

# **Akademisches Personalmanagement**

## **Anreiz- und Vergütungssysteme**

Prof. Dr. Hans-Gerd Ridder

Universität Hannover

Die folgenden Thesen orientieren sich an dem Leitbild „Akademisches Personalmanagement“. Dort wird für Universitäten gefordert, „...die Möglichkeiten der leistungsorientierten Besoldung konsequent auszunutzen“. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Leistungsorientierung als Prinzip gerne akzeptiert wird, sich aber diese abstrakte Leistungsorientierung nur schwer operationalisieren lässt. Die folgenden Thesen loten diese Möglichkeiten aus und führen zu einem Diskussionsentwurf.

### **These 1: Über die Höhe der Vergütung entscheiden eher Märkte als die individuelle Leistung. Die Leistungsorientierung folgt dem Steuerungsbedarf.**

Kontinuierlich zeigen Untersuchungen, dass in der Wirtschaft zwar die Leistungsorientierung rhetorisch hoch gehalten wird, Leistung aber nur einen geringen Bestandteil der Vergütung darstellt. Tatsächlich spielen marktliche Rahmenbedingungen eine große Rolle, wie bspw. die Kapitalintensität, Wettbewerb, Gewinnsituation oder regionale Unterschiede. Es wird in Deutschland problemlos akzeptiert, dass Arbeitnehmer mit ähnlichem Leistungsspektrum und vergleichbarer Verantwortung im Energiebereich mehr verdienen als im Lebensmittelsektor, im Süden und Westen Deutschlands höhere Gehälter realisiert werden als im Norden und im Osten Deutschlands, auch wenn die Leistungen vergleichbarer Arbeitnehmergruppen gleich oder ähnlich sind. Auch der Wettbewerb um strategisch wichtige oder generell knappe Arbeitnehmergruppen bewegt die Vergütungshöhe stärker als Leistungskriterien.

Insbesondere in Deutschland führen Verhandlungen zwischen den Tarifparteien zu branchenbezogenen Unterschieden bei Löhnen und Gehältern. Starke Gewerkschaften mit hohem Organisationsgrad bewirken andere Vergütungsentwicklungen als schwache Gewerkschaften mit niedrigem Organisationsgrad. Innerbetrieblich zeigen empirische Studien dass (Eingangs-)Qualifikation, Seniorität, Betriebszugehörigkeit und Geschlecht maßgebliche Grundlagen der Vergütungshöhe darstellen.

Im Kern erweisen sich damit Märkte und Arbeitsmärkte als wesentliche Determinanten der Vergütung. Angebot, Nachfrage, institutionelle Macht und individuelles Humankapital steu-

ern die Verteilung von Arbeitnehmern in den Arbeitsmärkten und die Höhe der Vergütung. Die darauf basierende Orientierung an Leistungskriterien folgt – meist im Nachhinein – spezifischen innerbetrieblichen Steuerungsabsichten der Unternehmen.

Für Universitäten folgt daraus, dass die Vergütung nicht für jedes Fach und an jedem Ort gleich ausgerichtet sein muss, sondern sich Angebot und Nachfrage in der Höhe der Vergütung ausdrücken kann. Auch die Leistungskriterien müssen nicht an allgemeinen Leistungsgrößen ausgerichtet werden, sondern orientieren sich an den universitätsspezifischen Steuerungsbedarfen.

**These 2: Leistung darf nicht mit Arbeitsschwierigkeit/Anforderung des Arbeitsplatzes verwechselt werden.**

In der Wirtschaft werden Löhne und Gehälter zunächst einmal nach Arbeitsschwierigkeit differenziert. Wesentliche Unterschiede in der Vergütung basieren nicht auf Unterschieden in der Leistung, sondern auf Unterschieden in der Überwindung von definierten Anforderungen des Arbeitsplatzes. In Universitäten ist das anders.

Die zurzeit für Universitäten gültige Fiktion lautet, dass die Anforderungen an einen W3 Professor Physik mit umfangreicher Verantwortung für Budgets, Geräte und Personal gleich hoch sind wie an einen W3 Professor Statistik ohne Institut mit 1-2 Mitarbeitern. Mitarbeiter mit hoher/niedriger Lehrbelastung erhalten die gleiche Vergütung. Aber auch innerhalb von Fakultäten gilt die Fiktion, dass Anforderungen an Professuren und Mitarbeiterstellen gleich sind. Sind die Anforderungen aber zwischen und innerhalb von Fakultäten unterschiedlich, dann müsste sich das in den Grundgehältern widerspiegeln. Nur auf der Basis von gleichen oder strukturgleichen Anforderungen kann unterschiedliche Leistung differenziert und entsprechend vergütet werden.

Die Diskussion, ob die Anforderungen an Hochschullehrer und wissenschaftliche Mitarbeiter bestimmbar sind, scheint mir überflüssig. Natürlich sind die Anforderungen an Hochschullehrer und wissenschaftliche Mitarbeiter nicht objektiv, exakt und immer nachvollziehbar zu messen, aber dies gilt für viele andere Berufsgruppen auch. Forschung in der Industrie, die Entwicklung von Produkten oder Technologien, die Planung von neuen Strategien, der Entwurf von Marketingkampagnen, dies alles wird von Arbeitnehmern durchgeführt, die eher vage definierte und schlecht strukturierte Aufgaben zu bewältigen haben. Vergütungssysteme in der Wirtschaft differenzieren z.B. nach Können, Verantwortung, Belastung und Arbeitsinhalt.

Eine entsprechende (meist qualifikationsorientierte) Differenzierung ist in der jetzigen Vergütungsordnung der Universitäten hierarchisch angelegt. Ein wissenschaftlicher Mitarbeiter hat eine Arbeitsschwierigkeit mit deutlich geringerer Verantwortung, Komplexität und Belastung zu überwinden als ein Hochschullehrer. Auch wenn der wissenschaftliche Mitarbeiter hohe und außergewöhnliche Leistungen erbringt, wird seine Vergütung unterhalb der Vergütung eines wenig leistungsstarken Professors liegen. Warum also findet eine entsprechende Differenzierung nicht auch zwischen den Anforderungen an Professuren und Mitarbeiterstellen statt?

Um die Basis für eine leistungsorientierte Vergütung zu definieren, müssen solche Abstände berücksichtigt werden. Zurzeit findet dies nur auf der vertikalen Ebene und nicht auf der horizontalen Ebene statt. Im Hinblick auf die Bestimmung von differenzierender Leistung sind gleiche oder strukturgleiche Arbeitsschwierigkeiten (Anforderungen an den Stelleninhaber) die Basis, auf der Leistungsunterschiede verglichen werden können. Es geht also nicht um exakte Messung, sondern um die *Bestimmung* der Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an Stelleninhaber stellt und welche Ergebnisse vom Stelleninhaber *erwartet* werden. Die zurzeit diskutierten Anforderungen an Forschung und Lehre scheinen mir im Kern klar zu sein und bedürfen der jeweils spezifischen Operationalisierung, die ähnlich kompliziert ist, wie in der Industrie aber – wie dort – auch lösbar ist.

### **These 3: Die lenkenden Funktionen der Leistungsbestandteile der Vergütung werden außerhalb der Industrie häufig überschätzt.**

Die Diskussion um die Wirkung der Beurteilung von Leistung füllt inzwischen Bibliotheken. Um nur wenige Beispiele zu nennen:

*Methodische Schwächen:*

a) Quantitative Beurteilungsverfahren werden in der Industrie vor allem im gewerblichen Bereich oder in Arbeitsbereichen mit gut messbaren Ergebnissen eingesetzt, wenn eine über die Normalleistung hinausgehende Leistung aufgrund fehlender Attraktivität der Arbeitsinhalte nicht erwartet werden kann. In der Analogie unterstellt man für Professoren und Mitarbeiter von Universitäten, dass Anreizwirkungen nach der Formel:

$$x \text{ Aufsätze} + y \text{ Drittmittel} + z \text{ Zufriedenheitsindex der Studenten}$$

die Leistungsprämie ergeben. Eine solche Formel richtet sich dann – um im Vergleich zu bleiben – eher an Hochschullehrer, die eine Normalleistung zwar erreichen, sie aber nicht übertreffen wollen. Unklar ist, ab welcher Prämienhöhe die Motivation einsetzt. Als Nachteil gilt, dass diese Systeme einfach zu unterlaufen sind und nicht unbedingt die angestrebte

Leistung erbringen (Publikationskartelle, Publikationen in schlechten Zeitschriften, Herausgeberkartelle, Auftragsforschung, Entertainmentlehre). Jeder Versuch, diese Effekte zu steuern, erzeugt Kontrollkosten.

b) Qualitative Beurteilungsverfahren werden in der Industrie von den Vorgesetzten durchgeführt. Als Vorteile gelten die unmittelbare Einwirkung auf und Förderung des Mitarbeiters. Als Nachteile gelten die empirisch gut dokumentierten Beurteilungsfehler und die konfliktvermeidende Ritualisierung der Verfahren. In Universitäten ist der Dekan aber nicht mit den gleichen hierarchischen Möglichkeiten ausgestattet wie in der Industrie, und er hat in der Regel auch nicht die Ergebnisverantwortung für die Leistungen der gesamten Fakultät. Die Ritualisierung unter „Kollegen“ ist damit sehr wahrscheinlich.

*Gerechtigkeitsvorstellungen:* In Anlehnung an verschiedene Balance-Theorien aus der Gruppe der Motivationstheorien wird die Vergütung häufig als Gegenwert einer Investition betrachtet. „Rechnet“ sich diese Investition nicht (z.B. Mehrleistung, um höheres Einkommen oder eine Beförderung zu erreichen), wird Leistungszurückhaltung erwartet. Im akademischen Bereich ist in einer input/output Relation die meist jahrzehntelange Qualifikationsinvestition bei unsicheren Berufsaussichten mit dem zukünftigen oder aktuellen Einkommen zu berücksichtigen. Die aktuelle Vergütung wird also nicht nur mit der aktuellen Leistung in Beziehung gesetzt, sondern wird mit anderen Bezugsgrößen verbunden (langjähriger Konsumverzicht, Risikoprämie, etc.). Gerechtigkeit wird auch durch den Vergleich mit ähnlichen Investitionen oder ähnlichem Arbeitseinsatz beurteilt. Regelmäßig fällt der Vergleich mit anderen Arbeitsmärkten negativ aus. Wahrgenommen wird, dass Hochschullehrer ein niedrigeres Einkommen und längere Arbeitszeiten als vergleichbar qualifizierte Führungskräfte haben. Allerdings wird ebenso regelmäßig darauf hingewiesen, dass dieser Unterschied durch nichtmonetäre Anreize (Autonomie, Status, Privilegien) kompensiert werden. Entfallen diese nichtmonetären Anreize ganz oder teilweise durch (kontrollierende) Leistungsbeurteilung, gewinnt die absolute Höhe der Vergütung an Bedeutung.

*Nicht intendierte Effekte:* In der Regel wird davon ausgegangen, dass leistungsbezogene Vergütung motivationale Anreize erzeugt. Was bewirken solche Anreizsysteme aber bei denjenigen Hochschullehrern, die ihre Motivation aus der Arbeit selbst schöpfen, eine ja nicht ganz von der Hand zu weisende Annahme. Ob die populäre These, wonach extrinsische Belohnung die intrinsische Motivation zerstört, aufrechterhalten werden kann, wird zunehmend bezweifelt. Auch unter Hochschullehrern gelten hohe Einkommen als Möglichkeit, Lebensqualität zu

verbessern, als Statussymbol und Ausdruck gesellschaftlicher Anerkennung. Wären Hochschullehrer nur intrinsisch, im Hinblick auf ihre Forschungs- und Lehraufgaben motiviert, wären die umfangreichen Nebentätigkeiten nicht zu erklären.

Allerdings zeigen empirische Untersuchungen in der Verknüpfung von materiellen extrinsischen Vergütungsbestandteilen mit dem Grunde nach intrinsisch intendierten Aufgaben sog. „crowding out“ Effekte. Es sinkt z.B. die Neigung, in organisationsspezifische Gemeingüter zu investieren, da diese Investitionen nicht vergütet werden (Selbstverwaltung, Kommissionen, Studienberatung etc.). Je mehr einzelne Leistungsereignisse an Vergütungselemente geknüpft werden, umso mehr verstärkt sich dieser Effekt. Leistungsentlohnung zieht die Aufmerksamkeit auf die bewerteten Aufgaben. Nicht bewertete Aufgaben werden gemieden. Einmal etablierte Zielgrößen und Messverfahren sind schwer zu verändern, da die Teilnehmer diese Spielregeln kennen und die zukünftig unbekanntenen Größen als Verschlechterung des Status quo befürchten müssen.

Insgesamt zeigt sich, dass Leistungsbeurteilung Steuerungsprobleme erzeugt, methodische Schwächen enthält, Gerechtigkeitsvorstellungen unterstützen muss und die Orientierung der Mitarbeiter verändert. Pauschale, insbesondere quantitative Leistungsbeurteilungssysteme sind für Universitäten deshalb nicht geeignet, da erwartet werden kann, dass daraus eine neue Wissenschaftskultur entsteht. Unterstellt, dass Wissenschaftler ihre Stärken in der kooperativen *Generierung* von Wissen in unscharfen Räumen aufweisen, bewirkt die Fokussierung auf Leistungsvergütung eine Fokussierung auf besser strukturierte Wissensräume mit einer Orientierung auf die *Verwertung* von Wissen.

### **Diskussionsvorschlag**

In der Vergütung gibt es keine Gerechtigkeit und kein Optimum. Jedes System hat seine Vor- und Nachteile. Die Industrie hat über einen langen Zeitraum ihr angemessene Systeme entwickelt. Hochschulen benötigen eine eigene, ihrer Steuerungsproblematik entsprechende Vergütungsordnung. Soll die Vergütungsordnung als Steuerungsinstrument zur Verbesserung der Leistung in Hochschulen eingesetzt werden, können drei Konstruktionsmerkmale zugrunde gelegt werden, die ich als **schlussfolgernde These** zur Diskussion stelle:

1. Universitäten, die eigenständige Profile, wettbewerbsfähige Cluster und nachhaltige Qualitätsstandards entwerfen wollen, benötigen für diese Cluster Wissenschaftler, denen **Marktpreise** gezahlt werden darf.

2. Die Bandbreite der Vergütungsmöglichkeiten ist nach oben und unten auf der Basis von **Anforderungen** zu verbreitern. Bei Hochschullehrern und wissenschaftlichen Mitarbeitern gilt es, Unterschiede zwischen und innerhalb der Fakultäten bei der Überwindung von Arbeitsschwierigkeiten in der Vergütungssystematik zu berücksichtigen.

3. Pauschale Leistungsbeurteilungen sind für die Universitäten nicht geeignet. Leistung ist kein Wert an sich, sondern definiert sich aus den **strategischen Zielen** einer Universität.

3.1. Budgets und hohe Vergütung werden in *strategisch wichtige Bereiche* investiert, die als wissenschaftlich fruchtbar und mit den Mitteln der Universität als entwicklungsfähig gelten. Berücksichtigt man die aktuelle Lehr- und Forschungslandschaft, kommt es weniger auf die Leistung des einzelnen an, sondern Forschungsergebnisse und höhere Qualität der Lehre entstehen in Forschungsclustern und Lehreinheiten.

3.2. In *Zielvereinbarungsgesprächen* wird der Beitrag der Lehr- und Forschungseinheiten zu diesen strategischen Zielen *vereinbart*.

3.3. Zur Erreichung der Ziele werden *Budgets* und *variable Gehaltsbestandteile* mit Ergebnisverantwortung festgelegt. Dies fördert den Wettbewerb innerhalb der Universität: Erfolgreiche Cluster gewinnen zu Lasten der weniger erfolgreichen Cluster.

3.4. Die *Kontrolle* der Zielvereinbarung ist die gemeinsame Feststellung, ob innerhalb einer Leistungsperiode die vereinbarten Ziele erreicht wurden.

3.5. Ähnlich wie in der Wirtschaft müssen diese Budgets und variablen Gehaltsbestandteile hoch genug sein, um die damit verbundene *Anreizwirkung* zu unterstützen.

Die konsequente Ausrichtung an strategischen Zielen der Universität hat evtl. den Vorteil, dass der sensible Entgeltbereich die strategische Orientierung fördert und diese Orientierung das Steuerungsproblem zwischen den Beteiligten nachhaltiger thematisiert, wenn es ökonomische Konsequenzen hat. Im Ergebnis ist dann auch die Frage zu beantworten, wie eine leistungsorientierte Vergütungssystematik in der Hierarchie der Universität verankert wird, d.h. z.B. welche Rechten und Pflichten zukünftig dem Dekan einer Fakultät zugewiesen werden.