

# Ist eine leistungsbezogene Bezahlung immer sinnvoll?

## Prinzipielles am Beispiel der W-Besoldung

von

Michael Grabinski

Fachbereich Betriebswirtschaft  
Steubenstraße 17, D-89231 Neu-Ulm

Eine leistungsgerechte oder besser leistungsbezogene Bezahlung erscheint als einer der Grundsäulen einer freien Marktwirtschaft. Während die „freie Wirtschaft“ zumindest im Wesentlichen nach dieser Maxime entlohnt, ist es im staatlichen Bereich i. a. nicht so. Unter der Prämisse, dass eine leistungsbezogene Bezahlung grundsätzlich gut ist, wird derzeit in vielen staatlichen Bereichen versucht, einen „Leistungslohn“ einzuführen. In dieser Arbeit wird gezeigt, dass die grundsätzliche Prämisse jedoch alles andere als allgemeingültig ist. Um nicht zu abstrakt zu werden, wird hier das Beispiel der (beamteten) Professoren gewählt. Bis Ende 2004 gab es hier eine so genannte C-Besoldung, die im Wesentlichen nur altersabhängig war. Spätestens seit 2005 gibt es nun eine W-Besoldung, mit der die Bezahlung des Hochschullehrers an seine Leistung gekoppelt werden soll.

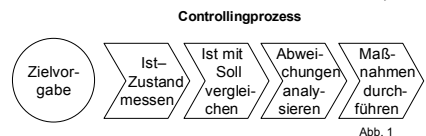
Viele Unzulänglichkeiten der neuen Besoldungsstruktur wurden bereits diskutiert. Dieser wichtigen Diskussion soll hier nichts hinzugefügt werden, obwohl sie alles andere als abgeschlossen ist, und die größten Probleme noch kommen werden. Vielmehr sollen zwei bisher nicht gestellte Fragen beantwortet werden: Ist es aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen *prinzipiell* möglich, eine entsprechendes Leistungscontrolling zu betreiben? Ist es überhaupt sinnvoll, Hochschullehrer leistungsbezogen zu bezahlen? Es ist überraschend, dass beide Fragen bisher nie gestellt wurden. Vermutlich wurden sie implizit bejaht. Es ist umso überraschender, dass dieser Aufsatz zu dem eindeutigen Schluss kommt,

beide Fragen zu verneinen. Die betriebswirtschaftliche Sicht zeigt nämlich, dass ein (Leistungs-) Controlling zwar häufig wünschenswert, aber auch im ganz normalen industriellen Umfeld manchmal aus prinzipiellen Gründen nicht durchführbar ist<sup>1</sup>. Es 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 einer Volkswirtschaftlichen oder soziologischen Sicht, ist eine Vergütung nach Leistung aber auch nicht immer sinnvoll. Wie kürzlich gezeigt wurde, macht eine „normale“ leistungsbezogene Bezahlung bei Personen wie z. B. Krankenhausärzten oder Lehrern keinen Sinn<sup>2</sup>. Solche Personengruppen müssen durch andere Anreize motiviert werden. Eine schlichte monetäre Abgeltung führt bei einem durchschnittlich gleichen Gehaltsniveau zu einem Leistungsabfall, bzw. es wäre eine wesentliche höhere Bezahlung von Nöten, um die Motivation und Leistung zu steigern. Damit folgt das Problem, dass nicht nur etwas eingeführt werden muss, was 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 Controllingvari-

able nennen kann. Im 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, aus Abweichungen Schlüsse ziehen (analysieren) und letztlich 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 der Einfachheit halber einmal sehr gut ausgebildete Studenten als das Ziel an, so muss dazu eine Messgröße gefunden werden, die das eindeutig zeigt. Typischerweise stelle ich dieses Beispiel gern als eine Übungsaufgabe zum Finden einer Controllingvariablen. Die Studierenden erkennen dann sehr schnell, dass sich eine so definierte Qualität der Ausbildung nicht innerhalb der Vorlesung messen lässt. Die Ausbildung ist nämlich dann besonders gut, wenn man damit eine besonders gute Arbeitsstelle findet. Wie soll man das nun mes-

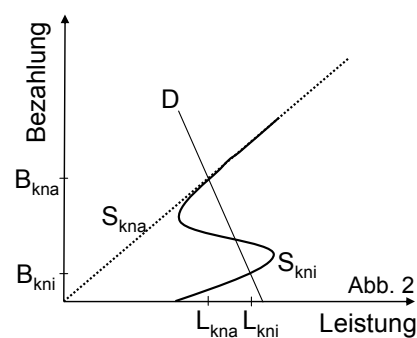
sen? An sich ist das sehr einfach. Findet der Studierende nach seinem Studium besser eine Arbeit bzw. liegt die Bezahlung höher als die eines gleichwertigen Kommilitonen, der aber anderswo ausgebildet wurde, so war die Ausbildung offenbar qualitativ besser. In diesem Sinne lassen sich einfache und sehr gut messbare Controllingvariable 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 bestimmt 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 aufgrund 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 heruntergebrochen 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 Pflegetechniken 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. Was nicht heißt, dass es dort nicht tüchtige und weniger tüchtige Manager gibt.

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 erstens gibt es nicht einmal in Ansätzen einen Beweis, dass damit irgendeine Leistung gesteigert wurde. Und zweitens kenne ich im persönlichen Freundeskreis viele Professorenkollegen im Ausland, die (inoffiziell) zugeben, dass sie bei all diesen Maßzahlen massiv betrügen, um sich verständlicherweise in ein möglichst gutes Licht zu setzen. (Es ist genauso verständlich, dass es hierüber keine offiziellen Berichte gibt)

### 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 Le Grand<sup>2</sup> wird der Mechanismus als „knavish“ bezeichnet. In der Abb. 2 ist er durch die gestrichelte Supply



Kurve  $S_{kna}$  dargestellt. Eine solche Kurve spiegelt das als normal geltende Verhalten wider. Sicher ist es auch 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. Le 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 Le Grand<sup>2</sup> diese Menschen „Knights“ und ihr Verhalten „knightly“. Interessanter als die eigentliche Definition 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 stets 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 hier eine förmliche Anerkennung die Leistung steigert. Grand<sup>2</sup> nennt es „Crowding-in“. Wenn man diese Anerkennung aber „übertreibt“, 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 Knaive 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  $S_{kna}$ .

Ein solches Verhalten ist alles andere als eine wissenschaftliche Fiktion. Zahlreiche soziologische Studien zeigen (siehe z. B. Le 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 Le 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. Somit wird jede maßgebliche leistungsabhängige Bezahlung eines Hochschullehrers dazu führen, dass sich die Leistung verringert und die Kosten steigen. 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 Gesamtopf 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.

Es ist wichtig zu erwähnen, dass man (leider) nicht davon ausgehen kann, dass alle Hochschullehrer Knights sind. 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 Leistungsniveau deutlich höhere Kosten. Selbst wenn man übrigens annehmen würde, Hochschullehrer wären überwiegend Knaves, so wäre die leistungsabhängige Bezahlung zum Scheitern verurteilt. Die Situation wäre nämlich analog zu dem Beispiel der britischen Blutbanken. Um die Versorgung zu sichern, hatte man versucht, einen Marktmechanismus einzuführen. Das Experiment ist kläglich gescheitert. Es fanden sich zwar Knaves, die jetzt zu Marktprei-

sen Blut spendeten bzw. damit handelten, aber es ist sehr schwer die Qualität des gespendeten Blutes zu bestimmen. (Gehört der Spender zu einer Risikogruppe?) Somit ging die Qualität drastisch zurück. Titmuss<sup>3</sup> (und darauf aufbauend auch Le 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, wie im Abschnitt „Die betriebswirtschaftliche Sicht“ eingehend gezeigt wurde. 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

Zusammenfassend haben wir also die Situation, dass der Gesetzgeber mit der  $W$ -Besoldung beschlossen hat, Hochschullehrer „leistungsabhängig“ zu bezahlen. Eine betriebswirtschaftliche Betrachtung zeigt jedoch, 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. Selbst wenn die hier dargelegten Argumente dem Gesetzgeber vor einigen

Jahren vorgelegt worden wären, wäre es zumindest nach der Meinung des Autors zu einem identischen Gesetz gekommen. 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.

---

<sup>1</sup> Michael Grabinski, Vorlesung Unternehmensführung, unveröffentlicht

<sup>2</sup> Julian Le Grand, Motivation, Agency, and Public Policy, Oxford 2003

<sup>3</sup> R. Titmuss, The Gift Relationship, 1971 (auch Neuauflage 1997)