

Dudo von Eckardstein, Walter A. Oechsler, Christian Scholz\*

## **Personalmanagement und Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen – eine kritische Analyse\*\***

*Personalmanagement und Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen? Der Staat als Arbeitgeber will seine Professoren als Mitarbeiter zu mehr und besserer Leistung anspornen. Dazu will er sie (endlich) motivieren und deshalb unter anderem leistungsabhängig vergüten. Er will also das tun, was in vielen Lehrbüchern und vielen Unternehmen seit langem propagiert wird, nämlich ein professionelles Personalmanagement betreiben. Im Prinzip eine gute Idee! Doch was sind die Erfolgchancen des vom Bildungsministerium vorgelegten Konzeptes? Mit dieser Frage hat sich die Kommission Personalwesen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. in sehr großer Sorge auseinander gesetzt und das Konzept fachtheoretisch, fachpragmatisch und hochschulpolitisch ausführlich diskutiert. Das auf diversen Vorarbeiten basierende Zwischenergebnis wird nachfolgend aus Sicht der drei Autoren in diesem Positionspapier zusammengefasst und damit zur Diskussion gestellt.*

### **Human Resource Management and the Reform of Public Service Employment Law at German Universities – a Critical Analysis**

*Human Resource Management with respect to the reform of public service employment law at German universities? The state as employer intends to stimulate its professors as employees to more and better performance. To achieve this, it (finally) wants to motivate them and therefore plans to introduce performance-related compensation. In short, the state wants to follow the ideas of professional Human Resource Management which have already been published in many text books and implemented in many companies for many years. Generally a good idea, but what are the chances of success of the concept recently presented by the German Federal Ministry of Education? Being seriously concerned about this concept, the Human Resource Management Commission of the German Federation of University Teachers for Business Administration (Kommission Personalwesen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.) discussed it in detail from a theoretical, pragmatic, and university-related political point of view. The intermediate result which is based on various preliminary work is summarized in the following position paper, reflecting the views of the three authors, and is thus presented for discussion*

---

\* Univ.-Prof. Dr. Dudo von Eckardstein (dudo.eckardstein@wu-wien.ac.at), Leiter der Abteilung für Personalmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien.

Univ.-Prof. Dr. Walter A. Oechsler (oechsler@personal.bwl.uni-mannheim.de), Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim.

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (scholz@orga.uni-sb.de), Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, zur Zeit Vorsitzender der Kommission Personalwesen im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V.

\*\* Der Beitrag im Internet: [http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/reform\\_zfp.pdf](http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/reform_zfp.pdf)  
Artikel eingegangen: 17.1.2001.

## 1. Wovon geht die Dienstrechtsreform aus?

Die vorliegenden Reformvorschläge der Bundesministerin für Bildung und Forschung basiert auf Annahmen, die zwar von ihren Verfassern nicht offen gelegt werden, trotzdem aber die Richtung der geplanten Reform prägen:

*Annahme 1: Der Beruf eines Professors ist uneingeschränkt attraktiv.*

Bei dieser Dienstrechtsreform muss man den Eindruck gewinnen, als gäbe es eine große Zahl zur Verfügung stehender ambitionierter und hochqualifizierter Wissenschaftler, die eine Professorenlaufbahn einschlagen wollen, sowie eine Mehrzahl zufriedener Professoren, die eine Reform uneingeschränkt begrüßen. Gleichzeitig wird unterstellt, dass der „Hochschulstandort Deutschland“ attraktiv genug ist, um national wie international die besten Dozenten anzuziehen.

*Annahme 2: Die bisher von der Professorenschaft gezeigte Leistung ist suboptimal, Professoren sind tendenziell „Arbeitsvermeider“.*

Gilt diese Annahme nicht, würde die angestoßene Diskussion nicht sinnvoll sein. Professoren werden damit in ihrer Mehrzahl indirekt einer „Faulheit“ bezichtigt, die in anderen Berufsgruppen in dieser Weise nicht moniert wird. Ein Beleg dafür ist das von Politikern offensiv geführte Plädoyer über eine möglichst fünftägige Präsenzpflicht von Professoren (die aber beispielsweise für Politiker nicht geführt wird).

*Annahme 3: Leistung kann über ein System gesteigert werden, in dem Geld die zentrale Motivationsgröße ist.*

Die Planungen zielen darauf ab, durch leistungsabhängige Vergütungsdifferenzierungen monetäre Anreize für Mehrleistungen zu schaffen. Dementsprechend kreisen die Vorschläge um finanzielle Regelungen. Dass die damit im Zusammenhang stehenden und neu zu schaffenden Leistungsevaluationssysteme aber notwendigerweise eine Bewertungs- und Entscheidungskultur voraussetzen, welche die Professoren zudem von innen heraus – intrinsisch – motiviert, kommt in der geführten Diskussion bislang wenig vor; gleichzeitig entsteht der Eindruck, dass das angedachte Leistungsvergütungssystem intrinsische Motive implizit abwertet.

*Annahme 4: Es gibt bereits hochschulinterne Strukturen, die eine Definition der erforderlichen Strategien für Hochschulen und Fakultäten sowie deren Umsetzung ermöglichen.*

Geht man davon aus, dass Leistungsoffensiven langfristig wirken sollen, so müssen ihre Ideen in den Köpfen der Beteiligten und Betroffenen verankert sein. Dazu bedürfen sie zum einen Visionen und Zielvorstellungen, die unter der Mehrzahl der Beteiligten geteilt werden, zum anderen darauf ausgerichtete institutionelle Rahmenbedingungen zur Umsetzung. Dass lediglich die Zielvorstellungen diskutiert werden, zeigt, dass man davon ausgeht, die institutionellen Strukturen würden bereits bestehen und funktionieren.

*Annahme 5: Hochschulen selber sind von vornherein reformunfähig.*

Diese Annahme zeigt sich daran, dass den Hochschulen nicht nur wichtige Wege zur Gewinnung finanzieller Ressourcen verbaut werden, sondern darüber hinaus weitere Autonomiespielräume sukzessive beschnitten werden. Allerdings wird diese Annahme

durchaus von einzelnen Hochschullehrern geteilt, die das Hochschulpersonal teilweise bereits mit „Bestatteten“ auf einem „Friedhof“ gleichsetzen.

## **2. Entsprechen diese Annahmen der Realität?**

### *1. Ist der Beruf eines Professors wirklich uneingeschränkt attraktiv?*

In vielen Disziplinen wie Betriebswirtschaftslehre oder Ingenieurwissenschaften fallen die Reformbestrebungen in eine Zeit, in der die Bezüge für Berater, Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer stark ansteigen. Es besteht ein Arbeitsmarkt, der durch den Mangel hoch qualifizierter Fachkräfte gekennzeichnet ist. Das Ergebnis ist, dass annähernd alle Absolventen innerhalb weniger Jahre deutlich mehr, wenn nicht ein Vielfaches der Vergütung der sie ausbildenden Professoren verdienen. Die Attraktivität des Professorenberufs ist zumindest durch die Vergütung also nicht gegeben. Das Gleiche gilt für die vergleichsweise weitaus längere Ausbildungszeit von Professoren, die sich als „Investition in die eigene Zukunft“ finanziell nicht amortisiert.

### *2. Sind Professoren wirklich „faul“?*

Vergleicht man die Tätigkeiten eines Professors mit Tätigkeiten im Top-Management, wird man zumindest für die Betriebswirtschaftslehre wenig Unterschiede in zeitlichem und qualitativem Aufwand feststellen. Die Annahme, Professoren seien generell faul, ist nicht empirisch belegt: Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass gerade Professoren der Betriebswirtschaftslehre ihre Lehrstühle und Institute (in denen dem allgemeinen Trend folgend ebenfalls qualifizierte Mitarbeiter fehlen) sowie die Lehre bei in den vergangenen Jahren gestiegenen Studierendenzahlen nur dadurch aufrechterhalten können, indem sie im Durchschnitt seit mindestens 20 Jahren ein sehr hohes Leistungsniveau erbringen, und dies – abgesehen von dem Anreiz aus Berufungsgewinnen – aufgrund intrinsischer Motivation ohne spezielle Geldanreize. Der einzige Unterschied zum Top-Management besteht in der gravierenden Vergütungsdifferenz, die sich aus der unterschiedlichen Attraktivität der jeweiligen Arbeitsmärkte ergibt.

### *3. Ist Geld wirklich die einzige Motivationsgröße in einem Anreizsystem für Hochschullehrer?*

Zur Erbringung ihrer erwarteten Normalleistung und erst recht von Mehrleistungen muss ein Anreizsystem vorhanden sein, das sowohl die monetären als auch die nicht-monetären Anreize berücksichtigt und das an eine darauf abgestimmte Organisationsstruktur gekoppelt ist. Wie zahlreiche Theorien aus dem Personalmanagement zeigen, ist Geld zwar bis zu einer bestimmten Höhe leistungssteigernd, wird aber langfristig als notwendig zur Bedürfnisbefriedigung vorausgesetzt. Motivierende Wirkung erzielen ganz andere Faktoren, insbesondere eine attraktive Arbeitsaufgabe oder interessante Forschungsprojekte und insbesondere die Gestaltung des Denkens junger Menschen. Autonomie und die Kombination von Selbstverantwortung sowie gesellschaftlicher Verantwortung ist für Professoren und letztlich für die Hochschulen hierbei ein zentraler immaterieller Anreiz mit positiver Motivationswirkung gewesen, der jedoch in den Reformvorschlägen nicht zum Tragen kommt.

4. *Ist die Existenz hochschulinterner Strukturen, die die Definition klarer Strategien für Hochschulen und Fakultäten sowie deren Umsetzung ermöglichen, wirklich bereits gegeben?*

Die Autonomie der Hochschulen, etwa die Entscheidungsbefugnisse von Präsidium, Rektorat und Senat, wird nicht etwa ausgeweitet, sondern ist auf administrative Tätigkeiten beschränkt. Damit fehlt die Möglichkeit, eigene universitäre Strategien zu entwickeln, die sich im Rahmen einer autonomen Hochschulentwicklung auf die Leistungssteigerung beziehen.

5. *Sind Hochschulen selber wirklich von vornherein reformunfähig?*

Es ist eine self-fulfilling prophecy, den Hochschulen zuerst keine Entscheidungsspielräume zu geben und dann zu monieren, es würden keine (Reform-)Entscheidungen getroffen. Der Gestaltungswille ist gegeben, allerdings werden häufig genug getroffene Entscheidungen durch die Politik konterkariert.

*Fazit: Die fünf explizit und implizit getroffenen Annahmen des Reformvorschlages sind vollkommen unzutreffend und nicht haltbar – und dies muss man in der politischen Diskussion berücksichtigen, die auf ihnen aufbaut!*

### **3. Welche Ziele hat die Dienstrechtsreform?**

Betrachtet man die Zielvorstellungen der Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen, so werden explizit zwei Ziele genannt.

*Ziel 1: Leistungssteigerung. Sie bezieht sich auf die Professoren als Akteure: Ihre Leistung soll nachweisbar erhöht werden.*

Die Steigerung von Leistung – und darüber existiert ein breiter Konsens – ist grundsätzlich anstrengenswert. Es wird jedoch nicht eindeutig klargestellt, was „Leistung“ in diesem Fall ist. Zunächst ist Leistung kein Ziel per se, sondern ein Mittel, konkretisierte Ziele zu erreichen. Diese könnten beispielsweise darin bestehen,

- Prozesse der Forschung und Lehre besser durchzuführen (Qualität, Professionalität),
- die Akzeptanz der Forschungs- und Lehrinhalte bei Studierenden und in der Praxis zu erhöhen (Akzeptanz), oder
- die Wettbewerbsfähigkeit der Forschungsergebnisse im internationalen Wettbewerb zu steigern (Wettbewerbsfähigkeit).

Sicherlich unterscheidet sich Leistung innerhalb von Hochschulen bereits zwischen Disziplinen und Fakultäten.

*Ziel 2: Kostenneutralität. Sie bezieht sich auf die administrative Abwicklung der geplanten Veränderungen. Das Gesamtsystem der Vergütung von Professoren, letztlich aber das gesamte Bildungssystem, muss in seiner finanziellen Ausgestaltung einen definierten Kostenrahmen einhalten.*

Dies bringt mit sich, dass in dem Maße, in dem Leistungsanreize vergeben werden, an anderer Stelle finanzielle Leistungen zurückgenommen beziehungsweise zurückgehalten werden müssen. Wenn schon keine Kostensenkung erreichbar ist, soll zumindest auch keine Kostensteigerung erreicht werden.

#### **4. Sind diese Ziele sinnvoll?**

1. *Ist das Ziel der Leistungssteigerung nachvollziehbar und zu befürworten?*

Die Hochschulen haben neben der Generierung von Wissen durch Forschung die wichtige Aufgabe, für eine volkswirtschaftlich angemessene (hohe) Qualifikation eines bestimmten Segments der Arbeitskräfte zu sorgen. Ist im Zielmarkt dieser Arbeitskräfte das Leistungsprinzip gegeben, so spricht auch nichts dagegen, wenn die auszubildenden Professoren sich ebenfalls nach dieser Maxime richten. Die Erwartungen, zeitlich früher Professoren für die Ausbildung einsetzen zu können, die gleichzeitig eine im Vergleich zur Vergangenheit gestiegene oder mindestens gleichbleibend hohe Qualifikation in Forschung und Lehre aufweisen, bilden ein Idealszenario ab, dem sich anzunähern lohnt. Hierfür Lösungen zu finden, könnte den volkswirtschaftlichen Stellenwert der Hochschulausbildung verbessern. Das Ziel der Leistungssteigerung erscheint nachvollziehbar und ist grundsätzlich zu befürworten. Das aber verlangt Berufung und Einsatz der besten Köpfe, für die die geplanten materiellen Anreize völlig versagen würden.

2. *Ist das Ziel der Kostenneutralität sinnvoll?*

Es beschränkt seinen Argumentationsfokus auf die Aufwandsseite und will hier eine Deckelung von Aufwand und Kosten erreichen. Eine wesentlich sinnvollere Argumentation würde sich auf die Optimierung der Relation von Aufwand und Ertrag konzentrieren. Daher ist das Ziel der Kostenneutralität a priori kein sinnvolles Ziel.

3. *Sind die genannten Ziele vollständig?*

Zwei wichtige Ziele fehlen allerdings in den Reformvorschlägen: Erstens die Autonomie der Professoren und Hochschulen. Sie ist ein zentraler Leistungsanreiz, dessen Förderung keine Berücksichtigung in den Vorschlägen findet. Zweitens die Entwicklung des Hochschulstandortes Deutschland. Insbesondere in der internationalen Konkurrenz auf dem Bildungsmarkt wäre es fatal, wenn Deutschland hier aufgrund unattraktiver Rahmenbedingungen abgehängt werden würde.

*Fazit: Nicht alle Ziele der Reformbestrebungen sind damit von vornherein abzulehnen. Übergeordnete gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Ziele sind letztlich mit den Individualzielen derer in Übereinstimmung zu bringen, die die geforderte Leistung erbringen sollen. Allerdings ist die Kombination der genannten Ziele deutlich überarbeitungsbedürftig.*

An dieser Stelle schließt sich die Frage an, inwieweit die gemachten Lösungsvorschläge diese Zielsetzungen befördern können.

#### **5. Welche Maßnahmen schlägt die Dienstrechtsreform vor?**

Die Reform beinhaltet im Wesentlichen vier Maßnahmen:

*Maßnahme 1: Neuordnung der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch „Juniorprofessuren“.*

Mit folgenden Zielsetzungen werden vor allem eine schnellere Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses und eine größere internationale Attraktivität angestrebt:

- frühere selbständige Tätigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschung und Lehre, wobei dann das Habilitationsverfahren entfallen kann,
- Verbesserung des Verfahrens zur Feststellung der Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschung und Lehre,
- frühere Erstberufung durch Verkürzung der Qualifikationsphasen, wobei alle Ausbildungsphasen einschließlich Studium und Promotion einzubeziehen sind, sowie
- Steigerung der Attraktivität der deutschen Hochschulen für qualifizierte deutsche und ausländische Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Die mit zunächst DM 6.000 und teilweise variabel vergütete Juniorprofessur (neue Besoldungsgruppe W1) ist auf zwei mal drei Jahre befristet, wobei eine vorausgehende Post-doc-Phase auf diese Frist nicht angerechnet wird. Juniorprofessuren sollen aufgrund einer öffentlichen Ausschreibung unter Einbeziehung externer Gutachten in Verantwortung des jeweiligen Fachbereichs besetzt werden. Nach den ersten drei Jahren wird eine Zwischenevaluation durchgeführt, wobei eine Verlängerung nur bei positiver Evaluation erfolgt und bei negativer Bewertung eine Auslauffrist von einem Jahr gewährt wird.

Die Juniorprofessuren haben das Recht zu selbständiger Forschung und Lehre sowie das Promotionsrecht. Für die Lehrverpflichtung ist eine zeitliche Staffelung vorgesehen mit 4 bis 8 Stunden Lehrverpflichtung. Den Juniorprofessuren werden ein eigenes Budget zugewiesen und eine drittmittelfähige Grundausstattung gewährt. Die Juniorprofessur soll die „normale Qualifikationsvoraussetzung“ für eine Universitätsprofessur sein, wobei alternative Wege nicht versperrt werden sollen. Im Anschluss an eine Juniorprofessur soll die Berufung auf eine Lebenszeitprofessur erfolgen, wobei eine Berufung an derselben Hochschule möglich ist, wenn zu Beginn der Juniorprofessur ein Hochschulwechsel erfolgt war.

*Maßnahme 2: Leistungsorientierte Besoldung.*

Der feste Gehaltsbestandteil soll an Universitäten und Fachhochschulen gleichermaßen DM 7.000 (W2; vergleichbar C2/C3 im gegenwärtigen System) beziehungsweise DM 8.500 (W3; vergleichbar C4 im gegenwärtigen System) betragen, wobei für variable Gehaltsbestandteile darüber hinaus durchschnittlich DM 2.000 (W2) beziehungsweise DM 3.100 (W3) je Professur zur Verfügung stehen. Variable Gehaltsbestandteile sind für die folgenden drei Fälle vorgesehen:

- für die individuelle Leistung in den Bereichen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses,
- aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen sowie
- für die Übernahme von Funktionen und besondere Aufgaben.

Das gesamte Besoldungsvolumen nimmt an regelmäßigen Besoldungsanpassungen teil. Es gibt keine Obergrenzen mehr bei der individuellen Besoldung, so dass der Dienstherr im Rahmen des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens erheblich größere Spielräume für eine leistungsgerechte Besoldung der Professorenschaft erhält. Weitere flexible Einkommensbestandteile können gewährt werden, wenn die Einwerbung von Drittmitteln aus der Privatwirtschaft entsprechend kalkulierte Preise zulässt. Eine Ausnahmeregelung soll ermöglichen, in Engpassbereichen auch über den Rahmen der ge-

setzunglich geregelten Besoldung hinauszugehen, um im Wettbewerb um Spitzenwissenschaftler bestehen zu können. Das neue Besoldungssystem soll nach der Einführung bei allen Berufungen sowie im Falle von Bleibeverhandlungen gelten. Bereits tätige Professoren haben die Option, in das neue System zu wechseln.

*Maßnahme 3: Bewertung individueller Leistungen durch ein hochschulspezifisches Evaluationssystem.*

Bei der Bewertung individueller Leistungen muss qualitativen Gesichtspunkten ausreichend Rechnung getragen werden, wobei die Festlegung der Bewertungskriterien den Fachbereichen im Zusammenwirken mit der Hochschulleitung obliegen soll. Die individuelle Leistungsbewertung ist Teil eines umfassenden mehrstufigen Evaluationssystems, bei dem externe Fachgutachten eine zentrale Bedeutung erhalten. Für den Bereich der Lehre werden die Ergebnisse der studentischen Veranstaltungsevaluation eine Basis der Beurteilung durch Fachgutachter bilden. Auf dieser Grundlage gibt die Fachbereichsleitung ihre Bewertung und einen Entscheidungsvorschlag ab, wobei für die abschließende Entscheidung innerhalb der Hochschule geeignete Formen zu entwickeln sind. Die Bewertung der individuellen Leistung soll im Abstand von fünf bis sieben Jahren erfolgen und in Ausnahmefällen auf Antrag möglich sein.

*Maßnahme 4: Umschichtung und Deckelung finanzieller Budgets.*

Die Reform knüpft an das derzeitige Gesamtvolumen der Professorenbesoldung an: Die variablen Gehaltsbestandteile sollen durch Wegfall der Altersstufen bei den Grundgehältern und der bisherigen Zuschüsse anlässlich von Berufungs- und Bleibeverhandlungen finanziert werden. Bezogen auf das Gesamtkostenvolumen bedeutet Kostenneutralität bei der Ausdehnung variabler Gehaltsbestandteile, dass der fixe Ausgangsbetrag der Besoldung deutlich reduziert werden muss. Bezogen auf die individuelle Besoldung ist die Folge, dass sie künftig höher ausfallen kann, aber wahrscheinlich in der Regel niedriger ausfallen wird.

## **6. Wie sind diese Maßnahmen zu beurteilen?**

1. *Verwirklichen Juniorprofessuren tatsächlich die Idee qualifizierterer und gleichzeitig jüngerer Lehrender?*
  - Die Juniorprofessur soll die Habilitation ersetzen und die „normale Qualifikationsvoraussetzung“ für eine Universitätsprofessur sein. Dabei wird allerdings nicht geprüft, was das Problem bei dem bisherigen Qualifizierungsverfahren ist: bereits das meist *fehlende strukturierte Doktorandenstudium*. Die Idee, einen Doktorandenstatus im Hochschulrahmengesetz zu schaffen, bleibt solange eine formale Hülse, wie sie nichts über Existenz und Qualität des Doktorandenstudiums selbst aussagt. Das Habilitationsverfahren dürfte das geringere Problem sein, zumal es hinsichtlich der Dauer z.B. durchaus mit dem „tenure track“ in den USA vergleichbar ist.
  - Das eigentliche Problem der *sinnvollen Integration* eines Qualifizierungsweges in eine universitäre Personalstruktur wird mit der Juniorprofessur nicht gelöst. Eine organische Struktur wie bei „assistant/associate/full professor“ wird dabei nicht geschaffen, sondern eher eine unklare Mixtur von W1-Juniorprofessuren und Habilitanden auf C1-Stellen, die es nach wie vor geben soll.

- Die Ausschreibung von Juniorprofessuren führt entweder dazu, „billige Juniorlehrkräfte“ (bis zu 8 Stunden Lehrverpflichtung) anzuheuern, wobei keine persönliche Bindung zu einem akademischen Lehrer besteht, oder die Ausschreibung zur Farce werden zu lassen, sofern diese Bindung über Hausberufungen bestehen bleibt. Beide Alternativen sind bestimmt nicht geeignet, im internationalen Wettbewerb taugliche Nachwuchswissenschaftler heranzuziehen, und führen zu einer Adverse Selection.
  - Die Konstruktion der Juniorprofessur sieht niemanden in einer *Betreuungs- und Fürsorgepflicht*, die sich gerade im bisherigen System der Habilitation bewährt hat.
  - Unklar bleibt, was mit Blick auf die interne Lehr- und externe Forschungsevaluation Gegenstand der *Zwischenevaluation* nach drei Jahren bei Juniorprofessuren sein soll.
  - Ebenso wird die Variante *der Beendigung* einer Juniorprofessur nach einem vierten Jahr – unter Hinterlassen eines stigmatisierten gescheiterten Juniorprofessors – nicht konkretisiert.
2. *Wirkt die leistungsabhängige Entlohnung tatsächlich in Richtung einer Leistungssteigerung?*
- Einfache Vergleichsstudien mit der Privatwirtschaft ergeben, dass DM 8.500 als fixer Ausgangsbetrag für die höchste Besoldungsstufe absolut *nicht konkurrenzfähig* ist, zumal die variablen Gehaltsbestandteile erst nach und nach (u.U. erst nach fünf Jahren) zugewonnen werden können. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Top-Absolventen der Betriebswirtschaftslehre mittlerweile mit einem Jahresgehalt von DM 85.000 beginnen, was sich nicht mehr wesentlich von dem geplanten Endgehalt ordentlicher Professoren unterscheidet. Es bestehen sogar *verfassungsmäßige Bedenken* hinsichtlich einer „amtsangemessenen Besoldung“.
  - Eine kostenneutrale Umschichtung des Gehaltsvolumens für Professoren führt zu einer *generellen Absenkung der Grundvergütung*, um Spielraum für leistungsbezogene (variable) Gehaltsbestandteile zu erhalten. Diese Vorgehensweise klammert aus, dass sich Universitäten im marktlichen Wettbewerb unterschiedlich positionieren und damit über unterschiedliche finanzielle Handlungsspielräume verfügen können. Doch erst dies würde ein wettbewerbsorientiertes Anreizspektrum darstellen, das zur Leistung motiviert.
  - Das System wird höchst *wettbewerbsfeindlich*, weil es höchst irrational wäre, sich unter diesen Bedingungen um „teure“ Spitzenwissenschaftler zu bemühen, die das variable Gehaltsvolumen absorbieren. Ein solches System kann sich sehr leicht zu einem „Selbstbedienungsladen“ entwickeln, bei dem dann auch noch die Spielräume für Berufungs- und Bleibeverhandlungen im laufenden Zulagengeschäft „konsumiert“ werden.
  - Es muss selbst Politikern zu denken geben, dass sich eine wachsende Zahl von Professoren der Betriebswirtschaftslehre wegen des dramatischen Vergütungsgefälles zwischen Praxis und Wissenschaft *zunehmend externer Beratungstätigkeit* zuwendet.
3. *Sind die universitätsspezifischen Leistungsbewertungen sinnvoll realisierbar?*
- Es ergeben sich *intransparente universitätsinterne Beurteilungskriterien, -verfahren und -prozesse* bei der Evaluation von Forschung und Lehre. Zusätzlich zu quantita-

tiven Leistungskriterien (z.B. Absolventenzahlen, Promotionen, Habilitationen) sollen qualitative Kriterien genutzt werden, mit denen Leistungen in Lehre und Forschung bewertet werden sollen. Es wird zur Aufgabe jeder Hochschule, ihrem Profil entsprechend einen individuellen Kriterienkatalog zu erarbeiten. Obwohl die Orientierung an qualitativen Leistungsfaktoren, die Einbeziehung externer Fachgutachter sowie die grundsätzliche Dezentralisierung des Verfahrens durchaus zu begrüßen sind, erscheint ein Beurteilungszeitraum von fünf bis sieben Jahren problematisch, wenn diese strategische Beurteilungsdimension nicht durch operative (etwa jährliche) Leistungskontrollen zur Revision von Vereinbarungen ergänzt wird.

- Die Leistungsmessung muss recht *kurzfristig konzipiert und implementiert* werden. Hierzu müssen universitätsintern Mehrheiten zustande kommen, die Leistungsstandards festlegen; da dies jedoch – nicht zuletzt, da diesen Standards existenzieller Stellenwert zukommt und sie geldbewehrt sein werden – nicht einvernehmlich zu lösen sein wird, werden relativ große Minderheiten entstehen, die zusätzlich frustriert sind.
  - Es ergeben sich *gravierende methodische Probleme*, wenn auf der Grundlage der vorliegenden Beurteilungen finanzielle Honorierungen vorgenommen werden sollen. Die an für sich begrüßenswerte Dezentralisierungstendenz führt zu dem methodischen Problem der Vergleichbarkeit von Leistungsstandards über die einzelnen Fachbereiche und Hochschulen hinweg.
  - Dem *Gleichbehandlungsgrundsatz* gemäß müssen die Leistungsstandards so gesetzt werden, dass sie eventuellen Verwaltungsklagen (Konkurrentenklagen) standhalten. In der Folge werden in leistungsschwachen Hochschulen relativ gesehen die gleichen variablen Gehaltsbestandteile gelten wie in leistungsstarken Hochschulen. Diese wettbewerbsfeindliche Grundorientierung wird zur Folge haben, dass vor allem leistungsstarke Hochschulen keinerlei Anreizwirkung haben werden und damit insgesamt ein Prozess der Leistungsnivellierung in Gang gesetzt wird. Auch die externen Fachgutachter werden überfordert sein, auf einheitliche Leistungsstandards zu achten, zumal sie von den betroffenen Fakultäten vorgeschlagen werden können.
4. *Welche Wirkungen haben Umschichtung und Deckelung?*
- Die kostenneutrale Deckelung führt dazu, dass die Verteilung des variablen Gehaltsvolumens regelmäßig zu einem *Null-Summen-Spiel* wird, bei dem der Gewinn des einen immer den Verlust eines anderen bedeutet. Wenn die Mehrheit mehr und/oder besser leistet, wird der Besoldungsanreiz aufgrund einer zusätzlichen Leistungseinheit geringer. Unter diesen Bedingungen wäre es rational, wie oftmals für Akkordarbeiter beschrieben, auf Leistungszurückhaltung zu setzen. Je nach zeitlicher Lage der fünf- bis siebenjährigen Vergabeintervalle schwinden dann zudem die finanziellen Handlungsspielräume, da immer entsprechende Gehaltsumschichtungen zum Ausgleich vorgenommen werden müssen.
  - Das System wird *neue Dysfunktionalitäten* entwickeln, da das vorgeschlagene Qualifizierungssystem genau dazu passt, „billige“ Juniorprofessoren zu rekrutieren und damit Spielräume für „teure“ Altprofessoren zu erhalten. Wettbewerbsorientierung und Profilbildung werden dadurch konterkariert, dass kaum universitätsübergrei-

fende Ausgleichsmechanismen gefunden werden können und auch ebenso innerhalb einer Universität ein Ausgleich zwischen unterschiedlich leistungsstarken Fakultäten unmöglich sein wird.

5. *Sind weitere allgemeine Folgen zu erwarten?*

- Isolierte Elemente, nämlich leistungsorientierte Besoldung und Qualifizierungsweg, werden aus einem System herausgegriffen und verändert, so dass der Blick auf die *Konstruktionslogik* des Gesamtsystems, das nach wie vor nach anderen Funktionalitäten arbeitet, verloren geht. In das deutsche Universitätssystem mit Dienstweg, festgesetzten Budgets über Bundes-/Länderhaushalte und ohne wesentliche Freiheiten auf der Einnahmenseite sollen nun Marktmechanismen Einzug halten. Wenn hieraus lediglich die Mechanismen zu leistungsorientierter Bezahlung übertragen werden und die Konstruktionslogik des Hierarchiemodells im Übrigen beibehalten wird, sind Dysfunktionalitäten zu erwarten.
- Die Vorschläge sind *konzeptionslos*, weil sie die Zusammenhänge zwischen dem Führungs-, Anreiz- und Organisationssystem von Hochschulen nicht konsistent integrieren. Das vorgeschlagene Bewertungssystem erfüllt in erster Linie die Funktion eines Führungssystems, das sich jedoch bereits aufgrund intrinsischer Motivation erreichen lässt. Input, Transformationsprozess und Output universitärer Leistungsprozesse sind in weiten Bereichen inhaltlich und wertmäßig staatlich administriert, so dass die gesetzten finanziellen Anreize kaum Wirkung entfalten. Die Vielzahl der theoriebasierten Möglichkeiten – etwa über Aspekte der intrinsischen Motivation, die Erwartungswerte von Geldanreizen oder die Wirkung wahrgenommener Ungerechtigkeit auf den Leistungsprozess von Professoren – wurde von dem Reformentwurf ausgeblendet. Generell müsste ein konsistentes Anreizsystem gestaltet werden, das ausgehend von den Hauptleistungsprozessen Forschung und Lehre auf erfolgskritische Kriterien bei Auswahl, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung der Professoren abstellt, die insgesamt ein stimmiges System der Personalführung ergeben. Hauptproblem ist jedoch bis heute die *unzureichende Messbarkeit der mehrdimensionalen qualitativen Leistungen von Professoren*.

*Fazit: Mit der Empfehlung nicht aufeinander abgestimmter Reformbruchstücke aus verschiedenen Grundsystemen läuft das Bundesministerium für Bildung und Forschung Gefahr, durch das partielle Kurieren von Symptomen von der dringend notwendigen strukturellen (das Organisationssystem betreffenden) Reform abzulenken. Es verwundert deshalb nicht, dass die Reformvorschläge disziplinenübergreifend von den Vertretern der Fakultätentage überwiegend in aller Deutlichkeit abgelehnt wurden.*

## 7. Welche Ansatzpunkte für Verbesserungen gibt es?

Obwohl den Entscheidungsträgern daher erst einmal klar werden sollte, welche Wirkungen sie mit den Reformen erzielen werden und welche sie erzielen wollen, ist durchaus vorstellbar, dass durch eine alternative Gestaltung absehbare dysfunktionale Auswirkungen abgemildert werden können. Vor allem dürfen die Risiken dieses Reformvorschlages nicht völlig ignoriert werden.

In einem viel weiter gehenden Ansatz müssten parallel zu den Anreizstrukturen organisationsstrukturelle Entscheidungen getroffen werden: Wird ein Marktmodell gewählt, so müssen sich die Marktkräfte auch entfalten können – und dies bedeutet, dass Hierarchien abgebaut und Überwachungen reduziert werden. Hochschullehrer agieren dann in Eigenverantwortung wie Manager. Wird aber ein etatistisches Modell gewählt, dann sind konsequenterweise die Leitungsebenen in ihrem Einfluss zu verstärken.

Bezogen auf die vier Maßnahmenpakete sind die folgenden Änderungen erste konkrete Ansatzpunkte:

- Das vorgeschlagene System der Juniorprofessuren ist in allen großen Fächern untauglich: Zum einen werden die Juniorprofessoren Opfer des Massenbetriebes, zum anderen stellt der attraktive externe Arbeitsmarkt eine Verlockung zur Aufgabe des zunächst eingeschlagenen wissenschaftlichen Weges dar. Eine Neuregelung ist unausweichlich; sie ist dann in einen Gesamtzusammenhang mit dem Promotionsstudium zu stellen – ohne allerdings zusätzlich bürokratische Hemmnisse aufzubauen.
- Die Leistungsorientierung sollte sich in der Entlohnung in marktgerechten Vergütungen niederschlagen können. Die Universitäten beziehungsweise Fachbereiche sollten zunächst Erfahrungen mit der Vereinbarung von anzustrebenden Leistungsprofilen entwickeln. Darauf aufbauend wären alternative Instrumente der Leistungssteuerung wie systematisches Monitoring und Visualisierung von Leistung einzusetzen, und die Verbesserung von Leistungsvoraussetzungen sowie Empfehlung von Disziplinarverfahren bei nachhaltiger Nicht- oder Schlechtleistung wären zu berücksichtigen. Berufungs- und Bleibeverhandlungen sollten für alle Professoren eröffnet werden. Insbesondere sollte auch ohne Berufung ein Verhandlungsrecht eingeräumt werden. Zudem sollten alle Berufungssperren aufgehoben werden. Zudem wird zur Verkürzung der Senioritätsstaffelung die Halbierung der Stufen vorgeschlagen, da in den ersten Senioritätsstufen die Zunahme qualitativer Leistung noch weitgehend mit dem Erfahrungsgewinn durch zunehmende Seniorität einhergehen dürfte.
- Zur Sicherstellung einheitlicher und vergleichbarer Leistungsstandards zwischen den Hochschulen würde sich bedingt ein eventuell freiwilliges Vorgehen eignen, über eine unabhängige Fachorganisation, wie z.B. Akkreditierungsinstitutionen in den USA, international besetzte Gutachtergruppen zu bestellen, die anhand von definierten Qualitätsstandards Lehre und Forschung bewerten. Problematisch ist hierbei die Frage, wer letztlich eine Leistung bewertet und aus welchem Interesse heraus. Eine zentrale Rolle sollten hier die Kriterien Dezentralität, Autonomie und Wirkung von Marktmechanismen spielen. Letztlich sollte der „Marktwert“ von Professoren und ganzer Fakultäten als Indikator für erbrachte Leistung genutzt werden. Eine Evaluierung der hochschulintern gefundenen Maßnahmen und gegebenenfalls eine erneute Prüfung der Einführung des vorgeschlagenen Gesamtsystems nach 5 Jahren ist anzustreben.
- Die bisherige budgetmäßige Gesamtdeckung, die eine Kostenneutralität gewährleisten soll, sollte aufgehoben werden.

Im Übrigen sind alle Regelungen nochmals daraufhin zu überprüfen, ob sie im Hinblick auf ihre „Angemessenheit“ verfassungskonform sind.

## **8. Was ist das Ergebnis dieser Diskussion?**

*Die Reformvorschläge basieren auf unzutreffenden Annahmen, entwerfen ein nicht vollständiges Zielsystem, und die Maßnahmen sind fatalerweise nicht nur verkehrt, sondern auch kontraproduktiv.*

Zumindest für die Betriebswirtschaftslehre, aber auch für die Volkswirtschaftslehre gilt, dass bei der universitären Lehre nicht die Vermittlung von unproblematischem Fachwissen im Vordergrund steht, sondern die Anerkennung und Weiterentwicklung von rational-ökonomischen Denkhaltungen, die am ökonomischen Wissen geschult werden. Dieses Ziel ist durch die geplante Reform in keiner Weise zu erreichen.

*Die meisten durch die Reform vorgeschlagenen Maßnahmen stehen im krassen Widerspruch zu den Erkenntnissen des Personalmanagements, insbesondere aus anreiztheoretischer Sicht. Es muss aufgepasst werden, dass es nicht sogar zu einer dauerhaften Demotivation der Professoren kommt, bei denen die Reformmaßnahmen als negative Leistungsanreize wirken.*

Wird durch die Reform im Hochschulbereich der Beruf derjenigen, die die Wissensgesellschaft ausbilden, weiter so unattraktiv belassen, dann können die (noch qualitativ hochwertigen) Hochschulen ihr Niveau nicht mehr lange halten. Dies gilt verschärft für alle Disziplinen, für die ein attraktiver alternativer Arbeitsmarkt außerhalb der Hochschulen besteht. Vor allem vor dem Hintergrund einer ebenfalls geforderten Verkürzung der Studienzeiten kann nicht mit einer konzeptionslosen low-level-Offensive, sondern allenfalls mit einer durchdachten Qualitätsoffensive reagiert werden. Erfolgt dies nicht, so ist der (Hochschul-)Standort Deutschland extrem gefährdet.

*Was für die Landschaftspflege gilt, gilt auch für die Hochschulen: Man kann einen Baum nicht erst stutzen und dann fällen, dessen Früchte man ernten will.*

## **Stellungnahmen zum Bericht der Expertenkommission**

Assistenten der Universität Freiburg, Dienstrechtsreform – Kritik an der Juniorprofessur. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 7, 344

BMBF, Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 11, 573-575

Derlien, H.-U.: Leistungsbelohnung ohne Leistungsbeurteilung? – Zur Besoldung von Professoren. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 5, 235

Deutscher Hochschulverband (Positionspapier), Deutscher Nobelpreis und immaterielle Anreize. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 7, 350-351

Fakultätentage zur Juniorprofessur. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 8, 408-410

Grunwald, R.: Juniorprofessur – „Teil einer Gesamtstrategie“. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 7, 343ff

Hartmer, M.: Wie geht es weiter mit der Dienstrechtsreform? In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 11, 576-578

HRK, Zum Bericht der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“ [online], zuletzt geändert: 11.12.2000, URL: <http://www.hrk.de> [Download: 12.12.2000]

- Kieser, A.: Stellungnahme zum Bericht der Expertenkommission „Reform des Hochschuldienstrechts“ [online], zuletzt geändert: 7.11.2000, URL:  
[http://www.v-h-b.de/Verein/Aktuell/besoldung/besold\\_kieser.pdf](http://www.v-h-b.de/Verein/Aktuell/besoldung/besold_kieser.pdf) [Download: 12.12.2000]
- Kieser, A.: Presseerklärung des Sprechers der Arbeitsgemeinschaft der Fakultätentagsvorsitzenden [online], zuletzt geändert: 7.11.2000, URL:  
[http://www.v-h-b.de/Verein/Aktuell/besoldung/besold\\_presse.pdf](http://www.v-h-b.de/Verein/Aktuell/besoldung/besold_presse.pdf) [Download: 12.12.2000]
- Löwer, W.: Notwendigkeit oder Privileg? – Berufsbeamtentum für Professoren. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 10, 522ff
- Munske, H.H.: Habilitation oder Juniorprofessur? In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 8, S. 413-414
- Mußnug, R.: Erstberufung auf Zeit – Anmerkungen zu einem hochschulrechtlichen Missgriff. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 6, 308ff
- Schüren, P.: Kleine Münze – Große Leistungen? In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 5, S. 232-234
- Thieme, W.: Kann der Staat die Habilitation abschaffen? – Eine rechtliche Analyse. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 6, 306-307
- V-H-B, Gutachten der Unternehmensberatung Kienbaum zum Bericht der Expertenkommission, erstellt im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft der Fakultätentagsvorsitzenden [online], zuletzt geändert: 7.11.2000, URL:  
[http://www.v-h-b.de/Verein/Aktuell/besoldung/besold\\_kienbaum.pdf](http://www.v-h-b.de/Verein/Aktuell/besoldung/besold_kienbaum.pdf) [Download: 12.12.2000]

### **Diskussionsbeiträge vor Veröffentlichung des Berichts der Expertenkommission**

- Böhm, M.: Demotivierende Wirkung. In: *Forschung & Lehre*, 2000, Nr. 3, 128-130
- Hartmer, M.: Grundgehälter wie Oberstudiendirektoren. In: *Forschung & Lehre*, 1999, Nr. 12, 637-639
- Meyer, H.J.: Mehr Leistungsanreize bieten. In: *Forschung & Lehre*, 1999, Nr. 12, S. 636
- Thieme, W.: Leistungsbezahlung als Leistungsverringerung. In: *Forschung & Lehre*, 1999, Nr. 12, 640-642