Der »Transfer über Köpfe« ist in meinen Augen immer noch eine der effizientesten Formen des Transfers von Know-how. Hierzu muss das Problem der Mitnahme der Altersversorgung in einer Weise geregelt werden, die Mobilität fördert und nicht behindert.

Ebenso wichtig ist die Flexibilität von Strukturen. Forschungseinrichtungen und Hochschulen müssen sich schnell auf neue Forschungsthemen hin orientieren können. Wir müssen daher im Rahmen der Überlegungen für eine Tarifreform auch über eine Erweiterung und Verbesserung des Instrumentariums der Forschungseinrichtungen und Hochschulen für Umstrukturierungen nachdenken. In diese Prüfung müssen selbstverständlich auch die Frage der Sozialverträglichkeit und das Interesse der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Sicherung ihrer Existenzgrundlagen einbezogen werden.

Lassen Sie mich abschließend noch eins betonen: Ich bin mir im Klaren darüber, dass Veränderungen im Bereich der Arbeits-

und Beschäftigungsbedingungen des wissenschaftlichen Personals nur motivierend wirken, wenn sie von den Betroffenen mitgetragen werden. Deshalb brauchen wir einen offenen Diskurs über Gestaltungsalternativen, der ohne Scheuklappen geführt wird. Ich lade Sie ein, hieran mitzuwirken.

# Chancen für die Personalreform

*Peter Hanau*

## Chancen für junge Menschen

Im Beitrag von Ministerin Bulmahn werden die wichtigsten Probleme schon angesprochen. Ich will eines hinzufügen, das im Augenblick die Universitäten und insbesondere die Studenten bewegt. Es gehört zwar nicht direkt zum Thema, aber mein Beitrag steht unter der Überschrift »Welche Chancen gibt es für die Personalreform?« Und auch hier geht es um Chancen, nämlich um die, eine Stelle als studentische Hilfskraft zu bekommen. Diese vermindert sich durch die Einbeziehung der Studenten in die »630-Mark-Regelung« um ca. ein Fünftel. Ich wende mich nicht generell gegen die Regelung. Die Studenten hatten aber immer eine Sonderstellung im Sozialversicherungsrecht, und das ist auch in diesem Zusammenhang zu berücksichtigen. Wenigstens sollte versucht werden, einen Ausweg über die sogenannte »kurzzeitige Beschäftigung« zu finden.

Ich führe den Gedanken, »Chancen zu eröffnen«, weiter: Auch die Befristungsregelung im HRG hat den Sinn, jungen Leuten Chancen zu eröffnen. Immer wieder erleben wir, dass die jungen Leute gehen, wenn sie etwas gelernt haben. Denn sie könnten uns wirklich helfen. Aber wir wollen immer wieder Neuen die Gelegenheit zu vertiefter wissenschaftlicher Arbeit geben. Allerdings wird dieser Gedanke heute dadurch pervertiert, dass man die Befristeten zwischen den Universitäten hin- und herschiebt, um die Fünf-Jahres-Frist zu verlängern. So bekommt der Nachwuchs keine Chancen. Dagegen sollte man vorgehen. Aber der Grundgedanke, dass immer wieder neue junge Leute eine Chance bekommen müssen, ist wichtig.

## **Chancen im übertariflichen Bereich**

Was nun die Entgelte im Arbeitnehmerbereich betrifft, muss man zweierlei unterscheiden: den Tarifbereich und den darüber liegenden Günstigkeitsbereich. Nach Arbeits- und Tarifrecht sind Tarifverträge Mindestbedingungen. Sie werden im öffentlichen Dienst aber immer als Höchstbedingungen behandelt. Das konnte man bisher verstehen, damit die Dinge nicht aus dem Ruder laufen. Aber in dem Moment, in dem ich als Universität einen Globalhaushalt und selbst die Verantwortung dafür habe, dass mir meine Ausgaben nicht aus dem Ruder laufen, steht nichts dem entgegen, dass ich bei guten Leuten – aufgrund transparenter Systeme und im Rahmen betriebsverfassungs- und personalvertretungsrechtlicher Mitbestimmung – im Günstigkeitsbereich »etwas drauflege«. Das ist eine vom Arbeits- und Tarifrecht gegebene Chance, die man nach Einführung des Globalhaushaltes nicht länger verschenken sollte.

Im Tarifbereich wurde schon Wesentliches angesprochen, aber vielleicht muss man es um die Komponente der subjektiven

Leistung ergänzen. Der hergebrachte Tarifvertrag im öffentlichen Dienst unterscheidet nach den objektiven Anforderungen an den Arbeitsplatz, aber es gehört auch eine Komponente der subjektiven Leistung herein. Das hat auch Frau Schmidt von der ÖTV in ihrem Beitrag angesprochen. Man muss keine Angst haben, dass dies zu Willkür führt, denn es wird in der Wirtschaft landauf, landab so gehandhabt und bereitet keine besonderen Schwierigkeiten.

Diese Praxis berührt sich im Professoren-Bereich mit der von der HRK besonders hervorgehobenen Besoldung der Professoren nach Leistung. Einige von Ihnen wissen vielleicht, dass ich in der Vorkommission der HRK war und mit dem Kanzler der Universität zu Köln, Dr. Neyses, einen Alternativvorschlag gemacht hatte. Dieser fand bei der HRK keine Gnade, aber vielleicht darf ich ihn kurz wiederholen. Er steht auch unter dem Gedanken, die Leistungsvergütung nicht als Strafmittel, sondern als Chance zu sehen. Das hieße nämlich, dass nicht alle Professoren zwangsweise evaluiert werden («Na, was haben Sie denn wieder geschrieben, das war ja nix.» – »Was sagen die Studenten, Sie waren wieder zu schwierig und haben gestottert.«, u. dgl.), sondern umgekehrt. Wer etwas Besonderes leistet, kann etwas Besonderes bekommen. Das ist eine große Chance für die Hochschulleitung und die Professoren.

## **Chancen für die Gemeinschaft**

Es geht dabei nicht nur um Lehre und Forschung. Was der Universität und den Professoren besonders fehlt, ist m. E. der Einsatz für die Gemeinschaft. Dieser sollte dadurch stimuliert werden, dass die Hochschulleitung sagen kann: »Wer etwas für die Universität tut, z. B. neue Studiengänge entwickelt, dem können wir mehr geben.« Dies gilt sicherlich auch bei besonderen Leis-

tungen in Lehre und Forschung. Aber jeder lehrt und forscht ohnehin, so gut er kann, und wem nichts einfällt, dem fällt auch mit mehr Gehalt nichts ein, und wer stottert, der stottert eben. Aber was man beeinflussen kann, sind Aktivitäten für die Gemeinschaft. Das heißt: Wenn man etwas Besonderes leisten kann, bewirbt man sich. So fallen viele Schwierigkeiten weg und das Ganze würde eher als Chance verstanden.

## **Qualifizierungsweg**

Der Beitrag von Ministerin Bulmahn gibt Anlass zur Freude. Ich finde ihn auch vom Verfahren her ausgezeichnet, die Nennung von Alternativen und das offene Ergebnis. Alles muss ernsthaft diskutiert werden, die Alternative Habilitation oder Assistenzprofessur, vielleicht beide Wege nebeneinander. Denn es ist nicht sicher, dass die Assistenzprofessur schneller zur Endanstellung führt, ihr geht die Promotion voraus. Danach folgt wieder eine Phase der Befristung. Beide Modelle müssen durchdacht werden, und es ist sehr gut, dass wir sie jetzt vorgestellt bekommen haben. Man sollte sie intensiv diskutieren und vielleicht zeigt sich am Ende, dass sie gar nicht so verschieden sind.

## **Beamten- vs. Angestellten-Status**

Es gibt ein Hirngespinnst, das ist die Vorstellung, man würde beweglicher, wenn man vom Beamtenrecht zum Arbeitsrecht übergeht. Das ist tragikomisch, denn das Beamtenrecht ist heute vielfach flexibler als das Arbeitsrecht, z.B. bei Befristungen. Man muss auch die Bundesländer auf Folgendes hinweisen: »Landesbeamtenrecht könnt Ihr an den Hochschulen in gewissem Maße durchführen, Landesarbeitsrecht aber auf keinen Fall«. Denn es

gibt fast kein Landesarbeitsrecht, so dass die Länder schlecht beraten wären, wenn sie sich ins Arbeitsrecht begäben.

Hoheitliche Aufgabe im Hochschulbereich ist m.E. mindestens das Prüfungswesen, weil es entscheidende Lebenschancen zuteilt. Das ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt.

Ich selbst kann schließlich etwas beisteuern zur gewünschten Mobilität zwischen Hochschulen und Privatwirtschaft. Es gibt eine neue Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 15. Juli 1998, die zwar teuer ist, aber mobilitätsfördernd. Diese Entscheidung zum Betriebsrentengesetz ist im Zusammenhang mit der Frage ergangen: »Was wird mit Arbeitnehmern des öffentlichen Dienstes, wenn sie den Dienst verlassen, was wird dann mit ihren Anwartschaften auf Zusatzversorgung?« Hier verlangt das Bundesverfassungsgericht eine stärkere und höhere Unverfallbarkeit der Anwartschaften. Das ist zwar teuer für den Staat, aber es ist mobilitätsfördernd. Ich vertrete diese Ansicht, und das ist auch in dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts angelegt, und es wird auch Auswirkungen auf die Beamten haben.<sup>1</sup> Aus dieser Richtung kommen interessante und für die Mobilität förderliche Impulse.

Zum Übergang von der bisherigen in eine neue, stärker leistungsbezogene Hochschullehrerbesoldung kann ich nur anmerken: Wenn das neue System wirklich so gut und so attraktiv ist, wie wir es wollen, dann können wir doch eine Wahlmöglichkeit bieten. Diejenigen, die es dann nicht wählen, deklarieren sich damit gleich als weniger leistungs- oder – in meinem Konzept – gemeinschaftsbezogen. Jedenfalls scheint mir eine Wahlmöglichkeit die eleganteste Lösung zu sein.

1 Ebenso der Richter am BVerfG Dr. Kühling, ZRP 1999, Heft 6.

# HRK-Empfehlungen zur Personalreform

*Klaus Landfried*

## I.

Das Plenum der HRK hat im November 1998 mit sehr großer Mehrheit »Empfehlungen zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur in den Hochschulen« (Beiträge zur Hochschulpolitik 8/1998) verabschiedet. Dabei handelt es sich um ein »Positionspapier« für die anstehenden Diskussionen mit Ministerien, anderen Wissenschaftsorganisationen, Verbänden, Gewerkschaften und in den Hochschulen selbst. Die HRK hat bewusst frühzeitig, im Detail zum Teil noch offene Vorschläge unterbreitet, um die Diskussion in Gang zu setzen, Reaktionen anderer herauszufordern und damit Bereiche der Übereinstimmung, aber auch Differenzen definieren zu können und um den schmalen Zeitrahmen, der für die erforderliche gesetzliche Änderung zur Verfügung steht, zu nutzen.

Nicht nur dieser Band zeigt, dass die Absicht der HRK Früchte trägt: Eine breite Diskussion in Politik und Hochschulen, in Verbänden und Gewerkschaften, in den Medien und in der Öffentlichkeit ist in vollem Gange. Die Zustimmung wächst – wie man auch der »Hamburger Erklärung« vom 30. April 1999 entnehmen kann. Die Bereitschaft der Politik zu den entsprechenden Gesetzesnovellen ist über die Parteigrenzen vorhanden. Es gilt, diesen Schwung auszunutzen und im kommenden Jahr »die Ernte einzufahren«. Dies wäre eine dem Datumswechsel angemessene historische Leistung.

## II.

Die HRK-Vorschläge verfolgen das Ziel einer flexiblen, von den Hochschulen soweit wie möglich selbst zu verantwortenden aufgaben- und leistungsorientierten Personalentwicklung als Instrument für Profilbildung, Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung sowie als Wettbewerbselement im Hochschulsystem.

In einem nicht preisregulierten, nicht bankrottfähigen Hochschulsystem wie dem deutschen ist Wettbewerbsorientierung nur durch eine Mittelvergabe erreichbar, die – bei angemessener Grundausstattung – nach Kriterien der Leistung, der Belastung und Qualität in Forschung und Lehre erfolgt.

Diese Erkenntnis ist Grundlage der HRK-Vorschläge. Um ein häufiges Missverständnis auszuräumen: Sie suggerieren an keiner Stelle, dass die Professorenschaft bislang zuwenig geleistet habe. Sie gehen vielmehr davon aus, dass in einer Hochschullandschaft, in der die staatlichen Finanzaufweisungen an die Hochschulen mehr oder weniger nach Leistungs- und Belastungsparametern erfolgen, auch die individuellen Gehälter (einschl. der Ausstattungszusagen) diesem System zu einem gewissen Teil folgen müssen. Leistungsfremde Parameter wie Zulagen für dienstlich un-

auffälliges Altern passen in ein solches System nicht hinein und sollten deshalb ersetzt werden.

Die HRK hat immer wieder betont, dass die Umsetzung ihrer Vorschläge – als *conditio sine qua non* – an ausfinanzierte Globalhaushalte der Hochschulen mit Dynamisierungsklauseln für Vergütungs- und Besoldungsveränderungen im weitesten Sinne gebunden ist. Dies ist am besten über längerfristige Hochschulverträge zwischen Land und Hochschulen mit Zustimmung der Parlamente als Haushaltsgesetzgeber zu erreichen. In diesen Verträgen müssen die erwarteten Leistungen der Hochschulen in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Wissenstransfer, in der Lehre insbesondere die Zahl der aufzunehmenden Studierenden, und entsprechende Finanzmittel vereinbart werden.

Um stärker als bisher Gehaltsstrukturen und Leistungsvergütungen selbständig gestalten zu können, ist es aus HRK-Sicht auch erforderlich, für die in den Hochschulen hauptberuflich Tätigen ein eigenes, vom übrigen öffentlichen Dienst gesondertes und an den Erfordernissen der Wissenschaft orientiertes Personalstatut zu schaffen bzw. – bei Professoren – weiter zu entwickeln. Außerdem ist den Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Dienstherreneigenschaft zu übertragen sowie Einfluss auf die Gestaltung des Tarifs einzuräumen, weil sie bei globalisierten Haushalten von solchen Erhöhungen ungleich mehr als bisher betroffen sind.

### III.

Im Kern schlägt die HRK vor:

#### **Professorinnen und Professoren**

Den Ansatz zu einer stärker leistungsorientierten Besoldung der Professorinnen und Professoren sieht die HRK darin, daß die bisher unterschiedlichen Besoldungsgruppen und die bisherigen Alterszulagen entfallen. Stattdessen wird in jedem Einzelfall – unabhängig von der Hochschulart – ein individuelles Gehalt ausgearbeitet.

Die derzeit bestehenden Obergrenzen entfallen – auch bei weiteren Berufungs- oder Bleibeverhandlungen. Hingegen wird von einer nicht verhandelbaren Untergrenze ausgegangen. Hierin sind die üblichen Familienzuschläge sowie das »13. Monatsgehalt« einbezogen. Die Untergrenze für das jeweils auszuhandelnde individuelle Gehalt orientiert sich am anzustrebenden Berufungsalter.

Der verhandelbare Teil besteht zum einen – um die Worte des Kollegen Frankenberg aufzugreifen – aus einem *addendum* oder Strukturzuschlag, die den »Marktwert« oder die Reputation der zu Berufenden ausdrücken sowie Funktion und Verantwortung der zu besetzenden Professur berücksichtigen. Die bisherigen Berufungs-, Bleibe- und Sonderzuschüsse spiegeln in etwa diesen Bereich wider und können dementsprechend auch künftig in die Verhandlungen aller individuellen Gehälter – also auch in Fachhochschulen – integriert werden.

Der verhandelbare Teil besteht zum anderen aus variablen, überwiegend befristeten Leistungs-, Belastungs- oder Funktionszulagen.

Leistungs-, Belastungs- und Funktionszulagen sind allesamt

leistungsorientierte Zulagen. Auch die intensive und quantitativ deutlich über dem Durchschnitt liegende Betreuung von Studierenden sowie die Ausübung von Hochschulämtern – wie Rektorat oder Dekanat – sind jeweils eine zu honorierende Leistung.

Mit Ausnahme der Funktionszulagen werden diese Zulagen in der Regel aber erst nach erbrachter Leistung »ausgeschüttet«, so dass sie regelmäßig bei der Erstberufung nicht Gegenstand der Gehaltsverhandlungen sein werden.

Die HRK-Vorschläge erlauben unterschiedliche Verfahren zur Leistungsbewertung von Professorinnen und Professoren. Entweder man stützt entsprechende Entscheidungen auf in mehrjährigen Abständen durchgeführte Evaluationen, oder man nutzt einige wenige, transparente quantitative Indikatoren, oder man verbindet beide Verfahren. Die Entscheidung über das zu wählende Verfahren und die Kriterien sollte in den akademischen Gremien der Hochschule gefällt werden. Die Umsetzung in konkrete Zulageentscheidungen würde dann bei der Hochschulleitung oder beim Dekanat des jeweiligen Fachbereiches liegen, die sich strikt an die vereinbarten Kriterien (»einfach, handhabbar und transparent«) halten. Ermessensspielräume sind so klein wie möglich zu halten.

Die Kriterien für Leistungs-, Belastungs- und Funktionszulagen sind deshalb in der HRK-Empfehlung nur beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufgezählt.

Die Mittel für die bisherigen Alterszulagen werden hierzu zunächst den Hochschulen als Gesamtsumme zur Verfügung gestellt. Die Hochschule entscheidet dann, in welchem Umfang diese Mittel auf hochschul-, fachbereiches- oder fächergruppenbezogene Besoldungspools aufgeteilt werden.

## Hochschullehrernachwuchs

Die Akzeptanz eines solchen neuen Besoldungssystems hängt ganz entscheidend vom Eintrittsalter in den Beruf ab. Je später dieser Eintritt erfolgt, um so weniger kann im Hinblick auf eine kurze Zeit der beruflichen Karrieremöglichkeit die Bereitschaft erwartet werden, sich in ein noch stärker leistungsorientiertes Besoldungssystem einzuordnen.

Deshalb müssen die Promotionsdauer sowie das derzeit durchschnittliche Habilitations- und Berufungsalter von etwa vierzig Jahren deutlich gesenkt werden. Hierzu schlägt die HRK vor, in Analogie zum Emmy-Noether-Programm der DFG und unter Bezug auf die entsprechenden Empfehlungen des Wissenschaftsrats den Qualifikationsweg nach der Promotion neu zu definieren. Nach Abschluss einer überdurchschnittlichen Promotion und evtl. weiteren wissenschaftlichen Leistungen sollten Nachwuchswissenschaftler im Alter von Anfang dreißig sich auf eine auf maximal sechs Jahre befristete Professorenstelle mit dem gesamten Aufgabenspektrum von selbständigen Hochschullehrern bewerben können und dadurch die Möglichkeit zur berufsorientierten und eigenständigen Weiterqualifikation erhalten (Qualifikationsprofessur). Diese Qualifizierungsphase sollte zunehmend an die Stelle des derzeit in den meisten Fächern üblichen Habilitationsverfahrens treten. Die anschließende unbefristete Anstellung auf eine Professur sollte bei entsprechender Qualifikation – wenn nicht nach dem Promotionsabschluss gewechselt wurde – nur an einer anderen Hochschule erfolgen.

Wo am herkömmlichen System der Qualifikation des Hochschullehrernachwuchses über die Habilitation festgehalten wird, sollten gleichwertige wissenschaftliche Leistungen stärker als bisher anerkannt werden, wie dies nunmehr auch im HRG vorgesehen ist.

In jedem Fall sind Berufungs- wie Habilitationsverfahren

durch die regelmäßige Beteiligung externer Wissenschaftler transparenter zu gestalten.

### **Administratives und technisches Personal**

Es steht für die HRK außer Frage, dass es leistungsbezogene Bezahlung im Prinzip für alle in den Hochschulen Berufstätige geben muss. Im letzten Teil des HRK-Beschlusses werden deshalb entsprechende Vorschläge für das administrative und technische Hochschulpersonal unterbreitet, die über die Möglichkeiten hinausgehen, die das Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts eröffnet hat. Sie laufen im Ergebnis auf eine nachhaltige Flexibilisierung des Dienst- und Tarifrechts für die Hochschulen (und Forschungseinrichtungen) hinaus. Inwieweit dabei auch der wissenschaftliche Dienst, für den je nach Aufgabenstellung befristete Qualifikations- und unbefristete Funktionsstellen eingerichtet sind, einbezogen oder eine eigenständige Regelung gefunden werden kann, soll oder muss, wird sich zeigen. Entscheidend wird sein, ob und wie ein akzeptables Verhältnis von Einzelschutzrechten (aus Sicht der Arbeitnehmer) und Gestaltungsrechten (aus Sicht der Wissenschaft) erreicht werden kann. Die Probleme sind beliebig komplizierbar, wenn man nur an die Stichworte Befristung, Arbeitszeitkonten, leistungsorientierte Vergütung, Besserstellungsverbot, Laufbahnrecht denkt.

Hoffen wir auf die Macht der Vernunft.

# Vier Thesen zur Personalreform

*Klaus von Trotha*

Die Qualität von Forschung und Lehre beruht vor allem auf zwei Faktoren: der Qualität der Wissenschaftler und den Rahmenbedingungen, unter denen sie arbeiten können.

Nach wie vor verfügen die deutschen Hochschulen über exzellente Wissenschaftler, die den Vergleich mit Forschern aus anderen Ländern Europas und den Vereinigten Staaten nicht zu scheuen brauchen. Aufgabe der Politik muss es sein, dieses Potential durch die Verbesserung der Rahmenbedingungen zur bestmöglichen Entfaltung zu bringen. Insoweit kommt gerade auch dem Dienstrecht der Professoren eine entscheidende Bedeutung zu.

Die wesentlichen Punkte, die aus meiner Sicht dringend reformbedürftig sind, möchte ich in den folgenden vier Thesen darstellen:

## **These 1: Reformbedürftig ist der »Weg« zum Professor. Dieser muss drastisch verkürzt und inhaltlich auf die wesentlichen Qualifizierungselemente konzentriert werden.**

Das Durchschnittsalter des deutschen Professors bei dessen erster Berufung liegt derzeit deutlich über 40 Jahre, also einem Alter, in dem sein gleichaltriger Kollege in Amerika schon seit einigen Jahren als Professor Kreativität entfalten und wertvolle Berufserfahrung sammeln konnte. Wir müssen deshalb den Weg bis zur ersten Berufung erheblich straffen und inhaltlich auf wesentliche Qualifizierungselemente konzentrieren. Und wir müssen den Nachwuchswissenschaftlern mehr Freiraum für ihre Entwicklung einräumen. Ich möchte mein Modell hierzu im Folgenden skizzieren.

Nach verkürzter Schulzeit bis zum Abitur absolviert der Nachwuchswissenschaftler ein 4- bis 5-jähriges Hochschulstudium, das er dann im Alter von 25 oder 26 Jahren abschließt. Hieran schließt sich eine 2- bis 3-jährige Promotion an, so dass er als junger Doktor im Alter von ca. 28 Jahren seinen weiteren wissenschaftlichen Qualifikationsweg in Angriff nehmen kann.

Nach Abschaffung der Habilitation als Regelvoraussetzung eröffnen sich für diesen weiteren Qualifikationsweg neue Möglichkeiten. In einer ersten 2- bis 3-jährigen *post-doc*-Phase als wissenschaftlicher Mitarbeiter an einem Institut oder Lehrstuhl sollte es möglich sein, sich durch Veröffentlichungen einen ersten Bekanntheitsgrad zu schaffen. Im Anschluss daran könnte dann eine Einstellung auf eine zeitlich befristete »Assistenzprofessur« erfolgen, die unter festgelegten Rahmenbedingungen die gleiche Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit in Forschung und Lehre beinhalten sollte wie eine Lebenszeitprofessur. Bei der angenommenen Befristung dieser Assistenzprofessur auf drei bis vier Jahre kann das Alter des Nachwuchswissenschaftlers bei seiner ersten Berufung auf eine Professur in der Regel unter 35 Jahren liegen.

Dieses hier nur im Groben skizzierte Stufenmodell eines zu-

künftigen wissenschaftlichen Qualifikationsweges in die Professur ist nach meiner Einschätzung erheblich effizienter und im Hinblick auf die Lebensplanung des Aspiranten auch humaner als die bisherige Hochschullehrerqualifikation. Es eröffnet für die Nachwuchswissenschaftler ein Mehr an Freiheit, Flexibilität, Selbständigkeit, Planbarkeit und Perspektive und das in erheblich kürzerer Zeit. Die jungen Wissenschaftler werden viel gezielter als bisher in ihre künftigen Aufgaben eingeführt, ohne eine Einbahnstraße zu beschreiten. Wer sich wissenschaftlich bewährt, verbleibt im System und kann sich schrittweise verbessern. Wer sich beruflich neu orientiert, kann dies ohne Gesichtsverlust in jedem Stadium des Qualifikationsweges tun. Die Hochschule hat umgekehrt den Vorteil, dass sie sich viel gezielter und valider ein Bild über die wissenschaftliche »Potenz« eines jungen Wissenschaftlers machen kann. Entscheidend ist auch hier, dass dem jungen Nachwuchswissenschaftler zu einem möglichst frühen Zeitpunkt eine wissenschaftlich selbständige Funktion in Forschung und Lehre eingeräumt werden soll.

## **These 2: Die erste Berufung in ein Professorenamt ist zu befristen.**

Im Wettbewerb muss die Lähmung der Hochschulentwicklungsplanung durch starre Personal- und Finanzstrukturen überwunden werden. Die Hochschule muss handlungsfähig sein, um auf neue Entwicklungen in Wissenschaft und Forschung sowie Veränderungen der Rahmenbedingungen und Konkurrenzsituation reagieren zu können. Entscheidend ist hierfür auch das Personalmanagement. Wir können nicht die ganz großen Schritte erwarten. Aber wir sollten die kleinen Schritte tun, die auch im Hinblick auf die Fürsorgepflicht des öffentlichen Dienstherrn bedenkenlos möglich sind.

Die Befristung bei der ersten Berufung ist ein solcher kleiner, aber unverzichtbarer Baustein einer effektiven Qualitätssicherung in Forschung und Lehre. Wer grundsätzlich an der Einheit von Forschung und Lehre festhalten will, muss Professionalität in beiden Bereichen verlangen. Während sich über die Forschungsleistungen zumeist schon bei der Berufung ein zutreffendes Bild machen lässt, gilt das für die meisten anderen Qualifikationsnachweise nicht in gleicher Weise. Die Befristung ist darüber hinaus dringend notwendig zur Sicherung des bedarfsgerechten Einsatzes der begrenzt vorhandenen Ressourcen. Die durch die Befristung eröffnete Korrekturmöglichkeit ist nicht als Massenveranstaltung gedacht. Es geht um die Korrektur einer sicherlich kleinen Zahl von Fehleinstellungen, die früh absehbar sind, aber erheblich zur Diskreditierung eines ganzen Berufsstandes beitragen können. Und es geht um den effektiven Einsatz eines sicher nicht sehr umfänglichen Ressourcenteils, der angesichts der Finanznot unserer Hochschulen aber jedenfalls gezielter und zum besseren Nutzen der Studierenden Verwendung finden kann.

Im Übrigen wird diese Phase der Bewährung bei anderen Beamten und Angestellten selbst in unteren Laufbahn- oder Lohngruppen selbstverständlich vorausgesetzt. Das immer wieder vorgebrachte und in der gegenwärtigen Situation nicht ganz von der Hand zu weisende Argument der Zumutbarkeit wird sich erheblich relativieren, wenn das derzeit immer noch sehr hohe Lebensalter der Bewerber für ein Professorenamt durch die oben skizzierten Maßnahmen deutlich reduziert werden kann.

Ich appelliere an alle Länder, dem Beispiel Baden-Württembergs zu folgen und bei der Erstberufung der Professoren eine Befristung vorzusehen. Denn nur ein gemeinsames Vorgehen aller Länder kann sicherstellen, dass die Vorteile ohne Nachteil für die Konkurrenzfähigkeit um hervorragende Nachwuchswissenschaftler nutzbar gemacht werden können.

**These 3: Die Besoldung der Professoren ist weit mehr als bisher leistungsorientiert und leistungsfördernd zu gestalten. Statt des bisherigen Systems der Dienstaltersstufen und Sonderzuschüsse sollte es künftig ein amtsangemessenes, altersunabhängiges Basisgehalt mit individuellen Leistungszulagen geben.**

Leistungsanreize erschöpfen sich im bisherigen Besoldungssystem weitgehend in der Gewährung von Zuschüssen bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen. Diese Zuschüsse sind aufgrund der gesetzlichen Vorgaben nach oben hin begrenzt und reichen deshalb oft bei weitem nicht aus, um das auszugleichen, was eine vergleichbare Spitzenkraft in der Wirtschaft verdienen kann. Hinzu kommt, dass das System der Dienstaltersstufen tendenziell leistungsfeindlich angelegt und nicht gerade motivationsfördernd ist. In Verbindung mit der Differenzierung nach Professoren erster und zweiter Klasse in C4 und C3 entsteht bei den Einkünften der Professoren eine Gemengelage, die im Hinblick auf die wahrgenommenen Aufgaben und die erbrachten Forschungs- und Lehrleistungen zum einen kaum mehr rational begründbar ist und zum anderen nicht ausreicht, um im Wettbewerb um Spitzenkräfte mit der Wirtschaft mithalten zu können.

Ich bin deshalb der Meinung, dass das System der Dienstaltersstufen und das System der Zuschüsse nach den Vorbemerkungen der Bundesbesoldungsordnung C durch ein flexibles Zulagensystem ersetzt werden sollte, das insbesondere besondere Leistungen und die Übernahme besonderer Funktionen belohnt. Die historisch oft eher zufällige gewachsene Differenzierung zwischen C4 und C3 an den Universitäten sollte hierbei aufgegeben werden.

Die leistungsbezogene Besoldung muss einen hohen Grad an Rationalität haben, um auf Akzeptanz zu stoßen und Gerechtigkeit zu ermöglichen. Ein Kernproblem eines leistungs- und funktionsbezogenen Zulagensystems ist deshalb die Bemessung der Zula-

gen nach praktikablen und die Leistungen richtig abbildenden quantitativen und qualitativen Kriterien. Hier besteht ein enger inhaltlicher Konnex zu der im Rahmen von Globalhaushalten in vielen Ländern in Angriff genommenen Leistungsorientierung bei der Mittelverteilung an die Hochschulen. Auch hier geht es um die Zumessung von Finanzmitteln nach den in Forschung, Lehre und Betreuung erbrachten Leistungen auf der Grundlage von rationalen Parametersystemen. Bei der Professorenbesoldung könnte ich mir für den Bereich der Lehre etwa folgende Kriterien vorstellen: die Ergebnisse aus einer Evaluierung der Lehre, die Zahl der betreuten Diplomarbeiten, der Umfang der abgenommenen Prüfungen oder die über die Lehrverpflichtung hinaus erbrachten Lehrveranstaltungen. Im Bereich der Forschung könnten folgende Kriterien für die Gewährung der Zulagen herangezogen werden: die Ergebnisse einer bewertenden Evaluation der Forschung, der Aufbau und die Leitung von wissenschaftlichen Arbeitsgruppen, der Umfang der eingeworbenen Drittmittel, die Zahl der angemeldeten Patente, die Zahl der betreuten Promotionen und Habilitationen.

**These 4: Die Leitungsfunktionen müssen für die besten Kräfte auch außerhalb der Hochschule geöffnet und deutlich höher vergütet werden. Die Kompetenzen der Hochschulleitung sind zu stärken und zu erweitern.**

Die Verantwortung für einen effizienten Einsatz der personellen und finanziellen Ressourcen muss auf der Zentralebene bei der Leitung der Hochschulen und auf der Fachbereichsebene bei den Dekanen liegen.

Für die Hochschulleitung brauchen wir Persönlichkeiten mit Führungskompetenz und Führungserfahrung, die in der Lage sein müssen, die Prioritäten richtig zu erkennen und gegebenenfalls in

der Hochschule unpopuläre Entscheidungen zu treffen und diese notfalls auch gegen Widerstand durchzusetzen. Ein zum Rektor oder Präsident gewählter Professor, der nach seiner Amtszeit in das Glied zurücktritt, kann dies nicht in allen Fällen leisten. Daher muss künftig die Möglichkeit bestehen, auswärtige Führungspersönlichkeiten in Leitungsfunktionen zu berufen. Diese können in der Konkurrenz mit der Wirtschaft in der Regel aber nur gewonnen werden, wenn sie gut bezahlt werden. Wer die wettbewerbsfähige Hochschule will, muss die Führungskräfte angemessen vergüten. Das bestehende System der Besoldung ist hierfür ungeeignet.

Darüber hinaus bestehen auch noch andere Möglichkeiten, externen Sachverstand in die Hochschulen einzubringen. In Baden-Württemberg werden wir hierfür an den Hochschulen einen Hochschulrat als starkes Kontrollorgan einrichten, in dem auch kompetente externe Mitglieder vertreten sind.

Die Dekane müssen gestärkt werden. Der Dekan sollte auf Fachbereichsebene für die Ressourcenverteilung verantwortlich sein. Diese Aufgabe ist – zumindest bei größeren Fakultäten – nicht »nebenher« zu erledigen. Deshalb muss die Aufgabe des Dekans hauptberuflich wahrgenommen werden. Auch hier gilt: Der besonderen Verantwortung muss durch eine entsprechende Vergütung Rechnung getragen werden.

Ich bin der Meinung, dass die angesprochenen dienstrechtlichen Maßnahmen ein wichtiger Schritt in Richtung leistungsfähigere Hochschulen darstellen. Ihre größtmögliche Wirkung werden sie allerdings nur erreichen, wenn sie als – wichtiger – Teilaspekt in eine Gesamtreform des Hochschulrechts, die unter anderem auch eine umfassende Reform der Organisations- und Leitungsstrukturen beinhalten muss, eingebracht werden.

# Die Autoren

## **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.

## **Krista Sager**

1972–1978 Deutsch- und Geschichtsstudium an der Universität Hamburg, 1979 1. Staatsprüfung für das Lehramt an Gymnasien, 1979–1980 Forschungsaufenthalt in Aarhus/Dänemark, 1982 Mitgliedschaft Die Grünen, seit 1983 im Landesvorstand, 1985 2. Staatsprüfung für das Lehramt an Gymnasien, 1985– 1989 Lehrerin für Deutsch und Politik in der Umschulung und Fortbildung für Erwachsene, 1989–1994 und 1997 Mitglied der Hamburger Bürgerschaft (Schwerpunkte: Wirtschaft, Finanzen, Frauen), 1990 Mitbegründerin der Frauenfraktion und Vorsitzende der GAL-Bürgerschaftsfraktion, 1994–1996 Vorstandssprecherin Bündnis 90/Die Grünen (Bonn), 1996/97 Spitzenkandidatin der GAL im Bürgerschaftswahlkampf, 1997 erneut Vorsitzende der GAL-Bürgerschaftsfraktion, seit November 1997 Zweite Bürgermeisterin, Senatorin der Behörde für Wissenschaft und Forschung und Senatorin für Gleichstellung.

## **Peter Frankenberg**

Prof. Dr. Dr. h. c., 1968–1972 Studium der Geschichte, Geographie und Geologie an der Universität Bonn, 1972 Staatsexamen, 1972–1976 Studium der Botanik, 1976 Promotion zum Dr. rer. nat. an der Universität Bonn, 1977 wiss. Assistent am Geographischen Institut der Universität Bonn, 1982 Habilitation, 1983–1986 Professor für Physische Geographie an der Katholischen Universität Eichstätt, 1986 Berufung auf den Lehrstuhl für Physische Geographie und Länderkunde am Geographischen Institut der Universität Mannheim, 1986–1990 Geschäftsführender Direktor des Instituts, 1987 Berufung zum Sachverständigen der Kommission für Erdwissenschaftliche Forschung der Akademie Mainz, 1989–1990 Dekan der Fakultät für Geschichte und Geo-

graphie der Universität Mannheim, 1991–1994 Prorektor für Forschung der Universität Mannheim, seit 1994 Rektor der Universität Mannheim, 1996 Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Universität für Wirtschaft und Finanzen St. Petersburg; seit 1997 Vizepräsident für Forschung der Hochschulrektorenkonferenz.

### **Francois Tavenas**

Dr. Prof. Ing., 1963 Studium am Institut National des Sciences Appliquées (INSA) in Lyon sowie an der RWTH Aachen, Abschluss Dipl.-Ing., 1966 Promotion an der Université de Grenoble, Auswanderung nach Kanada, 1966–1970 Tätigkeit in Ingenieurbüros in Montréal und Québec, 1970–1985 Professor für Bodenmechanik an der Université Laval in Québec, 1985–1989 Dekan der Fakultät für Wissenschaft und Ingenieurwesen, 1989–1997 Vice-Principal und Professor an der McGill University in Montréal, seit 1997 Rektor der Université Laval in Québec.

### **Michael Daxner**

Prof. Dr., 1966–1972 Studien der Pädagogik, Anglistik, Sozialwissenschaften, Geschichte und Philosophie an den Universitäten Wien und Freiburg/Brsg., 1972 Promotion, 1970–1974 Referent im Österreichischen Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, 1974 Berufung zum Professor für Hochschuldidaktik an die Universität Osnabrück, 1986–1998 Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 1990 Verleihung des Titels »Doctor of Humane Letters« frt Towson State University in Maryland/USA, 1995 Verleihung der Ehrendoktorwürde der Staatsuniversität Novosibirsk, 1992–1998 Mitglied der Interna-

tionalen Kommission der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Mitglied des Senats der HRK, 1994–1996 deutscher Vertreter der Hochschuleseite im Ausschuss für Hochschulwesen und Forschung des Europarates (CC-HER), 1995 Leiter der AG »Forschung« des CC-HER, 1995 Verleihung der Ehrendoktorwürde der Staatsuniversität Novosibirsk, 1996 Mitglied im Executive Committee der International Association of University Presidents (IAUP), 1999–2001 Treasurer IAUP.

### **Horst Föhr**

Dr. jur., 1962–1966 Studium der Rechtswissenschaft und Volkswirtschaft in Mainz, Bonn und Köln, 1970 Bankpraktikum in Paris, 1971 2. juristisches Staatsexamen, 1972 Promotion, 1972–1980 Justitiar der IG Bergbau und Energie und Leiter der Abteilung »Mitbestimmung«, 1980–1991 Mitglied des Vorstandes der ARAL AG (zuständig für Personalwesen und Auslandsgeschäft, Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Logistik), 1991–1992 Vorstand für Personal und Recht der TAKRAF AG in Leipzig, 1992–1994 Personalvorstand der Treuhandanstalt, seit 1993 zusätzlich der Treuhand-Osteuropa-Beratungsgesellschaft (TOB), seit 1995 Vorstand der Deutsche Bahn AG.

### **Stephan Bieri**

Dr. oec., publ., 1958–1962 Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Universität Zürich, anschließend wiss. Assistent, berufsbegleitendes Nachdiplomstudium in Operations Research, 1968 Promotion, 1964–1968 wiss. Adjunkt der Gruppe für Generalstabsdienste (Finanzplanung) und Leiter des Sekretariates der Eidgenössischen Kommission für Konjunkturfragen, 1968–1973

Beauftragter für Finanz- und Wirtschaftsfragen des aargauischen Regierungsrates mit Übernahme privater Beratungsmandate, 1972–1984 Lehrbeauftragter für Wirtschaftspolitik an der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, 1976–1993 Mitglied des Schweizerischen Wirtschaftsrates, seit 1991 Präsident der beratenden bundesrätlichen Kommission für regionale Wirtschaftsförderung, Vorsitzender der internationalen Expertengruppe »Evaluation der Schwerpunktprogramme des Bundes«, Exekutivmitglied leitender Gremien der Schweizerischen Elektrizitätswirtschaft VSE (INFEC) und internationaler Ausschüsse, 1984–1995 Vorsitzender der Geschäftsleitung des Aargauischen Elektrizitätswerkes, seit 1995 Delegierter (CEO) und Vizepräsident des ETH-Rates, Vizepräsident des Verwaltungsrates des Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA (CSEM), Neuenburg.

## **Edelgard Bulmahn**

1973–1978 Studium der Politischen Wissenschaften und Anglistik an der Universität Hannover, 1979–1980 Referendariat, 1980–1987 Studienrätin, 1981–1986 Bezirksratsfrau in Hannover/Linden, seit 1987 Mitglied des Deutschen Bundestages, 1989–1991 Mitglied des Fraktionsvorstandes, seit 1991 Mitglied des Parteivorstandes, 1990–1994 stv. Sprecherin für Forschungs- und Technologiepolitik der SPD-Bundestagsfraktion, 1995–1996 Vorsitzende des Bundestagsausschusses für Bildung, Wissenschaft, Forschung, Technologie und Technologiefolgenabschätzung, 1996–1998 Sprecherin für Bildung und Forschung der SPD-Bundestagsfraktion, seit 1995 Vorsitzende des Wissenschaftsforums der SPD, seit 1998 Vorsitzende des SPD-Landesverbandes Niedersachsen und Bundesministerin für Bildung und Forschung.

## **Jürgen Blum**

Prof. Dr. rer. publ., ab 1959 Jurastudium in Freiburg/Brsg., Berlin und Münster, ab 1970 Tätigkeit im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, 1972 persönlicher Referent des Rektors der Universität Bonn, 1974–1978 stv. Kanzler der RWTH Aachen, 1978 Kanzler der Universität Stuttgart, seit 1983 Lehrbeauftragter am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart (Schwerpunkte: Führungsprobleme in der öffentlichen Verwaltung, Forschungsmanagement), 1987 stv. Vorsitzender des Vorstandes des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt, 1988 Promotion an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, 1995 Honorarprofessor für Wissenschaftsmanagement an der Universität Stuttgart, 1994 Geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift Wissenschaftsmanagement, 1996–1998 Mitglied des Direktoriums der Hermann-von-Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, seit 1999 Mitglied im Vorstand der International Society of Innovation Management.

## **Jutta Schmidt**

Studium der Elektrotechnik an der Technischen Universität Dresden, 1970 Abschluss als Dipl.-Ing., Fachtechnologin in einem nachrichtenelektronischen Betrieb (elf Jahre), wissenschaftliche Mitarbeiterin auf dem Gebiet der Halbleitermesstechnik (neun Jahre), 1989/90 politisch aktiv im Neuen Forum, 1991/92 Stadtverordnete in Frankfurt/Oder, seit 1991 hauptamtlich tätig in der Gewerkschaft ÖTV (KV Frankfurt/Oder), 1991 stv. Bezirksleiterin der ÖTV-BV Brandenburg, seit 1992 stv. Vorsitzende der Gewerkschaft ÖTV, u. a. zuständig für Wissenschafts- und Forschungspolitik, Mitbestimmung, Beschäftigte in Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

## **Reinhard Grunwald**

Dr. jur., 1964–1968 Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Göttingen und München (1. juristisches Staatsexamen), 1969/70 Studium an der University of Southern California in Berkeley (Master of Laws), 1970–1973 Referendariat im OLG-Bezirk Celle (2. juristisches Staatsexamen), 1973/74 wiss. Assistent am Institut für internationales und ausländisches Privatrecht der Universität Göttingen (Promotion), 1974/75 Assistent der Geschäftsführung des Max-Planck-Instituts für Plasmaphysik (IPP) in Garching, 1975–1978 Leiter der Personalabteilung des IPP, 1978–1984 kaufmännisch-administrativer Geschäftsführer des Deutschen Primatenzentrums in Göttingen (während der Aufbauphase), 1984–1996 administratives Mitglied des Stiftungsvorstandes des Deutschen Krebsforschungszentrums (DKFZ) in Heidelberg, seit 1996 Generalsekretär der Deutschen Forschungsgemeinschaft in Bonn.

## **Peter Hanau**

Prof. Dr. Dres. h. c., Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Göttingen, 1963 Promotion, 1968 Habilitation, 1969 Berufung an die Freie Universität Berlin, 1971–1972 Dekan, 1972 Berufung an die Universität zu Köln, geschäftsführender Direktor des Forschungsinstituts für Sozialrecht und Direktor des Instituts für Arbeits-Wirtschaftsrecht, 1980/81 Dekan der juristischen Fakultät, 1986–1989 Rektor der Universität zu Köln. Seit 1989 an der Spitze des Deutschen Arbeitsgerichtsverbandes.

## **Klaus von Trotha**

Dr. h. c., 1957 Studium der Rechtswissenschaften und der Politischen Wissenschaften in Berlin, Bonn und München. 1962 1. juristisches Staatsexamen, anschließende Auslandsaufenthalte und Refendariat in Bonn, Straßburg und München. 1967 2. juristisches Staatsexamen und Mitglied des Lehrkörpers der Universität Konstanz, 1970–1980 zugleich Lehrbeauftragter an der Pädagogischen Hochschule Weingarten, politische Tätigkeit in der CDU, 1976 Mitglied des Landtages von Baden-Württemberg, 1978–1988 Vorsitzender des Landtagsausschusses für Wissenschaft und Kunst, 1988 stv. Vorsitzender der CDU-Landtagsfraktion, 1991 Berufung zum Minister für Wissenschaft und Kunst, 1992 zum Minister für Wissenschaft und Forschung und 1996 zum Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg, Mitglied des Rundfunkrates des Südwestfunks (mehr als zehn Jahre), 1991–1997 Vertreter der Landesregierung im Fernsehrat des ZDF, seit 1996 Vertreter der Länder im Forschungsministerrat der Europäischen Union.