

Neue Beschäftigungsmodelle: Tenure Track für Österreich?

Michael Daxner, Oldenburg

1.

Hochschulpolitik ist im Kern Personalpolitik. Die relative Rückständigkeit von Hochschulsystemen ist meistens auf überholte oder dysfunktionale Entwicklung der persönlichen Kompetenzen und Entfaltungsperspektiven in der Wissenschaft und ihrer Organisation zurückzuführen, andere Reformbereiche erzwingen die Studentenzahlen, der Markt oder die Politik. Die grundlegenden Reformen, die die europäische Universität seit etwa vierzig Jahren nicht zur Ruhe kommen lassen, haben erhebliche Änderungen in ihrem Profil bewirkt:

- Der Schritt von der Reproduktion der Eliten (<10% Beteiligung) zur Massenuniversität (>35%, mit Perspektiven auf 50% und mehr) ist unwiderruflich getan; der tertiäre Sektor umfasst sehr viel mehr post-sekundäre Angebote als nur die Universitäten und Fachhochschulen.
- Die Curricula sind stärker berufsorientiert in den Professionen (Medizin, Architektur, Jura, ...), aber weit weniger berufs- als tätigkeitsorientiert im übrigen Fächerspektrum.
- Die marktorientierten Segmente der Hochschulaufgaben funktionieren transparenter, effizienter und werden weniger als Widerspruch zu den Bildungs- und Sozialaufgaben der Universitäten gesehen als früher.
- Aufgaben jenseits von Lehre/Studium und Forschung werden zunehmend akzeptiert: Weiterbildung, Entwicklung, öffentliche Aufklärung,...

Das erforderte ein Umdenken in mehrere Richtungen: Zunächst musste ein Prozess zunehmender *Entstaatlichung* eingeleitet werden, der auch und vor allem die öffentliche, vom Staat finanzierten Hochschulen betraf. Während schon das UOG 1975 die Profiländerungen einleitete und sich die österreichischen Hochschulen diesem Prozess mehr oder weniger geordnet fügten, hat es in diesem Punkt, - der Entstaatlichung - bis zum UG 2002 wenig Fortschritte gegeben. Die Stakeholder- und Accountability-Diskussion, die seit ca. 1975 die europäischen Rektorenkonferenzen und die Hochschulforschung beherrschten, sind in Österreich wenig und wirkungsarm verfolgt worden. Auch die zweite Ebene wurde in Österreich noch weniger beachtet als in den meisten anderen Ländern, die eine Expansion des tertiären Sektors durchgemacht haben: *Die Massenuniversität braucht eine andere Personalstruktur* als die alte Hochschule Humboldtscher oder Napoleonischer Herkunft. Deutschland mehr noch als Österreich hatte wider besseres Wissen an Strukturen festgehalten, die nicht mehr funktional sind. Kernpunkt der Kritik: Wissenschaft an Hochschulen ist ein Beruf, der

- im Amt des Professors auf Lebenszeit seine Krönung finden soll,
- nach dem Prinzip der Meisterlehre linear aufgebaut ist,
- durch Prüfungen (Promotion, Habilitation) validiert wird,
- sich über ‚Berufung‘ im doppelten Wortsinn reproduziert,
- durch die individuelle Wissenschaftsfreiheit privilegiert sein muss,
- staatlich reguliert ist, zur Sicherung von Status, Wissenschaftsfreiheit, aber auch zum Schutz vor Konkurrenz (Autorität von *Staatsprüfungen!*),
- ...

Ich will diesen Zustand weder kritisieren noch nachträglich bewerten, das geschieht hinreichend an anderer Stelle. Aber es ist zu bedenken, dass dieser Berufsstand sich fast ausschliesslich aus der *Forschungslogik* der Disziplinen und dem aufsteigenden *Meisterlehreprinzip* konstituiert. Die Verknüpfung dieser Prinzipien mit den drei Hemmschuhen der deutsch-österreichischen Rückständigkeit haben die Hochschulen schwer benachteiligt:

1. Der Personalplan wurde durch Haushalts- und Stellenpolitik geregelt, das heisst, nicht der Bedarf, sondern Anzahl von Stellen und Verfügbarkeit von Haushaltsmitteln haben die Strukturierung des Wissenschaften einseitig bestimmt.
2. Hochschulen waren bei der Berufung vor allem der Professoren nicht autonom, sie waren Agenten einer staatlichen Beamtenpolitik mit zahlreichen Implikationen (hoheitliche Tätigkeit, Besserstellungsverbote, starre Gehaltsschemata, Dienstrecht, ...)
3. Das Angebot an Lehrkapazität bzw. Forschungspotential hat sich selten nach der Nachfrage richten können, sondern ist ihr regelmässig hinterher gehinkt.

Exkurs zum letzten Punkt: die mangelnde internationale Attraktivität mancher Hochschulsysteme für Studierende liegt *u.a.* daran, dass die Nachfrage von den Hochschulen gar nicht zeitgerecht aufgenommen werden kann. Es sind durchaus auch Sprachprobleme und die didaktisch falsche Vermutung, dass Erwachsene, d.h. Studierende, an der Hochschule und in der Wissenschaft unbetreut zurecht kommen, die diesen Nachteil bewirken.

Die Forschungslogik folgt der Ausdifferenzierung von Wissenschaften und akademischen Disziplinen, auch der Marktattraktivität von Forschung und Entwicklung selbst. Sie hat das Berufsbild des hauptamtlichen Hochschulwissenschaftlers und der Wissenschaftlerin nachhaltig verändert. Dieses Berufsbild stösst zunehmend auf Widerstände in einer Universität, die einige wenige Fach sehr stark, viele andere erheblich und nur wenige gar nicht erweitert hatte, - aber meistens horizontal, d.h. durch Vermehrung von Positionen mit gleichen Aufgaben. Die Bedarfe an Forschern und die an Lehrenden fallen zunehmend auseinander. Auch die Tätigkeiten differenzieren sich. Horizontal gegliederte Curricula bedürfen einer stärkeren inhaltlichen Koordination, die aber die Wissenschaftsfreiheit nicht gefährden darf. Es entstehen also viele Tätigkeitsfelder, die das starre Dienstrecht nicht erfassen kann.

Vor diesem Hintergrund hat sich Österreich vom deutschen Vorbild gelöst. Das UG 2002 bietet die Grundlage für die wichtigsten Veränderungen in der Personalpolitik, aber eben nur die Grundlage. Es wird nun darauf ankommen, dass

- Kollektivverträge nicht wieder befestigen, was gerade an Spielräumen befreit wurde,
- Personalentwicklung und Leistungsorientierung an Stelle starrer Berufsbiographien treten
- Qualität, Sozialität und Ethik die gemeinsamen Auswahl- und Laufbahnkriterien sein werden
- Die Personalpolitik nicht die Universitätsentwicklung behindert, sondern ihr folgt und vorangeht
- ...

Vor diesem Hintergrund hat das Österreichische Universitätenkuratorium die Dachlage diskutiert, und ich hatte die Aufgabe, im Abschlussbericht eine Vorstellung von Tenure für Österreich zu entwickeln.

II.

Tenure ist ein Sammelbegriff. (Ich verwende auch im weiteren einige ameriaknische Bezeichnungen, um ungewollte Überschneidungen mit der österreichischen Terminologie zu vermeiden). Darunter wird eine zeitlich definierte Anstellung verstanden, wobei Befristung und Entfristung die beiden Hauptpole des Tenure-Track sind. Die Regeln sind einfach:

- Nicht alle WissenschaftlerInnen im Hochschuldienst kommen in den Tenure-Track, sondern nur die, die eine langfristige und dauerhafte Funktion für eine bestimmte Laufbahn in einer bestimmten Hochschule zu erfüllen versprechen. Das heisst, dass die Hochschulentwicklung der einzelnen Hochschule für die Profilierung des Tenure Track mitentscheidend ist, natürlich im Rahmen des Kollektivvertrags.
- Wer sich für den Tenure-Track entscheidet, muss sich damit einem Prinzip langjähriger Leistungsbewertung verpflichten, das ihm/ihr bis zu einem relativ späten Alter keine unkündbare Position sichert und Beförderung bzw. Stillstand der Anreize in Position und Bezahlung von dieser Bewertung und vom Bedarf abhängig macht. (→ Die Laufbahn wird dauerhafter, aber unsicherer).
- Die ‚Berufung‘ in den Tenure Track ist eine erste Anstellung, die keineswegs unbefristet, aber ggf. auch nicht zeitlich kurz bemessen ist. (→ Junger Einstieg als erste Verzweigung des Tätigkeitsbereichs ‚Wissenschaft‘).
- Ob dies eine Erstberufung von aussen oder aus der Hochschule sein wird, hängt von vielen Faktoren ab, aber nicht von den Kriterien der klassischen ‚Hausberufung‘. (→ Promotion, PhD, Hochschulwechsel).

Ich habe aus mehreren Gründen das US-amerikanische Tenure Modell nicht zur Gänze übernommen, weil es ganz unterschiedliche Voraussetzungen in den beiden Systemen gibt:

- Die Rechtsformen der US Hochschulen sind sehr unterschiedlich, in vielen Fällen gibt es keine Kollektivverträge, in anderen Haustarifverträge und in wieder anderen gar keine rechtlich bindenden Schemata.
- Die US Hochschulen bieten ca. 115% Studienplatzversorgung an, d.h. die Versorgung ist auch unter Konkurrenzgesichtspunkten zu sehen. Da die meisten Hochschulen sich teilweise über Studiengebühren finanzieren, ist eine gute Ausstattung mit Lehre ein Attraktor. Studentenzentrierte Angebotspolitik gehört zu den grössten Arbeitsplatzvorteilen in den USA, Nachfrageschwankungen zu den Marktrisiken.
- Das Tenureverfahren ist bei den guten Hochschulen extrem aufwendig meritokratisch gestaltet, hat aber auch Unterlaufensrituale hervorgebracht, die wir besser nicht übernehmen sollten.

Dies vorausgeschickt, werde ich nun, auf der Basis und in Erweiterung des Kuratoriumsvorschlags einige Ausführungen zu inhaltlichen Perspektiven machen. Nach den sehr hilfreichen Erläuterungen des Kollegen Pfeil zu den Kollektivverträgen kann ich nur dazu aufrufen, dem Tenure Modell wenigstens an zwei oder drei Hochschulen eine Erprobungschance zu geben, man kann es massgeschneidert für die einzelne Institutionen anwenden.

III.

Es geht in der Tat um Leistungsverdichtung und Verstetigung bei Menschen, die in der Wissenschaft ihre Lebenslaufbahn finden wollen und bei Hochschulen, die immer mehr und komplexer Aufgaben für eine immer differenziertere Klientel anbieten müssen. Es gibt nicht mehr den Typ des Hochschullehrers, sondern immer stärker werden WissenschaftlerInnen sich auf unterschiedliche, auch widersprüchliche Anforderungen ihrer Studierenden und die

komplexeren Anforderungen aus der Öffentlichkeit (Wirtschaft, Politik) einstellen müssen. Einsamkeit und Freiheit sowie übertriebene Individualität sind nicht mehr die Garanten von wissenschaftlicher Leistung, schon gar nicht von Spitzenleistung. Wissenschaftsfreiheit und Hochschulautonomie benötigen beide eine gewisse Kontinuität im individuellen Arbeitsprozess, und sie brauchen ständige Qualitätssicherung. Wissenschaftliche Tätigkeit unterscheidet sich grundlegend von anderen arbeiten, aber von Wissenschaft zu leben, ist ein Beruf wie jeder andere. Das ist hart zu akzeptieren, aber m.E. unvermeidlich.

Die Grundformel der Ausschöpfung des Potenzials beruht darauf, dass eine breite Grundlage für die Förderung von Spitze und Menge an wissenschaftlichen Tätigen geschaffen werden soll: Alle quantitativen Annahmen sind natürlich variabel, sie weisen auf die Stellgrößen hin, über die Steuerung vorgenommen werden kann.

Wenn bei Studierenden ein Erststudieneintritt von 19 Jahren angenommen wird und ein erster Abschluss (Bachelor) mit spätestens 23 Jahren eintritt, so kann die wissenschaftliche Laufbahn, schon bevor sie beginnt, mit dem Eintritt ins Masterstudium angesteuert werden, etwa durch die Auswahlkriterien zur Zulassung zum Masterstudium. Allerdings sind in diesem wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Laufbahnen noch gemeinsam. Nehmen wir eine hohe Übergangsquote von 60% ins Masterstudium an, dann stehen zu ersten Berufentscheidung: Wissenschaftliche Laufbahn oder Übergang in qualifizierte Berufstätigkeit hinreichend viele BewerberInnen zur Verfügung. Nehmen wir an, dass jede(r) fünfte MasterabsolventIn sich für die Wissenschaft entscheidet, d.h. ein Doktoratsstudium mit dem Ziel Hochschule beginnt. Eine frühere Vorsortierung, also während des Masterstudiums, ist möglich, aber wahrscheinlich nicht sinnvoll. Die nun ca. 25-jährigen AbsolventInnen beginnen ein Doktoratsstudium oder arbeiten in Forschungsprojekten oder nehmen Lehraufträge an. In jedem Fall unterscheiden sie sich von ihrer Lebensplanung von denen, die jetzt in die Wirtschaft oder die Verwaltung gehen. Ein Doktoratsstudium soll vorsehen, dass Teile der Forschung im Ausland oder ausserhalb der Institution absolviert werden, es kann auch eine forschungsbezogene oder berufspraktische Vorlaufphase nach dem Masterabschluss verlangt werden. Mit dem Doktorat (im Alter von ca. 28-30 Jahren) wird die frühe Entscheidung für eine wissenschaftliche Laufbahn akut: Diejenigen Doktoren, die an der Hochschule bleiben wollen, gehen in eine PostDoc Phase (die nicht notwendig an der Hochschule stattfindet) und sollen eine Ausbildung in all den Kompetenzen anstreben, die für den Einstieg in den Tenure Track relevant sind. (Alter 30-35 Jahre).

Die Latenzphase Doktoratsstudium bis Tenure Track Bewerbung ist insoweit heikel, als sie nicht eindeutig die Menge der potenziellen BewerberInnen und die tatsächlichen Arbeitsangebote steuern kann. In dieser Phase findet sicherlich Konkurrenz um die PostDoc Beschäftigung statt (aber auch solche Projektkarrieren, die in die ausseruniversitäre Forschung und Weiterbildung ansteuern, beginnen hier).

In regelmässigen Abständen beschliesst eine Universität, berufene (im einfachen Wortsinn, bezieht sich auf das Verfahren) Assistenzprofessoren und andere WissenschaftlerInnen in den Tenure Track einzubringen. Interne und externe Bewerbungen müssen bei den Berufungen gleichberechtigt sein. Bevor jemand aber in den Tenure Track kommt, sollte er oder sie bereits eine bestimmte Zeit an der Hochschule gearbeitet haben – hier kann es flexible Regelungen geben. An dieser Verzweigung geschieht nun die laufbahnsteuernde Zweiteilung des Personals: Tenure ist eine professorale Laufbahn mit potenziell wechselnden Arbeitsschwerpunkten. Andere wissenschaftliche Tätigkeiten an den Hochschulen, auch unbefristete, sind möglich und werden durch Kollektivvertrag ohnedies geregelt. Im Tenure Verfahren aber wird langfristig an der Personalentwicklung von Individuen gearbeitet, um möglichst alle Verluste an Qualifikation und Kompetenz zu vermeiden. Wer im Tenure Verfahren ist, bekommt quasi einen degressiven Kredit auf Leistung und Zielerfüllung, der

Preis für die Dauerhaftigkeit steigt zunächst an: Beförderung, Vertragsverlängerung und Einsatzbereich hängen von kontinuierlicher Evaluation, Bewährung und Leistungstreue ab. Ab einem bestimmten Zeitpunkt kann bei guten Leistungen davon ausgegangen werden, dass das Beschäftigungsverhältnis verstetigt wird. (Spätestens ab dem 50. Lebensjahr). Innerhalb des Tenure Track wird nicht mehr neu berufen, sofern die Hochschule nicht gewechselt wird, was natürlich jederzeit möglich ist. Die professoralen Tätigkeiten sind flach hierarchisch (zwischen Associate und Full Professor, ich verwende noch die angelsächsischen Termini) verteilt. Die Verfahren allerdings, in denen Tenure gewährt und dann ausgestaltet wird, sind an Qualität und Transparenz den bisherigen Berufsverfahren mindestens gleichwertig, im sozialen Bereich diesen überlegen).

Dieses Modell hat eine Reihe von Randbedingungen, von denen man nicht sagen sollte, sie seien in Österreich nicht gegeben, man kann sie schaffen. Ich gebe eine un abgeschlossene Liste von Überlegungen, die je unterschiedlich von der Politik gewichtet werden können, d.h. vor allem von der autonomen Universität.

1. Von den Hochschulsystemen her gesehen, können Tenure-Modelle bereits im Verbund von einigen wenigen Hochschulen erprobt werden, nicht aber an einer einzigen, weil wenigstens die Möglichkeit des Einwechseln und des Wechsels zwischen verschiedenen Modellen der vergleichbaren Struktur gegeben sein sollte, Insgesamt stellt Österreich bereits ein *hinreichend grosses Gesamtsystem* dar, eine Harmonisierung mit einigen Nachbarn (Slowenien, Ungarn, vielleicht Schweiz und Italien, wäre sinnvoll. Deutschland wäre wünschenswert, wird aber erst gehen, wenn dort die Reformen des UG 2002 nachvollzogen sind).
2. Jede Hochschule muss einen *Personalentwicklungsplan* vorweisen können, in dem die Förderung individueller Karrieren einschliesslich Placement mit der *Personalplanung* im Haushalt koordiniert wird.
3. Die hochschulpolitischen Stellgrössen, vor allem die Übertrittsquoten zwischen Bachelor und Master, und in das Doktoratsstudium hinein, sind auch von der *Handhabung* der Hochschulhaushalte selbst abhängig. Die Personalquote, die heute i.d.R. bei 75 – 85 % liegt, kann bei Hochschulen mit stärkerem Lehrprofil noch höher werden, bei Forschungshochschulen muss sie zu Gunsten von Ausstattung und Erneuerungsinvestitionen sinken.
4. Die Ausgestaltung der Doktoratsstudien soll dazu führen, dass ein guter PhD die Habilitation ersetzt. Laufbahn soll nicht über prognostische Prüfungen, sondern über Leistungsbewertung gesteuert werden. Das bedeutet, dass für die Tenure-Latenzphase hinreichend viele postgraduierte und postdoktorale Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden sollen, deren Anreiz darin liegt, dass sie für die Einen zum Tenure Track führen und die Anderen auf eine wissenschaftsbezogene professionelle Karriere ausserhalb vorbereiten.
5. Hochschulwechsel nach jedem Abschluss (B, M, PhD) wird empfohlen, auch in der Latenzphase sollte er wenigstens einmal die Regel sein. Aber man muss auch das Argument der ‚ausbildenden‘ Hochschule akzeptieren, dass sie nicht hohe Ausbildungsinvestitionen in junge Talente steckt, die dann von den finanzstärkeren Konkurrenten aufgekauft werden. Tenure als Anreiz ist keine Leistungsminderung.
6. Forschung, Entwicklungserfahrung, Lehrqualifikation, öffentliche Dienstleistung, Weiterbildung etc. sind Bestandteile der Qualitätsprüfung für das Tenureverfahren. Aber auch Kompetenzen und Elemente wie Innovationsfreudigkeit, Verwaltungskompetenz, Leitungsqualität und ethische wie kommunikative Kompetenzen müssen erwerbbar sein, um für den Tenureprozess verlangt werden zu können.
7. Wechsels zwischen Hochschulen (mit und ohne Tenure) und zwischen Hochschule und Beruf müssen jederzeit möglich sein und sollen durch die Kollektivverträge und

die Betriebsvereinbarungen der einzelnen Hochschulen erleichtert werden. Es kommt bei Tenure auch darauf an, dass Unterbrechungen und Schwerpunktverschiebungen beides berücksichtigen: die individuelle Laufbahn- und Lebensplanung (Frauen!) und die sich ändernden Bedürfnisse der Hochschule selbst.

8. Die Gehaltskurve flacht mit zunehmender Arbeitsplatzsicherheit ab. Da die Lebensinkommen derer, die nicht im Tenure System arbeiten, aber an der Hochschule (im Hochschulsystem) verbleiben, wahrscheinlich geringer sein werden, muss es für die unsichere Phase bis zur Tenure Track Entscheidung ein hinreichend hohes Gehalt als Anreiz geben. Beförderungen innerhalb der flachen Hierarchie und Gehaltserhöhungen spielen als Regulatoren schon eine Rolle: Gehälter können in bestimmtem Umfang bei negativer Evaluation in Teilbereichen sogar gekürzt werden, aber in der Regel arbeitet man besser mit positiven Anreizen. Es ist klar, dass die Gehaltssumme für mehrere Haushaltsjahre von der Hochschulleitung bzw. –planung transparent ausgewiesen werden muss, damit Anzahl und Dotierung von Arbeitsplätzen absehbar werden.
9. Einnahmen aus Studiengebühren sollten nicht für Gehälter und Aufwendungen bei Leistungszulagen usw. für Tenure InhaberInnen verwendet werden, wohl aber für nicht-Tenure Beschäftigte wie Tutoren und studentische Forschungsassistenturen (,Frühförderung’).
10. Evaluationsverfahren sollen so transparent wie möglich und so vertraulich wie nötig sein. Es gibt dafür vielleicht einen guten Verhaltenscode, aber vor allem muss eine solidarische korporative Verständigung darüber stattfinden, dass man schwachen Leistungen nicht durch Verdecken abhilft, sondern durch Korrektur. Anderes ist den Studierenden und der Forschung nicht zuzumuten. Kündigungen wegen andauernd schwacher Leistungen sollen möglich sein und ausgesprochen werden. Leistungsanreize sollen weniger monetär als durch andere Zuwendungen erfolgen (Sabbaticals, Auslandsaufenthalte, bezahlte Weiterbildung).
11. Schwerpunktwechsel innerhalb einer Laufbahn kann mit freiwilligen Einschränkungen von Arbeitszeit und Gehalt oder mit Funktionsverlusten verbunden. Aber wenn man die durchschnittliche Leistungsentwicklung betrachtet, dann ist es unwahrscheinlich, dass jemand in Forschung und Lehrer gleichermaßen und dauerhaft hohe Leistungen erbringt, von anderen Aufgabengebieten abgesehen. Deshalb ist die individuelle Ausgestaltung und Modifizierbarkeit von Arbeitsverträgen ganz entscheidend.

IV.

Der Forderungskatalog ist konkret genug, um in allen Vorstufen eines Tenuresystems diskutiert zu werden. Es ist absolut notwendig, dass sich die Universität um einen Kulturwandel und eine hohe Verfahrensethik bemüht, um keine selbstreproduzierendes Hausberufungsautomat zu werden und Tenure nicht nach Old-Boys-Kriterien zu vergeben. In den USA ist diese Gefahr umso eher gegeben, je schlechter die Hochschule ist. Die mit Tenure befassten Kommissionen sind zentral, mit ihnen steht und fällt das Modell. Studentische Mitbestimmung durch die Bewertung von Lehre ist ganz erheblich und bedeutsam.

Die Wichtigsten Einwände gegen das System sind die folgenden:

- Tenure bietet einen relativen, aber keinen absolut sicheren Schutz vor Kündigung aus betrieblichen Gründen, solange die gesetzliche bzw. kollektivvertragliche Dauerstellung nicht erreicht ist. Das stimmt, etwa im Fall der Aufgabe eines ganzen Faches. Realistisch gesehen, kann so etwas vorkommen, aber es wird selten sein. Und dann ist nicht einzusehen, warum das Berufsrisiko im Hochschulbereich so viel geringer sein soll wie in anderen wissenschaftsbezogenen Bereichen der Gesellschaft.

- Qualifikation und Position werden entkoppelt. Das stimmt insoweit, als in Fächern mit vielen Professuren die Verteilung von Associates und Full Professors und oft schon der Assistant Professors nur mit deren Leistung zu tun hat, aber nicht z.B. mit den Leitungsaufgaben eines Departments. Formale Qualifikation nimmt in der Bedeutung ab, Zusatzkompetenz und Leistung nehmen an Gewicht zu.
- Wenn in der Latenzphase zu wenige Menschen ausgebildet und auf ihre Hochschullehrertätigkeit vorbereitet werden, dann ist die Übernahme von aussen in den Tenure Track wahrscheinlicher und mindert so die Chancen, die dem ‚eigenen‘ Nachwuchs eingeräumt werden. Da stimmt nicht, weil ja andere Hochschulen umgekehrt verfahren müssen, sonst gäbe es keine externen Bewerbungen. Ich halte es aber für denkbar, dass einzelne forschungsstarke Hochschulen qualifizierten Lehrnachwuchs in bestimmten Fächern an andere, lehrfokussierte Hochschulen oder Fachgebiete in verstärkter Masse ‚abgeben‘. Im übrigen ist das ein wichtiger Aspekt der Leistungsverträge.
- Tenure Track benachteiligt gegenüber traditionellen Personalsystemen. Das stimmt, aber nicht mehr lange. Es ist eher zu erwarten, dass es ein attraktives System gegenüber der wirklich neoliberalen Deregulierung sein wird, die in anderen Systemen ansteht.
- Frauenförderung und der reibungslose Austausch mit in- und ausländischen Wechslern in bezug auf die Sozialleistungen aus dem System stellen zwei schwierige Probleme dar, die viel Attraktivität aus dem Modell nehmen, es aber auch besonders anziehend machen können.

V.

Für Österreich empfehle ich zunächst eine einfachere politische Diskussion. Die Hochschulen insgesamt und jede einzelnen von ihnen müssen sich fragen, wie breit die Basis der angestrebten Humanressourcen für die in Zukunft vorgesehene Personalstruktur sein soll. Ich vermute, dass wir viel zu viele Professoren an der Spitze der Hierarchie, aber nicht der Leistungspyramide haben, dass es an Tutorien und Lehrbeauftragten dagegen fehlt, dass es zu viele selbst-referenzielle Stellen gibt (Kreislauf Prüfungsordnung – Fachbesetzung – Unvermeidlichkeit des Facherhalts mit professoraler Spitze).

Wir müssen uns darauf verständigen, dass eine frühe Entscheidung gegen eine Regellaufbahn in der Hochschule (und ggf. in der ausseruniversitären Forschung), wie sie Tenure vorsieht, sozialer und angemessener ist als das jetzige Hinausschieben der Entscheidung. Dazu brauchen wir aber

- professionelle Laufbahnberatung in der Hochschule
- Weiterbildung in der Lehre und allen Zusatzqualifikationen, die neben der reinen Forschungstätigkeit für eine akademische Laufbahn anfallen, Sprachen, IT, Internationales, Community Service, aktive Weiterbildung etc.
- Einrichtung von Placement Zentren auch für HochschullehrerInnen (es ist ein Nachteil, dass solche Zentren nicht einmal für Studierende bestehen: hier müsste die Mentorentätigkeit, die Prof. Fischmeister so hoch bewertet, bereits während des Masterstudiums ansetzen).

Ich gebe zu bedenken, dass für eine künftige Personalstruktur auch zu überlegen ist, ob die Hochschulen nicht strukturell geteilt werden sollen. Einerseits in Professional Schools und Colleges. P.S. bezeichnet die Ausbildungsstätten für Berufe (Medizin, Jura, Architektur, Pharmazie etc.), während C. die Ausbildungsstätten für akademische Tätigkeiten ohne eindeutige Berufszuordnung betrifft. In den P.S. wird es anderer Regelungen für den Wechsel zwischen akademischen und anderen beruflichen Positionen geben.

Andererseits in zwei Lehrsphären. Ich denke, dass ich die Frage bald stellen wird, ob die Lehrenden in den modularisierten Bachelorstudiengängen die selben sind, die in den Master-

und PhD Programmen lehren. Es geht dabei weniger um finanzielle und Status-Fragen als um die Qualifikation. Studentenzentrierter Unterricht v.a. im Bachelorstudium erfordert andere Qualifikation als forschungsbasierte Lehre in späteren Segmenten. Von Fach zu Fach kann entschieden werden, aus welchen Teilen der flachen Hierarchie das Lehrpersonal kommt und wie es intern für bestimmte Studien ‚akkreditiert‘ wird.

Ich habe über die Möglichkeiten, diese Gedanken in den Kollektivvertrag einzubauen, nicht referiert. Sie scheinen aber allesamt ohne grosse Modifikationen mit Gesetz und Vertrag vereinbar.

*Univ.Prof. Dr. Michael Daxner, Präsident der Universität Oldenburg a.D.,
Professor für Soziologie, D 26111 Oldenburg
michaeldaxner@yahoo.com*