

Von Amerika lernen

Vier Vorschläge zur Hochschulreform

Von Gerd Grözinger

Eine Reformpolitik für die höhere Bildung in Deutschland steht vor zwei großen Herausforderungen. Zum einen muss eine nachhaltige Lösung für die seit Jahrzehnten mangelhafte Finanzierung der Hochschulen gefunden werden. Ein umfassender Vorschlag dazu, der bis heute leider seine Aktualität nicht verloren hat, wurde in einer früheren Ausgabe dieser Zeitschrift präsentiert.¹ Zum anderen wird aber auch von vielen Seiten nach einem organisatorischen Neustart einer etwas in die Jahre gekommenen Institution gerufen.

Das ist keine triviale Aufgabe, die mit der einfachen Übertragung von erfolgreichen Konzepten aus anderen Gesellschaftsbereichen zu lösen wäre. Denn Hochschulen stellen organisationsseitig etwas ganz Eigenes dar. Um die Kategorien des Soziologen Talcott Parsons zu benutzen: die Universität gehört nicht zur Sphäre der Ökonomie, sie gehört nicht zur Dimension der Politik, sondern sie gehört zum *Treuhandsystem* der Gesellschaft.² In einer Selbstbindung moderner Gesellschaften werden ihre kognitiven Ressourcen durch institutionelle Absonderung sowohl vor der Anfechtung durch die eigennützigen Interessen des Geldes wie vor der Verführung durch eine Unterordnung unter Mehrheitsmeinungen geschützt, bewahrt und entwickelt.

Die Treuhänder-Funktion des Wissenschaftssystems findet international breite Akzeptanz.³ Damit ist aber noch nichts darüber ausgesagt, wie einzelne Hochschulen konkret zu organisieren wären. In Deutschland wird diese institutionell gemeinte Selbständigkeit gerne als individuelles Recht der darin Tätigen verstanden. Und jede Beschränkung davon wird sofort als unzulässiger Angriff auf die „Freiheit von Forschung und Lehre“ gesehen.

Mit einer solchen Interpretation entsteht aber die Gefahr, dass bei einer hohen persönlichen Autonomie der an Hochschulen Arbeitenden kombiniert mit einer wenig kontrollierten Selbstverwaltung die Treuhänderschaft zu einer ständischen Besitzstandswahrung degeneriert. Als mögliche Gefahren-dimensionen wären dabei zu nennen: Kompetenzproblem, Koordinationsproblem und Konsensproblem.

Das *Kompetenzproblem* bezieht sich darauf, dass die Leitungsfunktionen – also die Positionen der Rektoren, Präsidenten, Dekane etc. – von Manage-

1 Gerd Grözinger, Hochschulreform im Dreierpack, in: „Blätter“, 4/1998, S. 457-465.

2 Talcott Parsons, Die amerikanische Universität. Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis, Frankfurt a. M. 1990 (1973).

3 Philip G. Altbach, (Hg.), The International Academic Profession. Portraits Of Fourteen Countries. A Special Report Of The Carnegie Foundation For The Advancement Of Teaching, Princeton 1996.

mentlaiden übernommen werden, die weder dafür ausgebildet sind, noch ausreichende Anreize an Gestaltungsmöglichkeiten und attraktiver Bezahlung erhalten. Die Vermutung wäre hier: sie können diese Aufgaben nicht besonders erfolgreich leisten.

Das *Koordinationsproblem* beschreibt die Gefahr, dass das Multiproduktunternehmen Hochschule nicht als gemeinsame Aufgabe der dort Tätigen wahrgenommen werden würde, sondern für diese immer nur das eigene Fach, das eigene Institut, das eigene Forschungsgebiet zählte. Übergeordnete Aufgaben, Interdisziplinarität und Innovationen wären die Verlierer einer solchen Zentrierung.

Das *Konsensproblem* schließlich benennt den Zwang zum Treffen auf kleinster gemeinsamer Ebene, der Hang zur Nivellierung. Sind alle gleich mächtig und weitgehend autonom, impliziert das einen Mangel an positiver Rückkopplung, und lässt damit die Problemlage entstehen, dass zu geringe Leistungsanreize unter den Lehrenden zu einer Verweigerungshaltung und zu Ermüdungsbrüchen führten.

Gibt es Anzeichen dafür, dass die deutsche Variante der akademischen Selbstverwaltung diese drei genannten Defizite aufweist? Die große international durchgeführte Carnegie-Umfrage zeigt, dass im Vergleich zu anderen Ländern deutsche Hochschullehrer durch einige Eigenheiten auffallen. Erstens bewerten sie die Arbeit ihres Leitungspersonal besonders negativ.⁴ Offensichtlich haben wir wirklich ein Kompetenzproblem. Spiegelbildlich leidet das deutsche Führungspersonal unter „Rivalitäten in der Institution“ und dem „Zwang zur Konsensfindung“, wie eine andere vergleichende Untersuchung des niederländischen CHEPS für sechs europäische Länder ergab.⁵ Zweitens identifizieren sich deutsche Hochschullehrer zwar stark mit ihrem Fach, aber nur schwach mit ihrer Institution. Das spricht für ein gravierendes Koordinationsproblem. Die Carnegie-Umfrage zeigt: Wir haben in Deutschland international den bei weitem niedrigsten Anteil der Befragten, dem die eigene Hochschule besonders wichtig ist und dafür die höchste Anzahl derjenigen, denen sie völlig gleichgültig zu sein scheint.⁶ Und wir haben auch ein Konsensproblem. Das alles dominierende Kollegialitätsprinzip führte nämlich dazu, dass sowohl Haushaltsmittel wie persönliches Einkommen relativ gleich verteilt sind. Diese Abkopplung von Leistung wird aber auch intern ausgesprochen negativ beurteilt. Deutsche Professoren sind etwa zur Hälfte mit ihrem gegenwärtigen Gehalt ganz zufrieden – Universitätsprofessuren darin stärker, Fachhochschulprofessuren weniger –, aber zu mehr als 90 Prozent beklagen sie jeweils ihre zukünftigen Gehaltsaussichten.⁷

Aus den drei konstatierten Problemdimensionen lassen sich einige Reformprinzipien gewinnen. Als Vorbild dafür dient das amerikanische Leitungsmodell, das aber in einigen Punkten auch weitergeführt oder abgeändert werden

4 Ebd., S. 29.

5 Harry de Boer, Vom partizipatorischen System zum Managerialismus? Internationale Trends in der Leitung von Hochschulen, in: Detlev Müller-Böling und Jutta Fedrowitz (Hg.), Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen, Gütersloh 1998, S. 59-83, S. 77.

6 Altbach, a.a.O., S. 19.

7 Ebd., S. 470.

soll. In den USA wird die Spitze der universitären Administration im Allgemeinen nicht von unten gewählt, sondern von oben ernannt. Ein Hochschulrat bestimmt den Präsidenten. Dieser wieder ernennt seine Stellvertreter und Dekane. Die Administration hat große Letztentscheidungsrechte, bis hin zu Berufungen und Mittelverteilungen. Das Interessante ist nun, dass diese Art einer Fremdbestimmung „in Anführungszeichen“ von den amerikanischen Lehrenden nicht nur eine bessere Bewertung in der Effizienz als das deutsche Modell erhält. Nach den Carnegie-Angaben schreiben sich die US-Professoren auch durchschnittlich mehr persönliche Einflussmöglichkeiten auf die Verwaltung zu, und sie fühlen sich in Lehre wie Forschung weniger gegängelt als hierzulande.⁸ Schließlich sei noch erwähnt, dass eine Untersuchung über amerikanische wirtschaftswissenschaftliche Fachbereiche zeigen konnte, dass Selbstverwaltung eine ressourcen-intensive Angelegenheit ist, die auf Kosten anderer Aktivitäten ausgeübt wird: In Fakultäten mit einer stärkeren Entscheidungsmacht der Dekane lag die Forschungsproduktivität, gemessen am Output an Publikationen, deutlich höher.⁹

Reformprinzipien

Deshalb wäre ein *erstes* Prinzip für eine erfolgreiche Reformpolitik: größere Selbständigkeit für eine ernannte und nicht gewählte Leitung. Der Einwand liegt nahe, eine solche Konstruktion für eine kontextgebundene amerikanische Spezialität zu halten, die als herausgegriffenes Einzelmerkmal nicht auf Europa übertragbar sei. Andere Länder sind da weniger furchtsam. 1997 haben die Niederlande ihr Hochschulwesen – das vorher ganz ähnlich dem deutschen organisiert war – genau in diese Richtung umgestellt: ein Hochschulrat bestimmt einen Präsidenten, dieser die Dekane.¹⁰

Auch die amerikanischen Hochschulen stehen in der öffentlichen Diskussion und Umstrukturierungen werden dort ständig geplant und auch durchgeführt. Ein besonders beliebtes Schlagwort der deutschen Debatte wird man drüben aber kaum finden: die detaillierte „Indikatorensteuerung“. Trotz aller Leistungsgläubigkeit scheint man in den USA erkannt zu haben, dass die Vielfältigkeit der akademischen Fächer sich einer simplen Schematisierung entzieht.

Deshalb sollte ein *zweites* Prinzip lauten: nicht Pseudo-Objektivierungen verfolgen, sondern ganz bewusst auf die Schmiegsamkeit diskretionärer Entscheidungen setzen. Um einen Buchtitel der Organisationsspezialistin Ada Pellert aufzugreifen: eine Hochschule zu leiten, bedeutet nicht die Buchhaltung zu perfektionieren, sondern es ist die „Kunst, Experten zu managen“.¹¹

8 Ebd., S. 28, 32 f.

9 Robert E. McCormick und Roger E. Meiners, University governance: a property rights perspective, in: „Journal of Law & Economics“, 10/1988, S. 423-442, S. 436 f.

10 Roland Richter, Der niederländische Weg zur Modernisierung des Universitätsmanagements, in: „Beiträge zur Hochschulforschung“, 2/1997, S. 151-174; de Boer, a.a.O., S. 79 ff.; Egbert de Weert, Pressures and prospects facing the academic profession in the Netherlands, in: „Higher Education“, 41/2001, S. 77-101.

11 Ada Pellert, Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen, Wien 1999.

Nun neigen aber hierarchisch strukturierte Entscheidungssysteme gerne zur Selbstüberschätzung ihres Leitungspersonals. Dies gilt erst recht, wenn diesem ein großer Gestaltungsspielraum zugestanden wird. Deshalb folgt als *drittes* Prinzip ein Gegengift in Form der Forderung nach Intervention. Darunter wird mit dem Soziologen Helmut Willke die wechselseitige Supervision relativ autonomer Einheiten verstanden.¹² Wechselseitige Supervision kann dabei sowohl zwischen unterschiedlichen Ebenen wie zwischen Gleichgestellten ausgeübt werden und sich in beiden Anwendungen als sinnvoll erweisen.

Und als *viertes* Reformmerkmal soll schließlich gelten: Flexibilisierung in Arbeitsverteilung und Bezahlung. Die relative Einheitlichkeit in Gehalt, Ausstattung und Tätigkeitsgewichtung im deutschen Hochschulwesen ist stark dem allseits geltenden Kollegialitätsprinzips geschuldet. Und wenn dieses zugunsten eines anderen Leitungsmodell fällt, muss jenes nicht mehr gehalten werden.

Erfolgsorientierte Leitungskontrolle

Eine starke Leitung sollte viel entscheiden können – und möglichst wenig dieses Recht auch durchsetzen müssen. Denn nach aller, vor allem auch amerikanischer, Erfahrung ist eine Hochschule nicht im Konflikt zu leiten. Die Leitung, ob auf der Ebene von Präsident, ob auf der von Dekan, ist in der Regel fachlich weniger kompetent als die Lehrenden und damit auf faktische Kooperation von deren Seite angewiesen. Amerikanisch ausgedrückt: die *Administration* muss sich mit der *Faculty* ins Benehmen setzen, muss sich von dieser beraten lassen oder einzelne Entscheidungen an sie delegieren. Dies kann – je nach Hochschule – formalisiert geschehen, so dass Institute, Fachbereiche oder Senate zumindest Vorschlags- und Anhörungsrechte haben, das kann auch eher informell organisiert sein.

Welche Bedeutung dieser faktische Zwang zur Abstimmung und Rückkopplung der Administration mit der Faculty hat, lässt sich sehr schön an der beruflichen Herkunft der gut 3000 amerikanischen Hochschulpräsidenten erkennen. Es sind nicht die hartgesottenen klassischen Managertypen aus den Business-Schools oder gar der ingenieurwissenschaftlichen Fachbereiche, die hier dominieren. Im Gegenteil, es sind die mit den *Soft Skills*, die mit den kommunikativen Fähigkeiten. Nicht weniger als 42 Prozent sind Erziehungswissenschaftler, dann folgen als nächstgrößte Gruppe mit 17 Prozent die Geisteswissenschaftler, dann mit 12 Prozent die Sozialwissenschaftler, und das verbleibende Viertel verteilt sich breit auf alle anderen Fächer.¹³

Natürlich bleibt auch bei einer hohen Wahrscheinlichkeit einer kommunikativen Rückkopplung noch ein Restrisiko sich aufschaukelnder Konflikte. Und da vorausgesetzt wurde, dass nach amerikanischem Vorbild die Ernennung

12 Helmut Willke, Supervision des Staates, Frankfurt a. M. 1997, S. 307.

13 „The Chronicle of Higher Education“, Almanac Issue 2000, S. 38.

bzw. Bestätigung von Präsidenten und Dekanen der Faculty entzogen wird, scheinen ihre Machtmittel im Streitfall beklagenswert gering. Das ließe sich ändern. Dekane und Präsidenten sollen und wollen künftig Manager sein, und Manager werden erfolgsorientiert bezahlt. Und wie schon beschrieben, bedeutet Erfolg bei Universitäten in erster Linie auch, dass die Bemühungen der Administration bei den Lehrenden Anerkennung und Unterstützung finden.¹⁴ Als Weiterführung des amerikanischen Leitungsmodells sollte deshalb gelten: Jährlich bewerten alle Mitglieder der Faculty anonym die Leistung ihres Dekans auf einer Prozentskala. Aus dem Durchschnitt dieser Einschätzungen wird ein finanzieller Bonus/Malus errechnet. Gleiches kann für den Präsidenten und seine Stellvertreter gelten, die etwa einer Evaluation durch gewählte Senatsmitglieder unterliegen könnten.

Die Leitung kann also weiter selbständig – auch im Einzelfall unpopuläre – Entscheidungen treffen. Aber ob die vertretene Linie „insgesamt in die richtige Richtung“ geht, würde in regelmäßiger Meinungsbekundung überprüft. Wenn man den erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteil hoch genug wählt – beispielsweise in der Bandbreite von einem Drittel des Grundgehaltes – kann man sicher sein, dass die Administration versuchen wird, die Signale der Faculty aufzunehmen. Sie sollte sich aber finanziell nicht von Mehrheitsentscheidungen völlig abhängig fühlen, dafür müsste wieder ein ordentliches Grundgehalt sorgen. In den USA verdient ein Dekan mindestens ein Drittel mehr als ein *Full Professor*, was als ausreichendes Sicherheitspolster gewertet werden kann.¹⁵

Studentische Gegenmacht

Ein zweiter Reformvorschlag betrifft die Gruppenuniversität. *Faculty* umfasst im amerikanischen Sprachgebrauch üblicher Weise die Lehrenden in fester Anstellung. Das soll hier gleicher Maßen gelten. Was ist dann mit den anderen heute in Deutschland in der Selbstverwaltung vertretenen Gruppen, die dadurch ja offensichtlich von dieser Bewertungsprozedur über die Leistung der Leitung ausgeschlossen würden?

Hier sollen nicht die nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter in Betracht gezogen werden, deren Interessen sind über die Standardeinrichtungen wie Personal- oder Betriebsrat ausreichend geschützt. Und über die veränderte Position der wissenschaftlichen Mitarbeiter folgen an späterer Stelle Überlegungen. Bleiben die Studierenden. Werden ihnen dadurch Rechte geraubt, indem hier davon ausgegangen wird, dass künftig Entscheidungs- wie Beratungsgremien eher ad hoc gebildet werden und sie darin auch darin nicht mehr zwangsläufig vertreten sind? Aus zwei Gründen: Nein.

Erstens bleibt es der Administration wie der Faculty unbenommen, sich auch von Studierenden beraten zu lassen. Amerikanische Universitäten

14 Ronald G. Ehrenberg, John J. Cheslock und Julia Epifantseva, *Paying Our Presidents: What Do Trustees Value?*, NBER Working Paper 7886, Cambridge 2000, S. 18, 21.

15 Hans N. Weiler, Verantwortung und Zuständigkeit – Entscheidungsstrukturen im amerikanischen Hochschulsystem auf dem „Schlachtfeld des Systemvergleichs“, in: Müller-Böling/Fedrowitz, a.a.O., S. 54.

haben nicht selten studentische Vertreter in manchen Gremien, wie beispielsweise dem häufig vorhandenen Hochschulsenat, zugelassen. Man könnte nur das gegenwärtige strikte Regelwerk abschaffen, das überall eine fixierte Sitzproportionalität fest schreibt, unabhängig von der Art der Entscheidung. Denn dies trägt zu sehr die Züge einer Pseudopartizipation, die zu Recht von Studierenden nicht allzu ernst genommen wird, wie sich in den extrem niedrigen Wahlbeteiligungen dokumentiert.

Es gibt noch einen anderen und gewichtigeren Grund, in der Aufhebung einer studentischen Pflichtbeteiligung an Gremienentscheidungen keinen wirklichen Einflussverlust zu sehen. Man könnte nämlich alternative Einwirkungsmöglichkeiten etablieren, die den bescheidenen Verlust einiger Formalrechte mehr als kompensieren würden. Auch Studierende haben ein Institutionenwissen und haben berechnete Interessen, die in einen universitären Entscheidungsprozess einfließen sollten. Diese Kompetenz ist jedoch spezieller als bei den Lehrenden, da es sich vor allem auf die Erfahrungen mit der Lehre bezieht. Darum sollten zwei neue Rechte eingeführt werden, ein Veto-recht und ein autonomer Haushaltsanteil. Das erste käme dann zum Tragen, wenn ein Studium grundlegend umorganisiert werden soll, ohne die Betroffenen ausreichend konsultiert zu haben. Konkrete Abwehrmöglichkeit: dann hat eine Abstimmung stattzufinden, bei dem – sollte eine wirkliche Mehrheit unter allen Eingeschriebenen des Studiengangs dies als Verschlechterung interpretieren – bindend ein Einspruch gegen die Veränderung eingelegt werden kann. Auch hier gilt wieder die Hoffnung auf umsichtige Klugheit: Faculty wie Administration werden alles vermeiden, es zu einem solchen Showdown kommen zu lassen, werden also vorher um Zustimmung zu ihren Plänen werben oder bei starkem Protest diese gegebenenfalls revidieren.

Eine zusätzliche autonome Sphäre studentischer Beteiligung würde durch Übertragung von Haushaltsmitteln entstehen. Dies wäre kein Abwehr- sondern ein Gestaltungsrecht. Wenn ein Anteil eines Institutsetats – beispielsweise durchschnittlich ein Fünftel – den Studierenden für akademische Zwecke zur Verfügung stünde, könnten etwa systematisch fehlende Lehrbücher gekauft werden, oder von Studierenden gewünschte spezielle Software, könnten Tutorien in besonders vollen oder schwierigen Veranstaltungen finanziert werden. Oder man würde von studentischer Seite als Ko-Finanzier auch mal ein kleineres Forschungsprojekt unterstützen, etwa, wenn daraus viele interessante Abschlussarbeiten hervorzugehen versprechen. Lehrende würden dann genau so einen Antrag an die Fachschaft zur finanziellen Unterstützung stellen, wie sie es heute beim Haushaltsausschuss für universitätseigene Forschungsfonds tun.

Mit der Entscheidung für selektive, aber starke Rechte an Stelle schwacher Generalpartizipation befindet man sich übrigens in bester Tradition. Die bis heute gerne auf die Studentenbewegung der 60er Jahre zurückgeführte Gruppenuniversität war damals mitnichten ein prioritäres Ziel. Sondern als viel vernünftiger wurden abgegrenzte Gegeninstitutionen angesehen.¹⁶

16 Wolfgang Nitsch, Uta Gerhardt, Claus Offe und Ulrich K. Preuß, *Hochschulen in der Demokratie. Kritische Beiträge zur Erbschaft und Reform der deutschen Universität*, Berlin 1965, S. 213.

Wechselseitige Bewertung der Lehrenden

Die Festlegung des Gehaltes für einzelne Lehrende sollte den Hochschulen selbst überlassen werden, wobei bei der Verteilung auf eine kollektiv-reflexive Verfahrensweise zu setzen wäre. Als Einzige begründbare Ausnahme kann man eine einheitliche Lösung für die Einstiegsdotierungen des akademischen Nachwuchses anstreben.

Von ökonomischer Seite her ist festzuhalten, dass Hochschulen im Personalwettbewerb mit außer-universitären Nachfragern stehen und deren Gehaltsstruktur außerordentlich differenziert ist. Man wird also akzeptieren müssen, dass etwa in den Ingenieurwissenschaften andere Einkommen üblich sind als in den Geisteswissenschaften. Academia geht nicht unter, wenn dieses Prinzip auch hier eingeführt wird. Hier sei wieder ein Beispiel aus den USA angeführt: Dort sind an den Spitzenuniversitäten die höchstbezahlten Personen nicht etwa die Präsidenten, sondern es sind die Dekane der medizinischen Fakultät.¹⁷

Wie sich aber nicht nur Fachunterspezifika sondern auch individuelle Leistungsdifferenzen in Entlohnungsunterschiede umsetzen können, lässt sich an einem nachahmenswerten Beispiel aufzeigen. Wolfgang Streeck, Direktor des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung, war vorher Professor an der University of Wisconsin in Madison. Das ist eine große staatliche Universität, und ihre Soziologie gehört seit langem nach allen Bewertungen zu den renommiertesten der USA.

In einem Beitrag für das deutsche Publikum hat Streeck beschrieben, wie am dortigen Institut in vier Schritten die Gehälter festgesetzt werden: Zunächst beschließt das Landesparlament eine summarische Gehaltsanhebung für Lehrende. Diese wird den staatlichen Hochschulen im Verhältnis zu deren Personalausgaben zur Verfügung gestellt. Nach Abzug einer Reserve für zentrale Berufungs- und Bleibeverhandlungen überweist bei der University of Wisconsin die Zentraladministration den Fakultäten jeweils eine Summe zur Feinverteilung.¹⁸ Jeder fest dort Tätige, also die jeweilige Faculty, erhält nun ein Dossier über alle einzelnen Kolleginnen und Kollegen. Darin finden sich deren gegenwärtige Bezüge und ein Aktivitätsbericht über die letzten drei Jahre. Dieser beinhaltet die Forschungen einschließlich der Publikationen und der eingeworbenen Fremdmittel, die Bewertung der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden, die Zahl der betreuten Abschlussarbeiten und Dissertationen, die Tätigkeit in der universitären Selbstverwaltung und Ähnliches. Ausgestattet mit solchen Informationen werden nun die en bloc zur Verfügung stehenden Mittel an Gehaltszuwachs von jedem Mitglied der Faculty auf die einzelnen Personen aufgeteilt – immer mit Ausnahme der eigenen Person selbstverständlich. Diese Bögen werden dann vertraulich dem Dekanat übermittelt, das daraus mit dem Median einen konsensorien-

17 Fact File: Median Salaries of College Administrators by Type of Institution, in: „The Chronicle of Higher Education“, Almanac Issue 2001, S. A32.

18 Wolfgang Streeck, Die Festsetzung von Professorengehältern in den USA, in: „Soziologie“, 3/1998, S. 21-30.

tierten statistischen Durchschnitt für jeden Einzelnen berechnet. Und diese Größe wird dann die tatsächliche individuelle Gehaltsanhebung.

Das kann als ein besonders gelungenes Beispiel von flexibler horizontaler Intervention gelten. Das eigene Tun unterliegt gegenseitiger Kontrolle und Bewertung, was die Kooperationsneigung entscheidend erhöht. Und die Leistungsbewertung kommt trotzdem zu ihrem Recht. Denn das Ergebnis ist eine nicht unbeträchtliche Einkommensdifferenzierung über die Zeit. Bei den Full Professors etwa – im deutschen System der C4-Ebene vergleichbar –, ergab dies am soziologischen Fachbereich eine Spannbreite von 1 zu 2,5. Wolfgang Streeck versichert, dass trotz der hoch erscheinenden Varianz das System wegen der Selbstbestimmung und der Transparenz unter den Lehrenden breite Akzeptanz genießt.

Nun lässt sich nicht ausschließen, dass es auch zu negativer Rückkopplung kommen kann. Fachbereichsmajoritäten mögen einzelne Mitglieder aus persönlichen Animositäten heraus ungerecht bewerten oder Vertreter bestimmter Schulen bestrafen wollen. Um diese Gefahren von finanziellem Mobbing und pekuniärer Ausgrenzung zu minimieren, sollte man deshalb weitere Optionen eröffnen. So gibt es in den USA, wo Professoren in der Regel nur über neun Monate lehren und auch nur dafür bezahlt werden, die Möglichkeit, gesondert entlohnte Zusatzkurse im Sommer zu geben. Dieses Neun-Monats-Schema ist nicht übertragbar, da wir in Deutschland an Hochschulen einen Ganzjahresbetrieb haben – doch auch in Deutschland spricht einiges für ein Modell verstärkter Teilzeitbeschäftigung. Deshalb sollten zusätzliche, relativ einheitlich und gut dotierte Lehraufträge eingeführt werden. Diese erteilt dann der Dekan, der damit eine gewisse finanzielle Kompensationsmöglichkeiten erhält, wenn ihm die Fakultät-Gehaltsveränderung etwas schief geraten scheint.

Zum anderen sollte es die Möglichkeit geben, für Forschungstätigkeit bezahlt zu werden. Die amerikanische Forschungsförderung sieht genau das vor. Man könnte dann dadurch entweder, wenn man teilzeitbeschäftigt ist, ein Zusatzeinkommen von dritter Seite erzielen, oder man hätte, bei einer vollen Stelle, die Gelegenheit, sich von der Lehre auf Zeit partiell herauszukaufen.

Schließlich sollte auch die Exit-Option gestärkt werden. Ein Wechsel der Hochschule muss für dort Arbeitende viel leichter gemacht werden, weil sich damit, bzw. durch die dann folgenden Bleibeverhandlungen, ein zusätzlicher Weg eröffnet, das eigene Einkommen mit zu bestimmen. Wer mit seinen Arbeitsbedingungen unzufrieden ist, sollte sich ohne große bürokratische Hürden eine neue akademische Stelle suchen dürfen oder wenigstens auf Zeit anderswo unterkommen können. Auch hierfür steht wieder das amerikanische Modell: Es gibt dort viele Gastprofessuren, und Berufungen sind selbstverständlich ausschließlich Hochschulsache und nicht die eines Ministeriums, was ein rasches und flexibles Handeln ermöglicht.

Alternative zur Juniorprofessur

Der universitäre Arbeitsmarkt zeigt in vielen Ländern eine Besonderheit, nämlich eine weitverbreitete faktische Lebenszeitgarantie. Ökonomen haben dafür eine Reihe von Begründungen gefunden. So gibt es erstens in der Forschung Spezialisierungsgewinne, weil man sich wegen der Unkündbarkeit nicht mit breit verwendbaren Fähigkeiten verzetteln muss. Politisch kontroverse oder disziplinar ungewöhnliche Positionen können zweitens von Vorreitern sanktionslos formuliert werden, das sichert wissenschaftliche Innovation. Drittens: die Administration darf bei der Vorbereitung von Entscheidungen auf die Kooperation der Faculty setzen, da deren Mitglieder wegen ihrer langfristigen Perspektive bereit sind, nötige Informationen tatsächlich zur Verfügung zu stellen.

Das wegen dieser Vorteile verbreitete System der Lebenszeitanstellung hat aber auch einen großen Nachteil. Die nicht unberechtigte Angst der Universitätsfinanziere vor Ausbeutung durch eine wenig kontrollierbare Berufsgruppe führt zu scharfen und verzögernden Auswahlverfahren, an deren Ende der heilige Gral einer Professur nur von relativ wenigen erreicht wird, den anderen aber keine alternative Perspektive geboten wird.

Besonders evident scheint diese unglückliche Mischung aus hohem Risiko und großer Ungleichbehandlung wieder in Deutschland. Neben den anderen erwähnten Besonderheiten im internationalen Vergleich nennt die Carnegie-Studie als Eigenart unseres Hochschulsystems eine außerordentlich starke Zukunftsangst und eine verbreitete Klage über Unselbständigkeit beim akademischen Mittelbau.¹⁹

Eine Lösung, die sowohl diese Kritik des Mittelbaus in Deutschland aufgreift wie auch den Vorteil der Einrichtung von Lebenszeitstellungen aufrecht erhält, aber zusätzlich den Gedanken der Leistungskontrolle berücksichtigt, liegt in der weitgehenden Abschaffung des Mittelbaus zu Gunsten einer zeitlich sehr frühen, aber pekuniär zugleich gleitenden, vollen Eingliederung in die Faculty.

Vorbild dafür wären wieder einmal die USA, diesmal jedoch in einem ganz anderen Segment, nämlich dem des Sports. Es gibt dort die Institution des *Rookie-Draft*. Erstmals 1936 in der professionellen Football-Liga eingeführt, hat sich das Prinzip auf andere Sportarten übertragen und ist heute weitgehend zum Standard geworden.²⁰ Es besagt, dass von den Teams Nachwuchskräfte – *Rookies* – bei ihrem Ersteinsatz aus einer Transferliste zu festen Konditionen gebucht werden. In ähnlicher Weise könnte das auch im akademischen Bereich geschehen. Nach der, zukünftig in der Regel mit einem Graduiertenstudium verbundenen, Promotion sollen sich Interessierte auf eine Transferliste eintragen können, und Universitäten suchen sich daraus ihre Nachwuchskräfte aus. Die Eröffnung zusätzlicher Berufungswege für Querein- oder zeitweilige Aussteiger wird dabei nicht ausgeschlossen,

19 Altbach, a.a.O., S. 492.

20 Rodney Fort und James Quirk, Cross-subsidization, Incentives and Outcomes in Professional Team Sports Leagues, in: „The Journal of Economic Literature“, 3/1995, S. 1265-1299, S. 1282.

sondern die Transferliste nur als Standardverfahren für eine Mehrzahl der Nachwuchsfälle etabliert.

Eine Erstberufung eines Rookies von einer beliebigen Universität wäre dabei von dieser ausgewählten Person zu akzeptieren – bei Strafe einer zeitweiligen Suspendierung von der Liste. Diese Bindung an die anfordernde Institution sollte aber nur für eine befristete Periode gelten, beispielsweise für zwei Jahre. Dafür sollte die Erstberufung gleich auf Lebenszeit sein, das gibt die oben erwähnten Sicherheiten. Sie könnte jedoch auf der Basis einer sehr mäßig dotierten Halbzeitstelle ausgesprochen werden, etwa einer halben BAT Ib-Stelle. Das sichert die Einhaltung des Leistungsprinzips.

Wegbewerbungen nach der Anfangsperiode bzw. dann folgende Bleibeverhandlungen über die Erhöhung des Arbeitsumfangs wie des Gehalts sind zu erwarten und wären auch gewünscht. Aber selbst der Anfangsstatus ist faktisch wohl weniger ärmlich, als die halbe Stelle zunächst suggeriert. Im vorherigen Vorschlag wurden mehr bezahlte „In-House“-Lehraufträge gefordert, die dann gerade auch von solchen Rookies übernommen werden könnten. Hier wäre wieder die Klugheit eines Dekans gefordert, der nachgewiesen gute Kräfte nicht zu bald ziehen lassen möchte und ihnen deshalb zusätzliche Einkünfte verschafft.

Schließlich hat der Rookie-Draft nach US-Vorbild noch einen großen Vorteil. Dort wird über dieses Instrument nämlich zwischen unterschiedlich starken Teams ein gewisser Ausgleich hergestellt. Auch bei den hier propagierten Reformen kann es in der Folge zu einer höheren Institutionenkonkurrenz kommen. Wenn Gehälter von Lehrenden freigegeben werden, könnten finanzstarke Universitäten Spitzenkräfte erfolgreich abwerben und damit den anderen auf Dauer davon ziehen. Um der damit einher gehenden Gefahr der Kartellbildung zu begegnen, wurde beim Sport deshalb die Zusatzregel eingeführt, dass die Reihenfolge des Rechts auf einen Rookie umgekehrt der Tabellenposition ist. Also: Je schlechter ein Team in einem Jahr ist, desto mehr exzellente Nachwuchskräfte darf es sich auf Zeit reservieren.

Zwar gibt es manche Schwierigkeit im Detail, aber prinzipiell lassen sich auch Hochschulen in eine ungefähre Rangordnung bringen. Und mit einem Rookie-Draft zu mäßigen Gehältern können die schlecht Plazierten versuchen, über besonders hoffnungsvolle Talente wieder zu den anderen aufzuschließen, auch wenn sie nicht über deren Finanzmittel verfügen. Eine amerikanische sport-ökonomische Untersuchung jedenfalls konnte zeigen, dass es dort durchaus im gewünschten Sinne funktioniert.²¹ So hätten denn alle etwas davon: Die Hochschulen bekämen mehr und motiviertere Nachwuchskräfte, diesen eröffnete sich eine sichere Perspektive und die Gesellschaft sähe das Leistungsprinzip auch in Forschung und Lehre gerechter und doch ausreichend umsichtig umgesetzt.

21 Ebd., S. 1284 ff.