

Giovanni Galizia und Julia Fischer (AG Wissenschaftspolitik)

Konkurrenz und Kooperation Zum Thema Berufungsverfahren in Deutschland[©]

(Berlin, Juni 2005)

Berufungsverfahren in Deutschland sind eine langwierige und komplexe Angelegenheit. Ihre Resultate erscheinen oft als zwielichtig und werden in vielen Fällen von den beteiligten Akteuren, insbesondere den Bewerbern, als unwürdig und nicht transparent empfunden. Diese Diagnose ist an sich nicht neu: Artikel in der Presse, Stellungnahmen des Wissenschaftsrats, Interviews mit Rektoren und Nachwuchswissenschaftlerinnen, „best practice“-Kataloge des Hochschulverbands – alle sind sich einig, und zwar schon seit langer Zeit, dass Handlungsbedarf besteht. Trotzdem scheint sich in der Praxis wenig zu verändern. Wie kommt es zu dieser paradoxen Situation? In der Arbeitsgruppe Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie sind wir dieser Frage nachgegangen. Dreh- und Angelpunkt ist unserer Meinung nach die Interessenlage der an Berufungskommissionen beteiligten Akteure: unter welchen Umständen ist es für sie von Vorteil, den besten Kandidaten zu berufen, und wann lohnt es sich, ein Verfahren zu blockieren oder einen schwächeren Kandidaten auszuwählen?

Um die Qualität von Berufungsverfahren zu verbessern, müssen Bedingungen geschaffen werden, durch die alle davon profitieren, den Besten oder die Beste in einem möglichst zügigen und transparenten Verfahren auszuwählen. Dies ist erstens der Fall, wenn man persönlich vom Erfolg der anderen profitiert: hierfür schlagen wir ein System von „Strukturmitteln“ vor. Zweitens trifft dies zu, wenn der eigene Erfolg an den Erfolg der Gruppe gekoppelt ist: wir brauchen daher stärkere Konkurrenz um Ressourcen auf der Ebene von Instituten, Fakultäten und Universitäten, weniger von einzelnen Professorinnen und Professoren. Wir gehen davon aus, dass diese Steuermechanismen langfristig auch zu einer professionelleren Einstellung gegenüber Kollegen wie Studierenden führen, was sich nicht zuletzt auf die soziale Praxis in Berufungsverfahren auswirken sollte.

Belohnungen durch „Strukturmittel“

Wir sind davon überzeugt, dass ein System von Strukturmitteln, die zusätzlich zu eingeworbenen Drittmitteln an Fachbereiche oder Universitäten vergeben werden, zu besseren Universitäten und besseren Berufungen führt. Die Folge: ein guter Kollege „wirft Brosamen“, von denen alle profitieren, ein fehlender oder schlechter Kollege schadet allen. „Overheads“ werden diese zusätzlichen Gelder in den USA genannt, wo sie ein fester Bestandteil der Drittmittelkultur sind. Wir übersetzen das Wort „Overhead“ am liebsten mit „Strukturmittel“, denn der amtsdeutsche Ausdruck „Vollkostenfinanzierung“ trifft nicht den qualitativen Kern. Strukturmittel bewirken, dass in einer Berufungskommission die Interessen aller Beteiligten konvergieren: ein schlechter Kollege schadet deswegen allen, weil weniger Strukturmittel insgesamt eine schlechtere Infrastruktur bedeuten, etwa eine schlechte Ausstattung der Fakultätsbibliothek oder fehlende Kreide in den Hörsälen. Das Modell der Strukturmittel funktioniert im Übrigen sowohl in den Naturwissenschaften als auch den Geistes- und Sozialwissenschaften, wenn Strukturmittel nur für eingeworbene Stellen vergeben werden und nicht für Geräte. Eingeworbene Stellen wiederum führen zu einer stärkeren Universität, die noch mehr Drittmittel einwerben kann. Hier läge der entscheidende Vorteil der Strukturmittel: ein guter Kollege bringt finanzielle Vorteile für alle.

Beutegemeinschaften statt Ellenbogenmentalität

Bislang überwiegen Partikularinteressen gegenüber dem Interesse, die Fakultät oder die Universität durch exzellente Forschung und herausragende Lehre auszuzeichnen. Bei den derzeit üblichen Kriterien der leistungsbezogenen Mittelvergabe anhand von Publikationen und eingeworbenen Drittmitteln profitiert jeder – zumindest kurzfristig – davon, schwächere Kandidaten auszuwählen. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, muss die Konkurrenz auch auf der Ebene der Gruppe stattfinden: so könnten nun die Fachbereiche und damit eine Gruppe von Professoren innerhalb der Universität um Mittel konkurrieren, und die Universitäten untereinander um Landesmittel. Die Gruppe, aus der sich der Großteil der Berufungskommission rekrutiert (in der Regel ein Fachbereich oder eine Fakultät), sollte weitgehend identisch sein mit der Gruppe, die um Mittel innerhalb der Universität konkurriert, also eine „Beutegemeinschaft“ bilden. Dadurch würde innerhalb dieser Einheiten kooperatives Verhalten belohnt. In der Lehre gilt ein vergleichbares Prinzip. Studierende wählen ihren Studienplatz – wenn sie können – auch nach der Qualität der Lehre aus. Diese Qualität besteht aber aus dem Lehrkörper des ganzen Fachbereichs. Wenn die Universitäten erkennen, dass gute Studierende und gute Lehrende zusammengehören, dann verstärken sich in den Berufungskommissionen die Interessen, gute Kollegen zu berufen, und individuelle Interessen treten stärker in den Schatten.

Konkurrenz um die besten Leute

Wie fühlt man sich als Kandidat in Deutschland? – als Bittsteller. Von einem Arbeitsmarkt, in dem man die eigenen Fähigkeiten anbietet und sich mit den Konkurrenten misst, kann keine Rede sein. Noch schlimmer: in diesem „Markt“ ist es den Bewerbern noch nicht einmal gestattet, verschiedene Arbeitgeber (sprich: Universitäten) zu vergleichen. Mit der Bewerbung gibt man schon eine Zusage ab, die Stelle – wie auch immer sie aussehen mag – anzunehmen; denn wer in Deutschland als Nachwuchswissenschaftler einen Ruf abgelehnt hat, erhält in der Regel keine Chance mehr, auf eine Berufungsliste zu kommen. Die einzige Möglichkeit, als Nachwuchswissenschaftler eine Wahl zu haben, besteht darin, mehrere Rufe gleichzeitig zu erhalten, was ein seltener Luxus ist. Man darf also nicht ablehnen! Die Wirkung ist fatal: Berufungskommissionen brauchen sich nicht um eine angemessene Behandlung der Kandidaten zu kümmern, sie brauchen nicht die eigene Universität anzupreisen, es gibt kein gegenseitiges Kennenlernen, und dementsprechend werden die „Vorsingenden“ behandelt. Was für eine Absurdität, wenn man bedenkt, dass man Kollegen auswählt, mit denen man möglicherweise jahrzehntelang Forschung, Lehre und Kommissionen teilen wird.

Das Ziel: professionellere Verfahren und eine bessere soziale Praxis

Hat sich erst einmal die Einsicht durchgesetzt, dass es im ureigensten Interesse aller Mitglieder der Berufungskommission ist, wirklich die am besten geeignete Kandidatin oder den am besten geeigneten Kandidaten für sich zu gewinnen, wird es auch eine intrinsische Motivation geben, die Verfahren professionell zu gestalten und die soziale Praxis im Umgang mit den Kandidaten zu verbessern. Dazu gehören: eine offene Kommunikation mit den Bewerbern, ein klarer und überschaubarer Zeitplan, transparente Prozeduren, eingehende Gespräche mit den Kandidaten, eine stärkere Gewichtung ihrer didaktischen Fähigkeiten, und das Ansprechen von Kinderbetreuung und Arbeitsmöglichkeiten für den Partner. In diesem Zusammenhang würden wir die Umwandlung von Berufungs- in Suchkommissionen begrüßen, so dass auch über die Bewerber hinaus aktiv nach weiteren geeigneten Leuten gesucht werden kann. Externe Mitglieder, also solche, die außerhalb der „Beutegemeinschaft“ stehen, sollten zudem in die Verfahren einbezogen werden. Und natürlich ist es unabdingbar, die Verfahren zu entrümpeln und die Anzahl der beteiligten Gremien zu verringern.

Zusammenfassung

Wir brauchen Anreizsysteme, die es für jeden Einzelnen attraktiv machen, sich starke, ja vielleicht sogar überlegene Kollegen ins Haus zu holen. Außerdem muss es Belohnungssysteme auf der Ebene von Fakultäten oder Universitäten geben, die die individuelle leistungsbezogene Mittelvergabe ergänzen. Ein Instrument in diese Richtung ist die Einführung der „Strukturmittel“. Schließlich muss dem Kandidaten oder der Kandidatin die Möglichkeit eingeräumt werden, Angebote frei und vergleichend zu prüfen. Mit anderen Worten: wir brauchen institutionelle Bedingungen, die kooperatives und professionelles Verhalten hervorbringen. Sind diese erst einmal geschaffen, werden auch Berufungskommissionen motiviert sein, die besten Kandidaten für sich gewinnen zu wollen, und es wird auf ganz unbürokratische Weise möglich sein, transparente und erfolgreiche Verfahren durchzuführen.