

Hochschullehrerbund – Bundesvereinigung e.V.

***hlb***

**Sonderdruck aus:**

***Die Neue Hochschule***  
**Heft 4-5/2005**

Hochschullehrerbund ***hlb***  
Bundesvereinigung

**Postanschrift:**  
Wissenschaftszentrum  
Postfach 20 14 48  
53144 Bonn

**Besucheranschrift:**  
Kennedyallee 60  
53175 Bonn

[www.hlb.de](http://www.hlb.de)

**Christoph Maas** W-Besoldung an der HAW Hamburg

**Michael Grabinski** Prinzipielles zur W-Besoldung

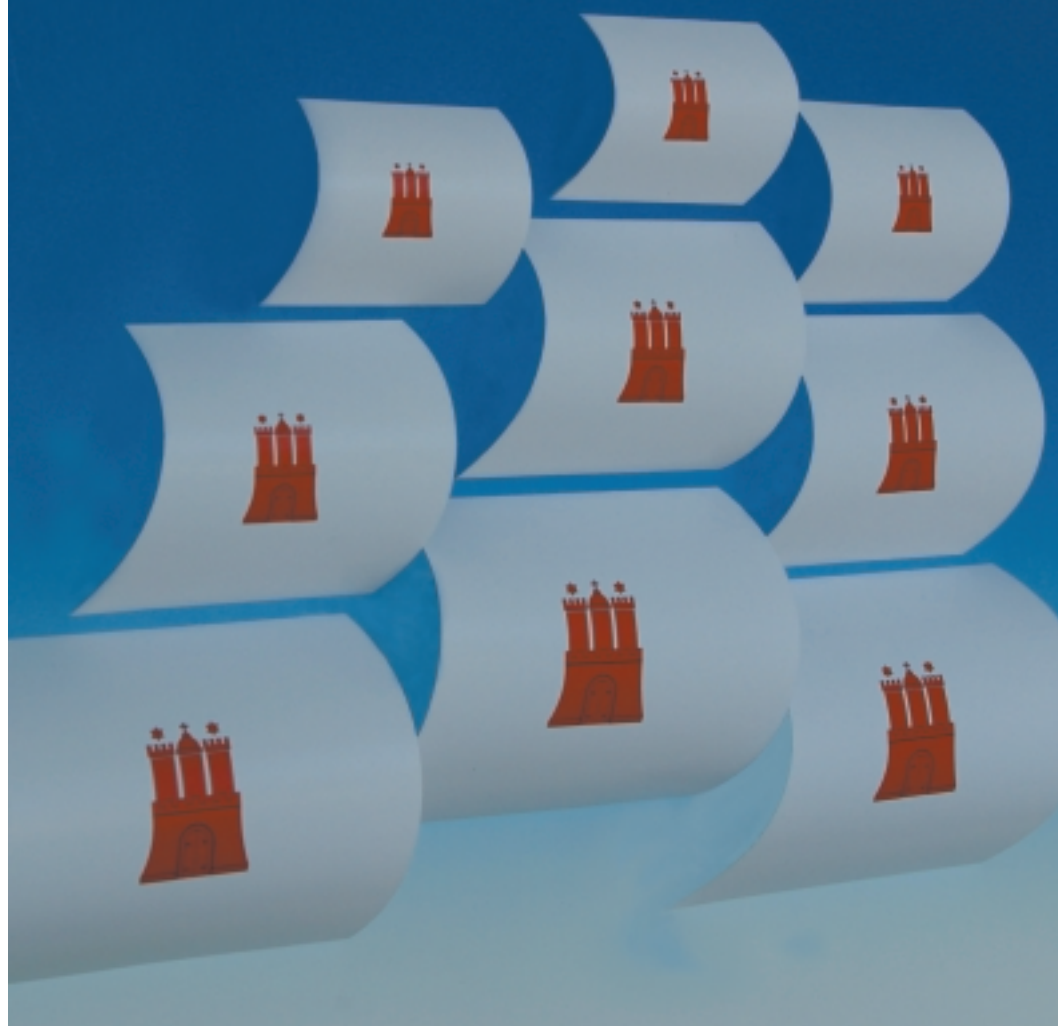
**Karl-Otto Edel** Ausländische Erfahrungen

**Günther Edler** Hochschulfinanzierung und der Bologna-Prozess

**Leo Hellemacher, Thomas Knobloch, Thomas Stelzer-Rothe**  
Erfolgsfaktoren von Fachhochschulen

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst

# *W-Besoldung in Hamburg*



# Prinzipielles zur W-Besoldung



Michael Grabinski

Professor Dr.  
Michael Grabinski  
Fachhochschule Neu-Ulm  
Steubenstraße 17  
89231 Neu-Ulm  
michael.grabinski@fh-neu-  
ulm.de

Viele Unzulänglichkeiten der neuen Besoldungsstruktur wurden bereits diskutiert. Dieser wichtigen Diskussion soll hier nichts hinzugefügt werden, obwohl sie alles andere als abgeschlossen ist, und die größten Probleme noch kommen werden. Vielmehr sollen zwei bisher nicht gestellte Fragen beantwortet werden:

Ist es aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen *prinzipiell* möglich, ein Controlling der spezifischen Leistung eines Hochschullehrers durchzuführen?

Ist es hinsichtlich der Stärkung der Motivation zielführend, Hochschullehrer leistungsbezogen zu bezahlen?

Es ist überraschend, dass beide Fragen von Gesetzgeber und Hochschulleitungen bisher nie gestellt wurden. Vermutlich wurden sie implizit bejaht. Dieser Aufsatz kommt zu dem eindeutigen Schluss, beide Fragen zu verneinen.

Die betriebswirtschaftliche Sicht zeigt, dass ein Leistungs-Controlling zwar häufig wünschenswert ist, aber auch im ganz normalen industriellen Umfeld manchmal aus prinzipiellen Gründen nicht durchführbar ist.<sup>1)</sup> Dies ist immer dann der Fall, wenn entweder keine geeignete (messbare) Controllingvariable

existiert oder der Controllingprozess nicht sinnvoll durchlaufen werden kann. Letzteres trifft hier zu, wie weiter unten noch erläutert werden wird.

Aus volkswirtschaftlicher oder soziologischer Sicht ist eine Vergütung nach Leistung auch nicht immer sinnvoll. Wie Julian Lee Grand kürzlich gezeigt hat, macht eine leistungsbezogene Bezahlung bei Personen wie z.B. Krankenhausärzten oder Lehrern keinen Sinn.<sup>2)</sup> Solche Personengruppen müssen durch andere Anreize motiviert werden. Eine monetäre Abgeltung führt bei einem durchschnittlich gleichen Gehaltsniveau zu einem Leistungsabfall; es ist eine wesentliche höhere Bezahlung notwendig, um die Motivation und Leistung zu steigern. Damit ergibt sich das Problem, dass die Einführung der W-Besoldung nicht nur schwierig ist und ggf. viele Ungerechtigkeiten mit sich bringt. Vielmehr wurde per Gesetz etwas prinzipiell Unmögliches und Leistungshemmendes beschlossen.

## Die betriebswirtschaftliche Sicht

Ein Controllingprozess ist vergleichbar mit einem Regelkreis in der Ingenieurwissenschaft. Man wählt eine zu steuernde (oder in der Ingenieursprache besser zu regelnde) Größe, die man hier Controllingvariable nennen kann. Im

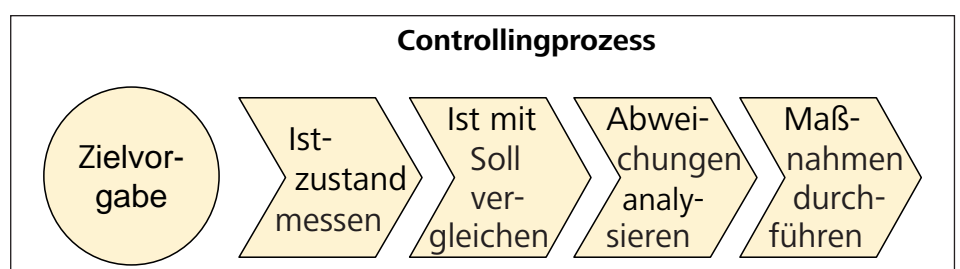


Abbildung 1

Der Autor geht der Frage der Leistungsmessung und der Motivationsstärkung von Hochschullehrern nach. Seine Analyse kommt zu dem Schluss, dass die Hochschullehrerleistung nur mit Zeitverzögerung messbar und damit für die Besoldung keine sinnvolle operationale Messgröße darstellt. Darüber hinaus ist die Motivation von Hochschullehrern nicht von der Höhe der Besoldung abhängig.

konkreten Fall wäre das hier ein Leistungsparameter für die Qualität des Hochschullehrers. Wie in Abb. 1 angedeutet, muss man den Ist-Zustand messen, ihn mit dem Sollzustand vergleichen, Abweichungen analysieren und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung durchführen.

Eine wesentliche Frage dabei ist, lässt sich eine geeignete Controllingvariable (gleich Zielvorgabe in Abb. 1) finden und mit ihr der Controllingprozess sinnvoll durchlaufen? Eine Controllingvariable ist dann sinnvoll, wenn sie ein eindeutiges Maß für die Erfüllung des Gesamtzieles darstellt. In einem Unternehmen ist nicht selten der Gewinn die entscheidende Größe. Damit muss das Optimum einer Controllingvariablen auch zu einer Maximierung des Gewinns führen. Das ist nicht immer leicht, was aber hier nicht diskutiert werden soll.

Nimmt man im Hochschulbereich als das Ziel sehr gut ausgebildete Studenten an, so muss dazu eine Messgröße gefunden werden, die das eindeutig zeigt. Die so definierte Qualität der Ausbildung lässt sich nicht innerhalb der Vorlesung messen. Die Ausbildung ist nämlich dann besonders gut, wenn man damit eine besonders gute Arbeitsstelle findet. Wie soll man das nun messen? An sich ist das sehr einfach. Findet der Studierende nach seinem Studium besser eine Arbeit bzw. liegt die Bezahlung höher als die eines gleichwertigen Kommilitonen, der aber anderswo ausgebildet wurde, so war die Ausbildung offenbar qualitativ besser. In diesem Sinne lassen sich einfache und sehr gut messbare Controllingvariablen finden. Die Bezahlung bei Einstellung oder besser noch

nach drei bis fünf Jahren wäre z.B. ein geeignetes Maß (Etwas pessimistischer wäre es, die Arbeitslosenquote zu betrachten).

Damit ist die Wahl der Controllingvariablen hier einfach. Sie hat aber einen entscheidenden Nachteil. Sie misst die Qualität der Lehre erst viele Jahre nach der Leistungserbringung durch den Hochschullehrer. Ferner zeigt sie zwar sehr gut, welche Qualität die Ausbildung der Hochschule besitzt, aber nicht notwendig die Qualität der einzelnen Vorlesung. (Betriebswirte der Fachhochschule Reutlingen bekommen sicher auf Grund der guten Ausbildung hoch bezahlte Stellen, aber welchen Anteil hat daran die Mathematikvorlesung des Grundstudiums?)

Somit liegt ein Fall vor, in dem die positive oder negative Leistung weder zeitnah gefunden noch auf den Einzelnen herunter gebrochen werden kann. Eine solche Situation ist übrigens alles andere als einzigartig. Betrachtet man z.B. die Forstwirtschaft und nimmt als Ziel eine gute Holzernte an, so wird diese sicher durch die Pflanz- und Pflgetechniken maßgeblich bestimmt. Aber auch hier ist der Erfolg erst viel später messbar, etwa hundert Jahre nach der Leistungserbringung. Aus gleichen Gründen ist somit ein Leistungscontrolling zu innovativen Bewirtschaftungsmethoden aus prinzipiellen Gründen ausgeschlossen. Viele strategische Tätigkeiten im Management teilen das gleiche Schicksal, dass sich der Erfolg oder Misserfolg erst wesentlich später einstellt.

Keinesfalls sinnvoll ist es in einem solchen Fall, eine andere, sofort messbare Controllingvariable zu wählen, die aber

keinen direkten Zusammenhang zum Gesamtziel hat. Im Falle der Lehre wäre dazu die Evaluation durch die Studierenden zu nennen. Dadurch bekommt man zwar eine Messgröße, diese ist aber irrelevant, weil hier etwas gemessen werden soll, was sich erst in einigen Jahren einstellen wird. Ferner ist es für den Studierenden unmöglich zu beantworten, ob die Ausbildung für den zukünftigen Beruf wertvoll ist, da ja gerade keinerlei Berufserfahrung vorliegt. Auch andere potentielle Messgrößen wie z.B. Anzahl der Veröffentlichungen oder auch das Einwerben von Drittmitteln sind nicht sinnvoll, da sie stets nicht auf das Kernziel (gute Ausbildung) fokussiert sind oder eine andere Zielgruppe vor Augen haben (nicht die Studierenden).

Es ist übrigens alles andere als ein Gegenbeweis, wenn man in diesem Zusammenhang auf das Ausland verweist, wo diese Messgrößen häufig Anwendung finden. Denn es gibt nicht einmal in Ansätzen einen Beweis, dass damit irgendeine Leistung gesteigert wurde.

### Die volkswirtschaftliche Sicht

Es gilt als „politically correct“, wenn man auch für Beamte eine leistungsbezogene Bezahlung verlangt und dazu gehören auch die Hochschullehrer. Es erscheint als eine Binsenweisheit, dass die Bezahlung der Hauptleistungsanreiz ist. In dem kürzlich erschienenen Buch von Grand<sup>2)</sup> wird der Mechanismus als „knavish“ bezeichnet. In der Abb. 2 ist er durch die gestrichelte Supply Kurve  $S_{kna}$  dargestellt.

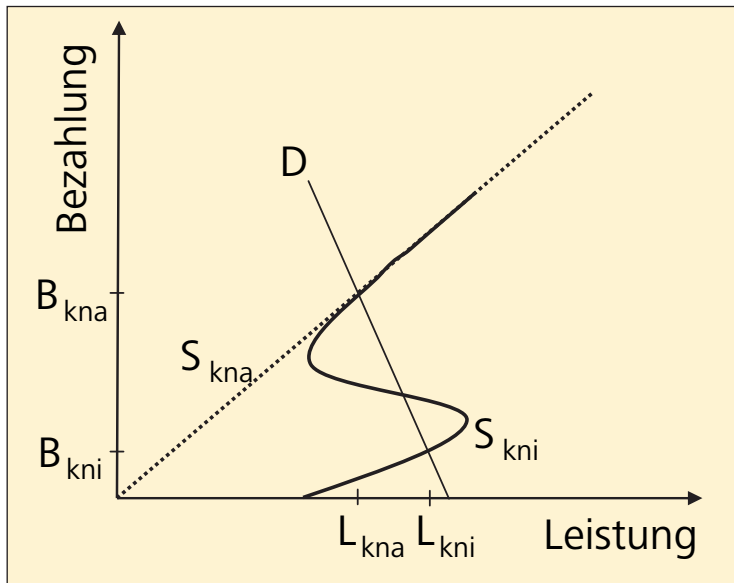


Abbildung 2

Eine solche Kurve spiegelt das als normal geltende Verhalten wider. Sicher ist es in vielen Berufszweigen anzutreffen. Auch wenn es vielleicht den häufigsten Zusammenhang zwischen Bezahlung und Leistung widerspiegelt, ist es keineswegs die einzige Möglichkeit.

Der Mensch verrichtet eine Vielzahl von Tätigkeiten, für die er gar nicht oder nicht „marktüblich“ entlohnt wird. Das Kümmern um die eigene Familie ist hier an erster Stelle zu nennen. Aber natürlich gibt es ein solches Verhalten auch außerhalb der eigenen Familie. Es wird mit dem Begriff Altruismus belegt, der unter anderem den Kern der christlichen Wertvorstellung darstellt. Viele ehrenamtliche Tätigkeiten sind z.B. nur dadurch zu erklären, dass Menschen zumindest teilweise eine altruistische Prägung haben. Grand<sup>2)</sup> zeigt, dass sehr viele Menschen, die im Dienste der Gemeinschaft arbeiten, zumindest zum großen Teil nicht materiell, sondern altruistisch motiviert sind. Das trifft auch dann zu, wenn sie für ihre Tätigkeiten bezahlt werden. Selbst wenn es die einzige Einkommensquelle ist, ist die Motivation häufig nicht materiell.

Zur Abgrenzung eines reinen Altruisten nennt Grand<sup>2)</sup> diese Menschen „Knights“ und ihr Verhalten „knightly“. Interessanter als die eigentliche Defini-

tion von Knights ist ihre Darstellung im Bezahlungs-Leistungs-Diagramm (Abb. 2). Es ist dort mit der durchgezogenen Kurve  $S_{kni}$  bezeichnet. Als quasi definierende Eigenschaft folgt, dass Knights für weniger Bezahlung mehr Leistung erbringen. Es zeigt sich, dass auch Knights auf monetäre Anreize reagieren, aber etwas anders. Der Anreiz funktioniert eher wie ein Lob oder eine Bestätigung. Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass eine förmliche Anerkennung die Leistung steigert. Grand<sup>2)</sup> nennt es „Crowding-in“.

Wird diese Anerkennung aber nur noch mit einer höheren Bezahlung gleichgesetzt, so entsteht das, was Grand<sup>2)</sup> mit dem Begriff „Crowding-out“ bezeichnet. Die entsprechende Person erkennt, dass die Bezahlung zwar mit der Leistung steigt, aber immer noch unter einer reinen Vergütung für einen Knave liegt. Der Knight wird förmlich dazu getrieben, sich in einen Knave zu verwandeln. Die Kurve  $S_{kni}$  in Abb. 2 nähert sich dann der Kurve  $S_{kna}$ .

Das beschriebene Verhalten ist alles andere als eine wissenschaftliche Fiktion. Zahlreiche soziologische Studien zeigen (siehe z.B. Grand<sup>2)</sup> und dort zitierte Literatur wie z.B. Titmuss<sup>3)</sup>), dass

ein solches Verhalten in der Praxis durchaus existiert. Bei Grand<sup>2)</sup> werden dazu z.B. das medizinische Pflegepersonal oder auch Lehrer genannt. Interessanterweise wird die Berufsgruppe der Hochschullehrer gar nicht erwähnt, obwohl es keinerlei Argumente gibt, warum sie sich auf der Kurve  $S_{kna}$  und nicht  $S_{kni}$  bewegen sollten. Schließlich verzichtet ein in der Praxis sehr erfolgreicher Akademiker bei seiner Berufung als Hochschullehrer an eine Fachhochschule auf einen erheblichen Teil seines bisher erzielten Gehaltes. Jede stark leistungsabhängige Bezahlung eines Hochschullehrers wird bei bleibenden Durchschnittsgehältern dazu führen, dass sich die Leistung verringert.

Um dies zu verdeutlichen, wurde die (beliebige) Demand-Kurve  $D$  in Abb. 2 eingezeichnet. Man sieht, dass sich die Leistung von  $L_{kni}$  auf  $L_{kna}$  verringert und die Bezahlung von  $B_{kni}$  auf  $B_{kna}$  steigen muss. Die Form der eingezeichneten Demand-Kurve  $D$  ist natürlich hier frei gewählt. Bei der Besoldungsreform ist der Gesamtpfennig bekanntlich fix. Wir haben damit eine waagerechte Demand-Kurve  $D$ . Somit folgt ein drastischer Leistungsabfall und damit genau das Gegenteil von dem, was die Besoldungsstruktur zum Ziel hatte.

Nicht alle Hochschullehrer werden Knights sein. Wie in jeder Berufsgruppe wird es eine Mischung geben. Wie oben gezeigt ist es sinnvoll, ein knightly Verhalten zu fördern. Ein knavish Verhalten impliziert eine deutlich geringere Leistung oder bei gleichem Leistungs-niveau deutlich höhere Kosten. Titmuss<sup>3)</sup> (und darauf aufbauend auch Grand<sup>2)</sup>) zeigen, dass Knaves einen intrinsischen Antrieb haben, eine hohe Qualität vorzutauschen, wenn die Leistung schlecht messbar ist. Auf diese Art und Weise

finden sie ihr betriebswirtschaftliches Optimum. Die schlechte Messbarkeit der Leistung trifft nun aber gerade auf die Lehre zu. Wenn der Hochschullehrer ein Knave ist, so würde er logisch handeln, wenn er seine wesentliche Energie dazu benutzt, seine Leistung schön darzustellen und nicht etwa viel zu leisten, was aller Vermutung nach einen größeren Aufwand bedeuten würde.

### Schlussfolgerung

Der Gesetzgeber hat mit der W-Besoldung beschlossen, Hochschullehrer „leistungsabhängig“ zu bezahlen. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass das notwendige Leistungscontrolling hier aus prinzipiellen Gründen nicht durchführbar ist. Welches Verfahren zum Leistungscontrolling auch immer eingesetzt wird, es unterscheidet sich im durchschnittlichen Gesamteffekt nicht von einem Losverfahren, in dem die Leistung ausgewürfelt wird. Aller Vermutung nach werden die angestrebten Verfahren jedoch viel aufwendiger als Würfeln sein, wodurch viele Ressourcen nutzlos verbraucht werden. Obwohl dieses Argument allein die W-Besoldung bereits ad absurdum führt, wäre sie trotzdem alles andere als zielführend. Insbesondere kann man zeigen, dass sich beim Einsatz gleicher finanzieller Mittel die Leistung erheblich verringern wird.

Was sollte nun getan werden? Das Einfachste und Wirkungsvollste wäre es, die Reform zurückzunehmen und alles beim Alten zu belassen. Leider ist damit nicht zu rechnen. Da also „nur“ noch die konkrete Ausgestaltung der W-Besoldung zur Debatte steht, so sollte sie so erfolgen, dass das Ergebnis der alten Struktur möglichst ähnlich sieht, um den Schaden zu minimieren. Möglich

wäre es z.B., allen W-Kollegen alle zwei Jahre eine praktisch konstante Leistungszulage zu gewähren, was zumindest teilweise (inoffiziell) angestrebt wird.

Abschließend möchte ich noch ein paar Gedanken zu einer sinnvollen Reform darlegen, die die Leistung der Hochschulen steigern könnte. Wenn man von einem knightly Verhalten ausgeht, so gibt es durchaus Methoden, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Auf den Einzelnen bezogen wird es sich dabei maximal um kleine Incentives handeln. Wenn man die Leistung einer Hochschule (nicht die des einzelnen Hochschullehrers!) z.B. daran misst, wie gut die Absolventen im jeweiligen Beruf zurechtkommen, so könnte man dies in einer offiziellen „Hitliste“ zusammenstellen. Das Incentive hätte dann die Form Lob (oder Tadel). Es wäre auch denkbar, die Mittelzuweisung der Hochschulen von der so gemessenen Leistung abhängig zu machen. (Aber sicher nur im geringen Umfang, sonst würde sich das oben erwähnte Crowding-out einstellen) Solche zusätzlichen Mittel könnten dann dazu verwendet werden, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Wie dargelegt wäre es jedoch kontraproduktiv zu versuchen, es in irgendeiner Form auf den Einzelnen herunter zu brechen. ■

- 1) Michael Grabinski, Vorlesung Unternehmensführung, unveröffentlicht
- 2) Julian Lee Grand, Motivation, Agency, and Public Policy, Oxford 2003
- 3) R. Titmuss, The Gift Relationship, 1971 (auch Neuauflage 1997)

## Forschung und Entwicklung

### Forschung an der FH München – FH<sup>3</sup>-Programm des BMBF fördert weitere Projekte

*Automatische Objektextraktion aus Laser-scannerdaten (Prof. Dr. Peter Krzystek, FB Geoinformationswesen)*

Zielsetzung des zusammen mit der Fachhochschule Stuttgart-Hochschule für Technik beantragten Projektes ist die Erfassung und Analyse von Waldstrukturen mit Hilfe von Laserstrahlen, die von einem Flugzeug ausgesendet werden und die Waldoberfläche sehr dicht abtasten. Prof. Krzystek entwickelt diese Technik in enger Zusammenarbeit mit der Forschungsabteilung der Nationalparkverwaltung Bayerischer Wald und der Firma Geolas. Mit einem neuartigen flugzeuggestützten Laserscanner wird die gesamte reflektierte Intensität eines zum Boden durchgedrungenen Laserstrahls registriert. Da die empfangene Laserintensität die vollständige Information der reflektierenden Baumstruktur beinhaltet, werden aus den Messdaten neben dem Geländemodell auch Parameter wie Baumposition, Baumart und Biomasse bestimmt und damit wichtige Aussagen über die Waldentwicklung ermöglicht.

### Geklebte Verbindungen im konstruktiven Glasbau (Prof. Dr. Ömer Bucak, FB Bauingenieurwesen)

Aus der modernen Architektur sind vollständig verglaste Gebäude nicht mehr wegzudenken. Dabei soll die tragende Struktur immer weniger sichtbar sein, die Konstruktionen werden transparenter und optisch leichter. Um dies zu erreichen, werden mechanische Verbindungen zunehmend durch geklebte Verbindungen abgelöst. Eine herausragende Rolle spielt dabei der Werkstoff Silikon. Der Silikon-Glasfassadenbau eröffnet Architekten und Fassadengestaltern neue Wege, das kreative Potenzial von Glas in Fassaden, Dächern und Innenanwendungen mit Klebeverglä-