

Das Ende der Expansion? Personalentwicklung im Zeichen knapper Ressourcen

Peter Skalicky, Wien

Die Personalentwicklung der Universitäten hängt wesentlich an der Entwicklung der Professorenstellen. Die Professoren sind es, die für die Entwicklung und Aufrechterhaltung dessen verantwortlich sind, was die wesentliche Kernaufgabe der Universität ist: „Forschungsgeleitete Lehre“. Die Berufungspolitik ist daher ein entscheidender Faktor der Entwicklung.

Mit dem UG2002 ist eine neue Situation entstanden. Es hat daher auch keinen Sinn, die historische Entwicklung in der Vergangenheit als Argumente heranzuziehen, da diese nicht rückwirkend Einfluss auf das Globalbudget der Jahre 2004 bis 2006 haben können (ein aus der Theorie der „Zeitreisen“ bekanntes Argument). War früher das Ressort für die Struktur der Universitäten verantwortlich (durch Zuteilung von Planstellen, Errichtung von Instituten, Ernennung von Professoren), so ist nun die Universität selber dafür verantwortlich.

Die letzten Jahrzehnte haben jedoch (mangels eines Konzeptes) dazu geführt, dass die Universitäten sich weitgehend unabhängig voneinander ausdifferenziert haben und auch innerhalb der Universitäten die Koordination nicht gerade stark ausgebildet war. Zu beobachten war insbesondere, dass für praktisch jedes Fach Personal installiert wurde und auch Institute gegründet wurden. Vielfach war die Struktur der Institute eine Abbildung des Studienplans. Eine solche Vorgangsweise führte im Gegenzug auch zu einer stark "angebotsorientierten" (statt "nachfrageorientierten") Lehre, die jetzt vielfach die Struktur bestimmt.

An dieser Stelle ist einem Missverständnis vorzubeugen: Diese Analyse des Ist-Zustandes ist eine nüchterne Feststellung und kein Vorwurf (das Gleiche gilt übrigens auch für die Hochschul-Neugründungen der zweiten Republik)! Die Universitäten sind nicht schuldhaft aus dem Ruder gelaufen! Sie haben sich im Rahmen der hochschulpolitischen Randbedingungen entwickelt.

Nunmehr ist jedoch infolge der Ausgliederung ist die Universität selbst für ihre Struktur und deren Finanzierung im Rahmen des Budgets verantwortlich und natürlich auch für die Benennung der Stellen, die Errichtung von Organisationseinheiten und die Ernennung von Professoren).

Die primäre Aufgabe einer Fakultät (oder Fachbereiches) ist es, die Lehre auf universitärem Niveau in diesem Fachgebiet zu organisieren, also die anvertrauten Curricula abzudecken. Die Struktur der Fakultät (wie z.B. eine Instituts-Gliederung) sollte sich nach den Forschungsschwerpunkten und deren Anforderungen richten.

Die Fakultäten und Fachbereiche haben in den vergangenen Jahren mit erheblicher Anstrengung und erfolgreich Entwicklungspläne erstellt, die eine Profil- und Schwerpunktbildung zum Ziel haben und auch bereits erkennen lassen. Es muss dies zu einer Beschränkung auf Forschungsgebiete führen, in denen Konkurrenzfähigkeit besteht oder erwartet werden kann. Es ist wohl klar, dass nicht alle Forschungsschwerpunkte, die innerhalb eines Fachgebietes grundsätzlich von Interesse wären, abgedeckt werden können.

Zumeist gehen die Entwicklungspläne jedoch derzeit noch von einer (zumindest) Erhaltung des Personalstandes aus und sind, budgetär gesehen, Wachstumskonzepte. Das war früher eine nachvollziehbare Vorgangsweise, auch wenn die Entwicklung in Richtung auf ein Globalbudget (wenngleich nicht auf die nunmehr eingetretene unspezifische Deckelung!) abzusehen war. Vor UG2002 konnte nämlich davon ausgegangen werden, dass der bewilligten Einrichtung von Organisationseinheiten und Planstellen letztlich auch das Budget folgen musste. Dies ist nun nicht mehr der Fall. Es ist geradezu umgekehrt.

Nun sind die derzeitigen großen Unterschiede in den Personalständen der Fakultäten sind nicht ohne weiteres durch die Aufgabenstellung in Lehre und Forschung erklärbar (und auch nicht durch die unterschiedlichen Studentenzahlen), sondern historisch gewachsen. Dies ist jedoch angesichts der notwendigen Schwerpunkt- und Profildisziplinbildung nicht fortschreibbar. Insbesondere auch deshalb, weil andernfalls (vor allem in den Naturwissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften) die Personalkosten „alles auffressen“ und die Infrastrukturausstattung (Labors und wissenschaftliche Geräte) hoffnungslos unterdotiert sind.

Nun muss ganz offensichtlich in die Infrastruktur-Ausstattung (wissenschaftliche Geräte, Labors) mehr investiert werden als bisher. Am Beispiel der TU Wien: einer (konservativen) Schätzung zufolge müssten etwa 30 Mio _ pro Jahr (jetzt einmal unabhängig davon, was wir als "Abschreibungen" rechnen) für Investitionen in die wissenschaftliche Infrastruktur aufgebracht werden, um im Bereich der Ausstattung international konkurrenzfähig zu sein (Nachholbedarf eingerechnet). Tatsächlich werden jedoch nur ca. 10% dieser Mittel investiert. Sie reichen in den meisten Fällen nicht einmal aus, um einen brauchbaren Investitionsschub anlässlich einer Neuberufung aufzubringen. Dies wurde jahrzehntelang vernachlässigt (da die Mittel nicht vorhanden waren). Wie gesagt: Die Personalkosten „fressen uns auf“ und wir geraten in eine Situation mit verhältnismäßig viel Personal in einer schlechten Infrastruktur. Dazu kommt noch eine erhebliche Verteuerung des bestehenden (und neu aufgenommenen) Personals (Dienstrecht, Dienstgeberabgaben, Gehaltssteigerungen, Pensionssicherung, usf.).

- Die Strategie sollte daher darin bestehen, weniger (und im Endeffekt besser bezahltes) Personal und eine bessere Dotierung der Infrastruktur zu haben. Dies wird durch die Schaffung weniger, jedoch größerer Organisationseinheiten eindeutig begünstigt. Andernfalls kann (oder muss) es dazu kommen, dass eine Personalreduktion dazu führt, dass die eine oder andere Organisationseinheit unterkritisch wird, obwohl sie im Sinne der Profildisziplinbildung in der Forschung erhalten werden sollte. Die Schaffung größerer Einheiten (z.B. durch Zusammenlegung von Instituten) ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich kein Wert an sich, sondern eine Restrukturierungsmaßnahme, die es erlauben soll, Personalreduktionen auszuhalten, ohne die Schwerpunkt- und Profildisziplinbildung zu gefährden.

- Alle Fakultäten haben genügend Personal, um die Lehrpläne abzudecken (in manchen Fällen ist allerdings die Lehrbelastung ungünstig verteilt). Sie stünden jedenfalls besser da, wenn sie mit weniger Personal mehr Forschungsmittel zur Verfügung hätten. In diesem Zusammenhang besteht das Problem - wie immer - doch in erster Linie darin, zu entscheiden, „was nicht gemacht werden soll“, als darin "was man alles machen könnte, wenn man nur genug Geld hätte".

Die Personalanpassung kann naturgemäß nicht schlagartig vor sich gehen (öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse, gültige Dienstverträge, usf.), sondern im wesentlichen in den nächsten Jahren nur durch Auslaufen (Ruhestand, Bestellsende). Um hier wenigstens einen Minimalspielraum zu schaffen und zu erhalten, ist es unumgänglich, verantwortungsvoll und sehr zurückhaltend mit Besetzungen von Professuren umzugehen.

Es ist ferner zu bedenken, dass eine Fortführung der konsequenten Kopplung der zu geringen Sachmittel an den Personalstand das Problem noch weiter verschärfen würde und jedenfalls nicht gegen eine vernünftige Gesamtstruktur der Universität und des Budgets konvergierte.

Ebenso nicht konvergent ist eine Budgetierung des Personalaufwandes aus dem Globalbudget ausschließlich nach "Belohnungscharakter", z.B. als Belohnung für hohes Drittmittelaufkommen (dessen Löwenanteil nota bene ebenfalls Personalkosten sind). Für den Sachaufwand sieht das anders aus, dafür ist eine solche Vorgangsweise durchaus sinnvoll, allerdings logischerweise nicht umsetzbar, wenn der Personalaufwand alles "auffrisst".

Eine „nachhaltige“ Entwicklung, die auch in Zukunft noch finanzierbar sein soll, kann erreicht werden, wenn daher die Umsetzung der Entwicklungspläne mit einem Finanzierungskonzept verbunden wird, das am Bedarf orientiert ist (und nicht an Ansprüchen!).

- Im Klartext bedeutet dies, dass dem Vorschlag auf Besetzung einer Professorenstelle in Verfolgung des Entwicklungsplans ein Finanzierungsplan angeschlossen werden muss, der die Finanzierung der Stelle selbst, sowie der damit verbundenen Infrastruktur-Investitionen ("Berufungszusagen") enthält. Dies wird dann in den Gesamtzusammenhang der Universität zu stellen sein. Eine automatisch daraus folgende Erhöhung der Personalkosten ist kontraproduktiv, denn sie beschleunigt die Spirale "hoher Personalstand - schlechte Ausstattung" noch weiter.

Es gibt für die weitere Vorgangsweise im Grunde nur zwei Möglichkeiten:

- 1.) Es werden „Sollstände“ für die Fakultäten definiert, an die wir uns in den nächsten Jahren – unter Berücksichtigung der Entwicklungspläne, des Budgets und der bestehenden Struktur konsequent annähern. Die Umsetzung der vorliegenden – und dynamisch zu modifizierenden – Entwicklungspläne muss sich an diese Vorgaben anpassen, oder
- 2.) Es werden neue Entwicklungspläne erstellt, die auf die neuen Randbedingungen Rücksicht nehmen. Ich halte das nicht für eine gute Lösung, da die jetzigen Entwicklungspläne ja wissenschaftlich verantwortungsbewusst (wenngleich als Wachstumspläne derzeit nicht oder nur mit großen Verzögerungen umsetzbar) erstellt wurden.

Ferner wird die auch die Entwicklung von „associate“ Professoren angestrebt, die längerfristig das (auslaufende) Dozentschema ersetzen sollen. „Associate“ Professoren unterscheiden sich von den „full“ Professoren durch eine flexiblere Benennung der Professur, durch einen zunächst auf 5 Jahre befristeten Vertrag und durch ein - im Ausschreibungstext genanntes – nicht verhandelbares Gehalt.

Zu berücksichtigen ist selbstverständlich auch der Einfluss der Leistungsverträge (erstmalig für 2007) (auch wenn diese derzeit in ihrer Rechtsgrundlage erschüttert sind), die sich allerdings bei einseitiger Reduzierung des Personalaufwandes als Falle erweisen können. Die Teilbudgets für Personal- und Sachaufwand werden nämlich kaum explizit Teile der Leistungsvereinbarung sein. Es ist allerdings zu erwarten, dass die Gesamtkosten der Absolventen einen wesentlichen Parameter darstellen werden und diese Kosten setzen sich natürlich genauso aus Personal- und Sachaufwand zusammen, sodass die obigen Überlegungen im Wesentlichen richtig bleiben.

Diese Überlegungen stellen die Grundlage der Diskussion zur Erstellung eines Gesamtentwicklungsplanes der TU Wien dar, der auf den Entwicklungsplänen der acht

Fakultäten aufbaut. Voraussetzung ist ein Gesamtkonzept, in das sich die Fakultäten verantwortungsbewusst integrieren.

*Univ.Prof. Dr. Peter Skalicky
Rektor der TU Wien
Karlsplatz 13, A 1040 Wien
p.skalicky@tuwien.ac.at*