

Detlef Müller-Böling

Einführungsvortrag

Workhop Professorenbesoldung

Hochschulrektorenkonferenz und Stifterverband für die Wissenschaft

22. April 2002, Bonn

Mit meinem Vortrag möchte ich eine Einführung in das Thema der leistungsorientierten Professorenbesoldung geben. Auch wenn es enttäuschend klingen mag, aber es gibt bei diesem neuen und bislang wenig intensiv bearbeiteten Thema keine Standardlösungen, die lediglich der praktischen Umsetzung bedürften. Wir haben es hier in der Tat mit einer außerordentlich komplexen Materie zu tun, die ich Ihnen gern etwas näher bringen möchte. Die Dienstrechtsreform besteht aus drei Elementen: der Juniorprofessur, der Reform der Qualifizierungsphase, die seit Januar 2002 ganz erhebliche publizistische Wellen geschlagen hat und nun noch einmal durch die Einführung einer Übergangsfrist modifiziert wurde, sowie aus der neuen Professorenbesoldung, der sogenannten W-Besoldung und der Einführung der Leistungsbezüge.

### **Kernelemente der zukünftigen Professorenbesoldung**

In meinem Vortrag werde ich mich auf die Frage der Professorenbesoldung und die damit zusammenhängende Frage der Besoldung der Hochschulleitungen konzentrieren. Wenn man die Ziele, die die Bundesregierung mit der Reform der Professorenbesoldung verfolgt, in den Blick nimmt, so geht es darum, leistungs- und funktionsdifferenzierte Gehälter zu schaffen, wettbewerbsfähige und flexible Vergütungsstrukturen und – ein Aspekt, der möglicherweise in der Debatte etwas vernachlässigt wird, der aber eine stärkere Berücksichtigung verdient – um die Möglichkeit der Profilbildung der Hochschulen über das Instrument der Besoldung. Die Kernelemente der Reform sind die Folgenden: Es werden zwei neue Ämter W2 und W3 geschaffen mit Basis- bzw. Grundgehältern; darüber hinaus gibt es Leistungsbezüge anstatt Alterszulagen, es gibt Berufungs- und Bleibeverhandlungen für W2 und für W3 - bisher gab es lediglich für C4-Professoren Bleibeverhandlungen. Es gibt keine Stufen jedoch eine Deckelung bei B10, wobei Ausnahmen möglich sind, die im Einzelfall über die Besoldungsgruppe B10 hinausreichen. Ferner besteht die Möglichkeit, persönliche Bezüge aus Drittmitteln zu bezahlen. Gleichzeitig gibt es einen Bestandsschutz für alle diejenigen Professorinnen und Professoren, die augenblicklich tätig sind. D.h., alle, die nach C besoldet werden, können in dieser Besoldungsgruppe bleiben, sofern sie sich nicht beruflich verändern wollen. Sobald sie Berufungs- und Bleibeverhandlungen führen, erfolgt ein Wechsel in die W-Besoldung. Der letzte Punkt, der bereits von Herrn Erhardt mehrfach angesprochen wurde, bezieht sich auf den sogenannten Vergaberahmen, der den Wettbewerb reguliert. Ich stelle in Gesprächen immer wieder fest, dass es sich bei dem Vergaberahmen um ein komplexes Konzept handelt, das häufig völlig falsch verstanden wird. Ich hoffe, dass es mir im Laufe des Vortrags gelingen wird, diesen Vergaberahmen etwas verständli-

cher zu machen. An dieser Stelle bleibt erst einmal festzuhalten, dass es sich um ein Instrument zur Regulierung des Wettbewerbs, besser: zur Eingrenzung des Wettbewerbs handelt, auf das sich Bund und Länder geeinigt haben. Soweit zu den Kernelementen der Reform.

### **Chancen**

Das neue Gesetz enthält aus unserer Sicht zahlreiche Chancen, die nicht unerwähnt bleiben sollten. Der eine oder andere von Ihnen weiß, dass wir die Vision der „entfesselten“ Hochschule der Zukunft an einem Set verschiedener Kriterien festmachen. Also wird beispielsweise erwartet, dass die Internationalität, insbesondere die internationale Attraktivität der Hochschulen für Wissenschaftler durch dieses Gesetz gesteigert werden kann – durch die Möglichkeit jetzt flexible Besoldungen zu vergeben, wie es in anderen Ländern der Fall ist. Wir erhoffen uns eine Stärkung des Wettbewerbs intern und extern durch eine stärkere Leistungsorientierung der Professoren. Durch wissenschaftsadäquate Anreize soll gleichzeitig die Wissenschaftlichkeit gesteigert werden, wobei es entscheidend darauf ankommt, tatsächlich genuin wissenschaftsadäquate Anreize zu schaffen. Wir erhoffen uns ebenfalls eine Unterstützung der bereits eingangs erwähnten Profilbildung an den Hochschulen. Wir denken weiterhin an eine Stärkung der Finanzautonomie der Hochschulen über die Leistungsbemessung der Professorengehälter und letztendlich auch an eine Stärkung der Personalautonomie der Hochschulen, wenn die Hochschulen über die Höhe der Gehälter entscheiden können.

### **Risiken**

Es gibt jedoch durchaus auch Risiken im Zusammenhang mit diesem Gesetz, die keinesfalls verschwiegen werden sollten. Es besteht die Möglichkeit der Verregelung der Vergabe der Leistungsbezüge, d.h. der Festlegung etwa auf einen festen Kriterienkatalog, der vorher fixiert wird und damit die Freiräume, die notwendig sind, um auch im internationalen Wettbewerb zu bestehen, wieder erheblich eingrenzt. Es besteht weiterhin die Gefahr der Ausblendung nicht-monetärer Anreize. Wir alle wissen, dass Professorinnen und Professoren nicht aus finanziellen Erwägungen ihren Beruf ergriffen haben, sondern dass hier eine Vielzahl von nicht-monetären Motiven und Anreizfunktionen vorhanden sind. Diese Motivationsfaktoren müssen nach meiner Auffassung Eingang in die Leistungsorientierung an den Hochschulen finden; eine Konzentration auf die monetären Fragen stellt zweifelsohne eine Verkürzung der Problematik dar. Und letztlich sehen wir eine große Gefahr in der mangelnden Integration der Dienstrechtsreform in übergreifende Reformziele insgesamt. Wir befinden uns zur Zeit in einem umfassenden Reformprozess, und wenn gesagt wird, dass die Dienstrechtsreform die entscheidende Reform ist, mit der das gesamte deutsche Hochschulsystem verändert wird, dann ist dies mit Sicherheit eine unzulässige Reduktion. Wir brauchen eine ganzheitliche Reform, in der die einzelnen Elemente aufeinander bezogen sind. Aus diesem Grund habe ich den Eindruck, dass wir sehr sensibel, sehr überlegt, ich würde fast sagen weise, handeln müssen in dem, was wir im Folgenden tun, wenn wir die Chancen nutzen und die Risiken vermeiden wollen. Mir scheint die Besoldungsre-

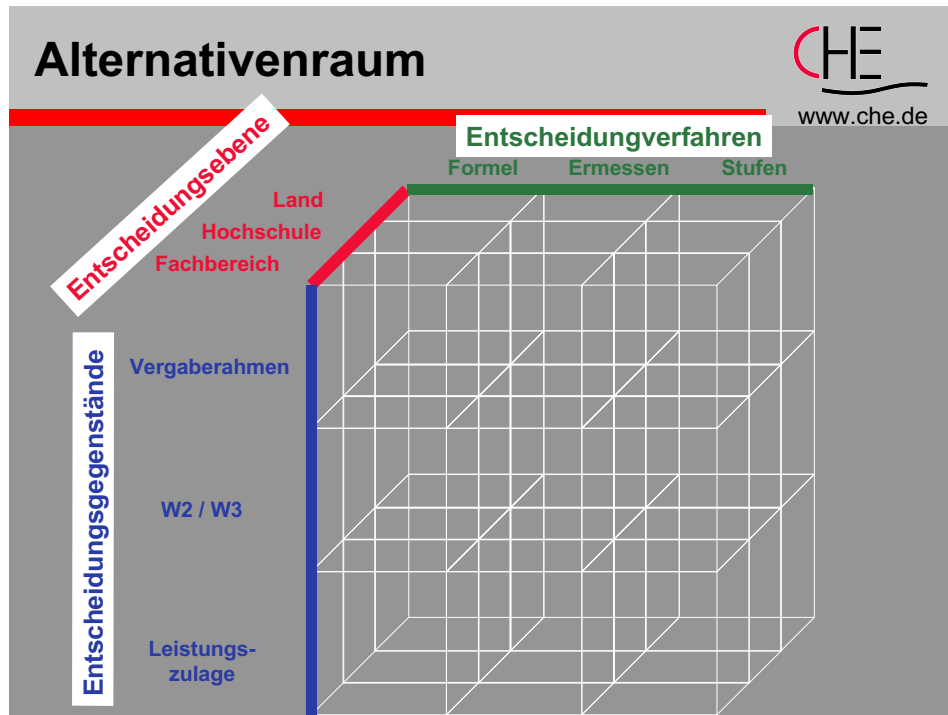
form insofern außerordentlich risikoreich zu sein, als bekanntermaßen bei Gehaltsfragen eine Rückstufung im System nachher faktisch nicht mehr möglich ist. Die Entscheidungen, die heute bei der Professorenbesoldung getroffen werden, können später nicht oder nur sehr schwer noch einmal revidiert werden. Bei sehr vielen anderen Reformen, die wir augenblicklich in Angriff genommen haben, trifft diese Einschränkung in weitaus weniger starkem Maße zu. Es kann in den meisten anderen Fällen häufig in verschiedene Richtungen nachgesteuert werden. Bei einer Besoldungsreform kann man nur „nach oben“ in Richtung höherer Gehälter nachsteuern, nicht jedoch „nach unten“. Daher sehe ich durchaus die Notwendigkeit, hier sehr vorsichtig und sehr überlegt vorzugehen und insofern ist es zwingend erforderlich, dass wir einen Anpassungszeitraum bis zum Ende des Jahres 2004 für die Landesgesetze haben, wie er ja im Bundesgesetz vorgesehen ist. Ich gehe davon aus, dass sich auch die Hochschulen mit dieser Frage noch intensiver beschäftigen müssen.

### **Fragen**

Wir haben im CHE in einer ersten Phase die Fragen aufgelistet, die das Thema der leistungsbezogenen Professorenbesoldung aufwirft – sie sind sehr zahlreich. Wer entscheidet über die Leistungsbezüge? Welche weiteren Anreize kommen in Frage? Wie wird der Vergaberahmen angepasst? Um nur einige wenige Fragen zu nennen. Ich werde versuchen, in meinem Vortrag die diversen Fragestellungen zu strukturieren. Die erste Folgerung für mich ist: Es gibt noch gar keine Besoldungsreform, die Besoldungsreform kommt jetzt erst. Es gibt einen vom Bundesgesetzgeber vorgegebenen Rahmen für eine Reform. Die Entscheidung über den Erfolg oder den Misserfolg dieser Reform kommt indes erst noch auf uns zu. Sie muss ganz offensichtlich gemeinsam zwischen den Ländern und den Hochschulen ausgehandelt und kleingearbeitet werden. Erst wenn dieser Prozess vollzogen ist, haben wir eine Reform gemacht.

### **Alternativenraum**

Lassen Sie mich versuchen, die Fragen, die ich eben aufgeworfen habe, zunächst einmal zu strukturieren (siehe Abbildung 1).



(Abbildung 1)

Der erste Fragenkomplex betrifft die Entscheidungsgegenstände. Die nächste Fragegruppe bilden die Fragen der Entscheidungsebene und der Entscheidungsorgane: Wer entscheidet über die Leistungsbezüge? Der dritte Fragenkomplex bezieht sich auf das Verfahren: Wie sollen die Leistungsbezüge vergeben werden? Bei den Entscheidungsgegenständen muss man sich über den Vergaberahmen sowie über die Frage der Struktur W2/W3 Klarheit verschaffen, und über die Leistungsbezüge diskutieren. Bei den Entscheidungsebenen kommen das Land, die Hochschule und der Fachbereich in Frage. Bei den Entscheidungsverfahren schließlich kann man zwischen drei Typen unterscheiden, die im Folgenden noch erörtert werden: Formelgebundene Verfahren, Stufenmodelle und sogenannte „willkürfreie“ Ermessensentscheidungen. Wenn wir über die Details nachdenken, dann müssen wir uns immer wieder fragen, welcher Entscheidungsgegenstand soll von wem auf welcher Entscheidungsebene entschieden werden und nicht zuletzt nach welchem Verfahren. Das mag sehr komplex anmuten, leider ist es auch in der Tat so. Aus diesem Grund versuche ich, das Thema nach diesem Raster abzuarbeiten.

### Entscheidungsebene

Ich beginne mit der Entscheidungsebene. Wir haben auf der einen Seite die Landesebene, auf der anderen Seite die Hochschulebene. Nachdem der Bundesgesetzgeber gehandelt hat, sind nun Länder und Hochschulen die Aktionsträger. Allerdings sind diese Ebenen in sich noch weiter differenziert: Die Landesebene besteht nicht einfach aus der Landesregierung oder dem Parlament, eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure spielen hier eine Rolle: der Wissenschaftsminister, der Finanzminister, der Innenminister. Auf der Hochschulebene gibt es ebenfalls weitere Differenzierungen. Wenn Sie in Gremien denken, dann bedeutet dies, dass die Differenzierung über die Ebenen Landesebene

- Hochschulebene - Fachbereichsebene weit hinausgeht. Es kommen unterschiedliche Gremien in Frage, deren Rechte und Entscheidungsbefugnisse von den hochschulindividuellen Lösungen abhängen. Diese wiederum stehen in engem Zusammenhang mit der Entscheidungsfähigkeit der Hochschule, die sehr unterschiedlich in den einzelnen Bundesländern geregelt ist. Die einzelnen Gremien haben unterschiedliche Rechte. Teilweise gibt es einen Hochschulrat, der Aufgaben im Rahmen der Besoldungsbemessung mit übernehmen kann, teilweise gibt es noch keinen Hochschulrat oder dieser Hochschulrat hat lediglich eine beratende Funktion und kann u. U. in die Entscheidungsfindung gar nicht eingebunden werden. Damit ist wiederum der zentrale Punkt, der eingangs erwähnt wurde, angesprochen: Diese Reform ist keineswegs isoliert, sondern mit den anderen Reformmaßnahmen integriert zu sehen, die sich beispielsweise auf die Entscheidungsfähigkeit der Hochschulgremien, der Hochschulorgane oder der Hochschule als Korporation richten. Ich hatte bereits viele Gespräche, in denen sich schnell herausstellte, dass dies nicht nur eine Frage der unterschiedlichen Bundesländer ist, in denen es verschiedene Regelungen über die einzelnen Gremien gibt, sondern auch der sehr unterschiedlichen Kulturen in den einzelnen Hochschulen, wie die Entscheidungen zu Stande kommen und welche Möglichkeiten damit bestehen, für die Frage der Besoldungsfixierung die Entscheidungsebene zu definieren. Allgemein gesprochen gehen wir von dem Prinzip aus, dass die Hochschulen diejenige Ebene sein sollten, auf die sich die Entscheidungen verlagern. Dort ist die Kompetenz, nur dort ist die Leistungsbemessung letztendlich verankerbar, und daher sollten unserer Auffassung nach dort die Entscheidungen getroffen werden – in welcher Form auch immer dies dann innerhalb der Hochschulen geschehen mag. Es gibt aber natürlich spezifische Fragestellungen in diesem Zusammenhang. Und eines dieser spezifischen Probleme ist bei uns in Deutschland die Altersversorgung. Der Gesetzgeber – und bei der Altersversorgung kommt der Finanzminister mit ins Spiel – hat ja bedauerlicherweise nicht den Mut oder die Kraft, die Frage der Verbeamtung anzugehen. Solange wir in der Verbeamtung bleiben, sind wir bei der Altersversorgung auf den Finanzminister in der Entscheidungsfindung angewiesen. Wir können folglich nicht einfach fordern, dass die Entscheidungsspielräume auf die Hochschulen verlagert werden, sondern es ergibt sich auf jeden Fall die Notwendigkeit, diejenigen Instanzen, die in solchen Fragen das Geld zur Verfügung stellen, mitentscheiden zu lassen. Natürlich sind eine Vielzahl von Zwischenlösungen denkbar, die bereits bei Globalhaushalten zum Tragen kommen. Aber das macht die Sache nicht unbedingt einfacher, sondern ggf. komplizierter.

### **Entscheidungsgegenstände**

Lassen Sie mich auf die Entscheidungsgegenstände kommen. Hier haben wir drei Entscheidungsgegenstände bzw. Gegenstandsklassen gebildet, in denen im Detail eine Vielzahl von Einzelentscheidungen zu treffen sind. Beim Vergaberahmen stellen sich z. B. folgende Fragen: Wie wird er bemessen? Wie wird verteilt? Wie ist es mit der Ruhegehaltsfähigkeit? Als zweites gilt es der Frage der Ämterausbringung von W2 und W3 nachzugehen: Wie kommen diese Ämter in die Universitäten, wie

kommen sie in die Fachhochschulen, welche Anteile gibt es? Wie sieht es mit der Einbeziehung der Hochschulleitungen aus? Und letztendlich die Frage der Leistungsbezüge, die in der gesamten Debatte immer im Vordergrund steht. Nur müssen wir die anderen Fragen vorher geklärt haben, bevor wir uns überhaupt den Leistungsbezügen zuwenden können, nämlich der Frage, wie sie vergeben werden, welche Kriterien angewendet werden sollen und ob sie beispielsweise an den Besoldungsanpassungen teilnehmen sollen. Also auch hier wieder unter dieser Rubrik ‚Entscheidungsgegenstände‘ nicht nur drei, sondern eine Vielzahl von Detailfragen, die geklärt werden müssen. Ich wende mich diesen Entscheidungsgegenständen jetzt etwas detaillierter zu.

### *Vergaberahmen*

Zuerst einmal zum Vergaberahmen: Bei dem Vergaberahmen geht es mir im ersten Teil darum, dass deutlich wird, was der Vergaberahmen überhaupt ist. Der zweite Schritt ist dann die Frage, wie wir diesen Vergaberahmen gestalten. Das Ziel des Gesetzgebers, ich hatte das zu Beginn bereits erwähnt, war mit Hilfe des Vergaberahmens, Wettbewerbsbegrenzung und Kostenneutralität zu erreichen. Er ist also ein Instrument zur Regulierung des sogenannten Besoldungsschnitts, dem Schnitt über alle Stellen hinweg. Der Vergaberahmen – das mag erstaunen - ist eine Restgröße. Er resultiert aus folgender Berechnung: Zunächst einmal wird die C-Besoldung aus einem Basisjahr genommen; das Basisjahr ist gesetzlich auf das Jahr 2001 festgelegt. Es wird also ermittelt, wie viel in der C-Besoldung im Schnitt im Jahr 2001 pro Professorenstelle bezahlt worden ist. Dies wird dann multipliziert mit der Anzahl der Stellen, die in dem jeweiligen Bezugsjahr – in dem die Reform eingeführt wird, in der Besoldung sind. Die Summe wiederum ergibt das Gesamtvolumen für die Besoldung und davon werden dann die Gehälter in der C- und W-Besoldung für das entsprechende Jahr, in dem die W-Besoldung eingeführt wird, abgezogen. Die Differenz zu der ursprünglichen Summe ist der Vergaberahmen. Der Vergaberahmen ergibt sich demnach erst, wenn Professorinnen und Professoren aus der C-Besoldung herausgehen. Das heißt aber, dass der Vergaberahmen im vorhinein überhaupt nicht bestimmbar, nicht ermittelbar ist. Er ist auch nicht steuerbar, er ergibt sich einfach zwangsläufig. Und zwar ergibt er sich aus folgenden Faktoren: Erstens ist er von der Altersstruktur abhängig. Wenn es viele ältere Kollegen gibt, die wegen Pensionierung aus der C-Besoldung ausscheiden, dann kommen die Nachfolger automatisch in die W-Besoldung. Es ergibt sich ein größerer Vergaberahmen. Zweitens ist er von der Risikofreude der Kolleginnen und Kollegen abhängig, denn die Kolleginnen und Kollegen können ja freiwillig von der C-Besoldung in die W-Besoldung übergehen. Wenn übergegangen wird, ergibt sich eine Differenz, die allerdings auch negativ sein kann, so dass der Vergaberahmen defizitär wäre. Drittens ist er davon abhängig, wer berufen wird oder wer Berufungs- und Bleibeverhandlungen führt. Sie sehen unmittelbar, dass die Frage, wie viel eigentlich „in den Topf kommt“, um nachher leistungsbezogen zu besolden, eine Angelegenheit ist, die sich erst einmal ganz langsam entwickelt. Zuerst wird ganz wenig im Topf sein. Langsam aber sicher steigt der Betrag. Weder Sie als individuelle Hochschule wissen, wie viel in den Topf hineinkommt, noch weiß das Land, wie viel in den Topf hineinkommen wird. Für das Verständnis des Vergaberahmens

sind weiterhin folgende Aspekte von Bedeutung: Erstens ist die Einhaltung des Besoldungsschnitts für das jeweilige Bundesland zwingend. Auf der Landesebene haben die Gesetzgeber, Bund und Länder also, in diesem Zusammenhang verfügt, dass der Schnitt auf Landesebene ermittelt wird. Insofern ist nachher auch der Vergaberahmen zuerst einmal auf Landesebene eine rechnerische oder empirische Größe. Zweitens gibt es die Möglichkeit, den Vergaberahmen zu erhöhen, und zwar auf den höchsten Landesschnitt in dieser Republik und danach jährlich 2 % insgesamt bis zu 10 %. Der höchste Landesschnitt, meine Damen und Herren, liegt aber Schätzungen zufolge nicht etwa in den Ländern Bayern oder Baden-Württemberg vor, wo man es erwarten würde, sondern wahrscheinlich im Saarland, weil es dort proportional am meisten C4-Professoren gibt. Drittens muss erwähnt werden, um den Vergaberahmen zu verstehen, dass es getrennte Bemessungen für die Fachhochschulen und für die Universitäten gibt. D. h. ein Verteilungskampf, der zukünftig zwischen den Universitäten und den Fachhochschulen in einem Bundesland entstehen könnte, ist durch diese Regelung ausgeschlossen. Letztendlich nimmt der Vergaberahmen an den Anpassungen teil, die in der Zukunft im öffentlichen Dienst bei Besoldungsanpassungen vorgenommen werden.

Jetzt stellt sich die Frage, was es für Gestaltungsmöglichkeiten oder Gestaltungsnotwendigkeiten im Zusammenhang mit dem Vergaberahmen gibt. Zuerst einmal zur Bemessung des Vergaberahmens bzw. des Besoldungsschnitts. Der Berechnungsmaßstab ist äußerst schwierig zu ermitteln, selbst Finanzler sehen dort Probleme. Dann ist die Frage, wie er erhöht werden soll, im Hinblick auf diese 2 % und auf den höchsten Landesdurchschnitt. Was gedenkt das einzelne Bundesland in diesem Zusammenhang zu entscheiden? Hier liegt in der Tat ein unmittelbarer Interessenkonflikt in den Ländern vor. Wir wünschen uns sicherlich, dass der Vergaberahmen auf den höchsten Schnitt angehoben wird und dann auch die Anpassungen entsprechend voll ausgeschöpft werden. Aber auch hier wird die Frage sein, ob dies mit der Finanzkraft des Landes zu vereinbaren ist. Das zweite, was in diesem Vergaberahmen zu gestalten ist, ist die Verteilungsfrage zwischen den Hochschulen. Ich habe zuerst einmal nur den Vergaberahmen bezogen auf das Land definiert. Die Frage ist dann aber wie der Vergaberahmen heruntergebrochen wird. Nun, da ist die erste Idee natürlich folgende: Machen wir es genauso wie der Bund und brechen wir es einfach auf die Hochschulen herunter indem wir die Verteilung nach dem Besoldungsschnitt von 2001 ermitteln. Es ergibt sich dann allerdings der ungerechte Fall, dass eine Hochschule viele, aus Altersgründen hochbezahlte Professoren hat, die langsam ausscheiden, so dass die Hochschule über einen hohen Vergaberahmen verfügt. Das wären windfall profits – wie die Wirtschaftswissenschaftler sagen würden - also Vorteile, die nicht auf Leistung, sondern eher auf Zufall beruhen. Hier bricht also eine Verteilungsfrage zwischen den Hochschulen eines Bundeslandes auf. Wir müssen also zwangsläufig die Verteilungsfrage zwischen den Hochschulen eines Bundeslandes ansprechen und lösen. Dabei gibt es natürlich einen Unterschied zwischen den Ländern, die noch eine Stellenbewirtschaftung haben, und Ländern mit einem leistungsbezogenen Globalhaushalt, in dem es dann darüber hinaus sogar eine leistungsbezogene Mittelverteilung gibt, wie beispielsweise in Rheinland-Pfalz. Dort wird diese Verteilungsfrage automa-

tisch über dieses Personalbemessungskonzept gelöst. Sie sehen auch hier wieder den Bezug zu anderen Teilen der Hochschulreform. Der letzte Punkt, der in diesem Zusammenhang ungelöst ist, ist die Frage: Was passiert eigentlich mit der Ermittlung dieses Besoldungsschnitts und des Vergaberahmens? Was passiert - der Vergaberahmen ist ja nur ex post zu ermitteln - wenn man mehr Geld ausgibt? In Globalhaushalten kann umgeschichtet werden. Wenn jetzt nachher auf der Landesebene, oder auch heruntergebrochen auf die Hochschulen bezogen, der Vergaberahmen überschritten worden ist, wer ist dann anschließend der Ankläger und was passiert mit den „Schuldigen“ dann eigentlich? Da bin ich gespannt. Hier ergeben sich evtl. noch Gestaltungsspielräume, die vorab nicht erkennbar waren.

### *Verteilung W2/W3*

Der nächste Problembereich umfasst die Aufteilung der Ämter W2 und W3. Auch hier gilt es, erst einmal zu verstehen und dann zu gestalten. Die neuen Ämter sind W2 und W3 mit den entsprechenden Grundgehältern. Sie sind grundsätzlich an Universitäten und Fachhochschulen möglich, so das neue Bundesgesetz. Darüber hinaus sind sie auch auf die Hochschulleitungen anwendbar. Dadurch, dass man an Fachhochschulen und an Universitäten W3 und W2 ausbringen kann und dies getrennte Töpfe sind, gibt es zunächst einmal – wie bereits erwähnt - keine Verteilungsproblematik zwischen Fachhochschulen und Universitäten. Was die absolute Geldsumme anbetrifft, die nachher verausgabt werden kann, ist sie bei den Fachhochschulen natürlich niedriger. Aber unabhängig von der Verteilungsproblematik besteht eine Statusfrage, die man nicht ausblenden kann.

Wie geht es jetzt zu bei der Gestaltung? Die erste Frage ist: Wer entscheidet über die Einrichtung der Ämter an W2 und W3 in den einzelnen Hochschulen? Das Land oder die Hochschule? Das Verhältnis von C3 und C4 ist ja auf eine bestimmte Weise geregelt bei uns in Deutschland, auch wenn das nicht immer so ganz eingehalten wird. Es gibt zumindest einen Rahmen dafür – wird das mit W2 und W3 auch so sein? Ist das sinnvoll? Und wer entscheidet darüber? Was die Ausgestaltung anbetrifft, gibt es unterschiedliche Optionen: Man könnte sagen, alle Universitäten bekommen W2 und W3 und alle Fachhochschulen W2. Man könnte auch sagen, an die Universitäten kommt nur W3 und an alle Fachhochschulen nur W2. Man kann aber auch sagen, sowohl als auch: Beide bekommen W2 und W3, sie bekommen nur unterschiedliche Anteile. Dann wird meistens diskutiert, dass mehr W2-Ämter an die Fachhochschulen und mehr W3-Ämter an die Universitäten kommen sollen. Letztlich können die Universitäten nur W3 bekommen, die Fachhochschulen W2 und W3, wobei die Zahl der W3 begrenzt ist. Es gibt also eine Vielzahl von alternativen Möglichkeiten und meiner Einschätzung nach wird es hier einfach politische Kompromisse geben. Da wird aller Voraussicht nach nicht zwingend nach Rationalität entschieden.

Man könnte die Frage auch den Hochschulen selbst überlassen. Wegen der gedeckelten Gesamtsumme, müsste dann jede Hochschule für sich entscheiden, wieviel W3- und W2-Stellen sie ausbringt und wieviel Geld sie für Leistungsbezüge übrig behält. Je mehr W3 desto weniger Leistungsbezüge, je mehr W2 desto mehr Leistungsbezüge. Das Ganze müsste dann in ein Personalentwick-



lungskonzept eingebunden sein. Ich hatte zu Beginn schon angedeutet, dass es durchaus auch eine Frage der Organisationskultur ist: Wir werden uns angewöhnen müssen, dass wir die Frage der Besoldung von Professorinnen und Professoren zusammen mit folgender Frage diskutieren müssen: Wie will ich mich als Universität oder Fachhochschule überhaupt insgesamt positionieren? Und in diesem Zusammenhang spielen Fragen der Organisationskultur durchaus eine Rolle. Man kann sagen: Wir wollen keine Differenzierung bezogen auf unsere Professoren vornehmen, alle sollen gleich bezahlt werden, egal welches Fach sie beispielsweise vertreten. Man könnte aber auch finden, dass diese Lösung unrealistisch ist und eine Differenzierung bevorzugen. Man sagt: Wir wollen auch zwischen den Fächern differenzieren. Wir wollen unsere Leistungsträger besser bezahlen etc. Dann braucht man auch eine andere W2-/W3-Struktur. All dies setzt die Dienstherreneigenschaft voraus und eigene Stellenpläne der Hochschulen. Der Vorteil wäre eine Erhöhung der Personalautonomie, der Finanzautonomie und man kann die Stellenausbringung am Aufgabenprofil und der Organisationsstruktur der Hochschule orientieren. Die Fachhochschulen und Universitäten wären a) gleichgestellt und es wäre b) ihre Entscheidung, wie viele W2-/W3-Stellen sie dann aufbringen. Es stellt sich aber die Frage: Was ist die Konsequenz für die Altersversorgung? Es ist klar, dass das Grundgehalt an der Altersversorgung teilnimmt. Was mit den Leistungsbezügen ist, werde ich gleich noch vorstellen.

Der nächste Punkt betrifft die Hochschulleitung, die in die W-Besoldung übernommen werden soll. Wie soll man das ausgestalten? Wer vergibt dann diese W-Besoldungsstufen und Leistungsbezüge? Es ist schwer vorstellbar, dass die Hochschulleitung über ihr eigenes Gehalt entscheidet. Das ist nur im Parlament möglich, sollte aber vielleicht nicht unbedingt in den Hochschulen eingeführt werden. Die Frage ist dann, welche Rolle der Hochschulrat in einer solchen Frage spielen kann und soll. Sie sehen schon wieder den Bezug zu Fragen der Handlungsfähigkeit der Hochschulen, den ich eben schon mehrfach angesprochen habe: Gibt es einen Hochschulrat? Hat er überhaupt Kompetenzen? Letztendlich stellt sich die Frage nach der Ausgestaltung der W-Besoldung für die Hochschulleitung: Geht das dann über die Funktionsbezüge? Gibt es auch Leistungsbezüge? Oder gibt es sogar Berufungs- und Bleibebezüge für Präsidentinnen und Präsidenten, oder für Kanzler?

### **Leistungsbezüge**

Lassen Sie mich nun zu den Leistungsbezügen kommen: Wieder will ich zuerst einmal, dass wir verstehen, wie sie aufgebaut sind, um dann zu den Gestaltungsfragen zu kommen. Für Leistungsbezüge gibt es drei Anlässe: Berufungs- und Bleibebehandlungen, Übernahme von besonderen Funktionen und hohe Leistungen. Die Funktionsbezüge sind immer befristet. Andere Bezüge können befristet oder unbefristet bewährt werden, vom wem auch immer, das ist wieder von der jeweilig gewählten Entscheidungsebene abhängig. Die unbefristeten und mehrfach vergebenen Leistungsbezüge sind altersruhegehaltsfähig bis zu 40 % des Grundgehaltes. D. h. hier hat man wieder eine Grenze gesetzt, um das Ganze im bisherigen Volumen zu realisieren - Kostenneutralität auch hier als Stich-

wort. Die Ruhegehaltsfähigkeit über 40 % hinaus ist aber möglich, durch wen auch immer dies entschieden wird. Hier ist noch einmal ganz deutlich, dass das sicherlich ohne den Finanzminister nicht geht, es sein denn, die Hochschulen würden selbst Rückstellungen für die Pensionen bilden. Aber das ist augenblicklich völlig außerhalb der Diskussion. Die B10-Grenze, die grundsätzlich vorhanden ist, kann aber auch überschritten werden, nach welchen Kriterien und Verfahren dann auch immer. Ich komme zur Gestaltung der Leistungsbezüge. Zunächst einmal einige übergreifende Aspekte. Die Frage ist: Bei wem soll es angesiedelt sein? – das betrifft die Entscheidungsebene. Dann gibt es den Vergaberahmen für die Hochschule und vielleicht auch innerhalb der Hochschule, und es stellt sich die Frage: Wie ist es mit der zentralen bzw. dezentralen Budgetierung? Ist eine Befristung für Leistungsbezüge grundsätzlich sinnvoll? Hier wird man sicherlich nicht nur mit ad-hoc-Eindrücken, was man selbst für richtig oder falsch hält, arbeiten können, sondern man wird sehr stark auch auf Erfahrungen mit Leistungszulagen in den anderen Bereichen unserer Gesellschaft Bezug nehmen müssen. Wie ist es um die Verknüpfung mit nichtmonetären Anreizen bestellt? Ich glaube, dies dürfen wir nicht aus dem Blick verlieren. Jeder, der schon mal Berufungsverhandlungen geführt hat, weiß, dass hier ein ganzes Konglomerat von Entscheidungsgründen für die Kandidatin oder den Kandidaten im Raum steht, über die pekuniären Gesichtspunkte hinaus. Das sollten und müssen wir auch weiterhin nutzen. Lassen Sie mich nun zu den drei Leistungsbezugsarten noch einmal speziell kommen

#### *Funktionsbezüge*

Zu den Funktionsbezügen als erstes. Wir müssen festlegen, wer da entscheiden soll: das Land oder die Hochschule. Was sind übliche Funktionen, für die Bezüge gezahlt werden sollen? Ich denke da etwa an Folgende: Sprecher eines SFB, Herausgeber einer Zeitschrift usw. oder nur Dekan und Hochschulleitung? Es stellt sich die Frage nach der Höhe der Bezüge. Soll es da Festpreise geben, oder soll es da in irgendeiner Weise eine Erfolgsabhängigkeit geben? Bezogen auf den Dekan stellt sich die Frage, in welcher Form das abgehandelt werden kann. Generell sind die Funktionsbezüge aber relativ einfach und unkompliziert, weil der Tatbestand, ob man eine Funktion übernommen hat oder nicht, eindeutig ist.

#### *Berufungs- und Bleibezulagen*

Auch mit Berufungs- und Bleibeverfahren haben wir zumindest Erfahrungen, die wir in den Prozess einbringen können, wenn geklärt ist, wer die Zulagen in welcher Form, befristet oder nicht, ruhegehaltsfähig oder nicht, vergeben kann.

#### *Leistungszulagen*

Leistungsbezüge im engeren Sinne - das ist eigentlich das, worüber wir uns normalerweise, wenn wir über die neue Professorenbesoldung nachdenken, Gedanken machen: Wie messen wir jetzt die Leistung von Professoren? Ich hoffe, es ist mir gelungen, Ihnen klar zu machen, dass vorher doch noch einige andere Fragen zu klären sind, die nicht minder bedeutsam und nicht minder wichtig sind. Die Frage lautet also: Wer bemisst diese Leistungsbezüge, was ist die Ebene dafür, was sind die Leistungsdimensionen und wie soll das erfolgen? Z. B. muss hier wieder entschieden werden: befris-

tet, unbefristet, ruhegehaltsfähig, nicht ruhegehaltsfähig, dann die Frage der Gehaltsstufung, der Einmalzahlung, der Dynamisierung. All diese Fragen sind zu klären, und dann müssen wir uns letztendlich auch über die Kriterien, die Verfahrensregelungen unterhalten, z. B. ob wir externe Gutachter hinzuziehen.

### **Entscheidungsverfahren**

Damit bin ich dann, meine Damen und Herren, beim letzten Punkt, den Verfahrensfragen. Wie kann so etwas ggf. ablaufen? Ich will drei idealtypische Modelle formulieren, ohne damit den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Ich habe die Modelle das Formelmodell, das willkürfreie Ermessensmodell und das Stufenmodell auf Antrag genannt.

#### *Formelmodell*

Zuerst also zum Formelmodell. Nach einem solchen Modell würden die Bezüge nach quantifizierbaren Kriterien vergeben. Also die Vorstellung ist die: Für einen Soziologen bedeutet die Publikation im American Sociological Journal 3,50 € im Monat. Das kann man sich vorstellen. Wir bräuchten also dafür einen Kriterienkatalog von Leistungsparametern. Den haben wir hier und da bei der Bemessung der Globalhaushalte, wir haben solche Leistungskriterien bei Evaluationen, wir haben solche Leistungskriterien bei Rankings, und wir könnten jetzt diese Leistungskriterien auf die Hochschule und auch auf die Besoldung der einzelnen Professoren beziehen. Das würde, wenn dieser Leistungskatalog definiert ist, justizierbar sein und eine hohe Rechtssicherheit verschaffen. Im Grunde genommen bräuchten wir dann keine weiteren Entscheidungsgremien mehr – es würde alles immer ausgerechnet werden. Dieser Kriterienkatalog wäre natürlich relativ umfangreich, wenn wir die unterschiedlichen Fachkulturen berücksichtigen wollen, denn in jeder Fachkultur – das sehen Sie nicht zuletzt beim CHE-Hochschulranking – werden für die einzelnen Fächer sehr unterschiedliche Kriterien herangezogen. Publikationen sind in dem einen Fach sehr wichtig, Drittmittel in dem anderen usw. Das kann man alles noch mit Gewichtungsfaktoren versehen, für jede Hochschule entsprechend ihrem Profil anders ausrichten usw. Ich bin allerdings nicht sicher, ob wir damit weise entscheiden würden, in dem Sinn, wie ich es eingangs gefordert habe.

#### *Willkürfreies Ermessensmodell*

Die zweite Möglichkeit: die willkürfreie Ermessensentscheidung. Eine Instanz entscheidet nach qualitativen Faktoren. Ich sage gleich, das ist durchaus ein bewährtes Verfahren. Im CHE wenden wir das an, d. h. ich als Leiter bestimme über die Leistungsbezüge der Mitarbeiter, und das ist ein akzeptiertes Verfahren. Ich habe z. B. gesagt, dass auch die übrigen Mitarbeiter in die Leistungsbewertung der Kolleginnen und Kollegen einbezogen werden könnten. Dies ist nicht auf Gegenliebe gestoßen, die überwiegende Überzeugung war: „Bei Ihnen ist das dann besser aufgehoben“. Es ist indes eine überschaubare Gruppe, wir sind 25 Leute. In sehr vielen Unternehmen, in denen die Vergütung nach angeblich objektiven Kriterien bemessen wird, werden solche Modelle angewendet. Große Flexibilität, individuelle Lösungen sind mit Hilfe dieses Verfahrens möglich. Wir haben allerdings u. U. Prob-

leme mit der Rechtssicherheit und mit der augenblicklichen Entscheidungsfähigkeit innerhalb unserer Hochschulen. Ich bin ja auch mal Rektor gewesen, und wenn ich mir vorstelle, dass ich da mit jedem Einzelnen hätte sprechen sollen und dem einen oder anderen hätte sagen müssen: „Sehr geehrter Herr Kollege, es tut mir leid, aber ihre Leistung in den letzten zwei Jahren war nicht ganz so toll und da nehmen wir jetzt mal was weg“, da hätte ich mich schon schwer getan. Voraussetzung ist eine andere Stellung des Rektors, beispielsweise durch die Wahl von einem Hochschulrat anstelle eines Konzils, so dass andere Abhängigkeiten vorhanden sind.

#### *Stufenmodell auf Antrag*

Man kann aber auch ein Stufenmodell gekoppelt mit einem Antragsverfahren einführen. Dabei würde man zur W-Besoldung Leistungsstufen hinzufügen, beispielweise a, b, c und mit entsprechenden Zuschlägen versehen. Dann würde man alle drei oder fünf Jahre den Professorinnen und Professoren die Möglichkeit geben, zu beantragen, von einer Stufe in die nächste zu kommen. Ein Gremium oder der Rektor in Zusammenarbeit mit dem Dekan entscheidet dann, ob der Antragsteller aufsteigt oder nicht. Solche Verfahren sind in den Vereinigten Staaten durchaus üblich. Sie haben den Vorteil, überschaubar zu sein. Es wird nicht unbedingt jeder einen Antrag stellen, es sind nicht jährlich aufwändige Berechnungen und Verfahren durchzuführen, Fachkulturen können berücksichtigt werden, ebenso wie die Akzentuierung nach den jeweiligen Profilen der Hochschulen. Selbstverständlich können Sie die verschiedenen Modelle auch miteinander kombinieren.

#### **Schlussbemerkung**

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Schluss kommen. Ich habe Ihnen ein Tableau aufgelegt, das in der Tat außerordentlich umfangreich ist und einen immensen Lösungsraum enthält. Es enthält zahlreiche Verzweigungen, an dieser oder jener Stelle kann man so oder so entscheiden. Wichtig ist, denke ich, dass wir nicht eine bundeseinheitliche Lösung – und ich hoffe auch nicht, landeseinheitliche – Lösung finden werden, sondern tatsächlich hochschulspezifische Lösungen. Dazu ist es notwendig, dass wir uns zumindest drei Kriterien oder Leitlinien für die weiteren Überlegungen zu Eigen machen.

Erstens, es müssen Spielräume offen gelassen werden und an die Hochschulen weitergegeben werden, damit Wettbewerb und Profilierung sich überhaupt entfalten können. Ich garantiere Ihnen, wenn wir dies tatsächlich in dieser Form zulassen, dann werden die einzelnen Besoldungssysteme in den Hochschulen in fünf oder zehn Jahren sehr unterschiedlich ausfallen. Aber sie werden genau dann auch ein Element des Wettbewerbs zwischen den Hochschulen sein.

Zweiter Punkt: Eine Detailsteuerung muss unbedingt vermieden werden. Wenn nur formelmäßig entschieden wird, dann denke ich, können wir das System schnell wieder abschaffen, denn dann führen wir es ad absurdum. Die große Frage ist natürlich die: Was machen augenblicklich die Finanzminister in der Finanzministerkonferenz zusammen mit den Innenministern, die an einem Modell stricken?

Ich kann mir nur schwer vorstellen, dass dort tatsächlich hochschulspezifische Anliegen zum Tragen kommen.

Drittens, wir brauchen Transparenz und Rechtssicherheit. Diese sollte nicht unbedingt über Kriterienkataloge geschaffen werden, sondern wohl eher über die Verfahren. Es kann nach meiner Auffassung Transparenz nicht geschaffen werden über eine bis ins letzte verfeinerte und dann sicherlich auch noch durch Gerichtsurteile zusätzlich akzentuierte „Evaluationitis“.

Es ist kein leichter Weg, der da vor uns liegt. Wir müssen all die gestellten Fragen im Einzelnen klein brechen. Im Augenblick sind wir vom CHE dabei, das mit dem Land Niedersachsen und mit den Hochschulen in Niedersachsen zu tun. Ich bin sicher, wenn wir weise Entscheidungen treffen, dann werden wir unser Hochschulsystem entscheidend voranbringen.