

Dok-HuF-2005/04

Harro Plander:

Leistungsbezogene Arbeitsentgelte im Hochschulbereich – nur für Professorinnen und Professoren?

Stichwörter: Dienstrechtsreform, Professorenbesoldung, tarifvertragliche Regelungen für die Wissenschaft

Verteiler: ProG Arpla HuF, Kerngruppe Angestellten- und Beamtenpolitik

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Prof. Dr. Harro Plander hat in seinem Beitrag in: Frauke Gützkow/Gunter Quaißer (Hrsg.), Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung, Bielefeld 2004, 39ff. kritische Überlegungen dazu angestellt, ob die im Zusammenhang mit der Professorenbesoldung bereits gesetzlich verankerten Leistungsbezüge Vorbild für die Vergütung des angestellten wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals sein können.

Mit freundlichen Grüßen



Gerd Köhler

HARRO PLANDER

Leistungsbezogene Arbeitsentgelte im Hochschulbereich – nur für Professorinnen und Professoren?

Mit meinem Freund Gerd Köhler habe ich bereits seit Anfang der siebziger Jahre hochschulpolitisch kooperiert, als er noch Mitglied des Vorstands der damaligen VDS, der Vereinigten Deutschen Studentenschaften, war und ich mich – als Assistent – im Rahmen der Bundesassistentenkonferenz (BAK) engagierte. Nachdem die BAK sich aufgelöst und den Assistentinnen und Assistenten den Beitritt zur GEW empfohlen hatte, haben wir unsere Zusammenarbeit über Jahre hinweg unter dem Dach der GEW fortgesetzt. Das gemeinsame Bemühen galt (weiterhin) nicht zuletzt den Arbeitsbedingungen des sogenannten akademischen Mittelbaus – in der gemeinsamen Überzeugung, dass von deren Qualität die Qualität der Hochschulen ganz wesentlich abhängt. Aus aktuellem Anlass knüpfte ich daran, Gerd Köhler zum 60. Geburtstag ehrend, mit den nachfolgenden Überlegungen noch einmal an. Der Jubilar wird es begrüßen, dass ich die Angehörigen des Technischen und Verwaltungspersonals (TVP) – eine weitere wichtige Säule des Wissenschaftsbereichs – einbeziehe.

1. Ausgangslage

Nach dem Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung vom 16.2.2002 (BGBl. I S. 686) sollen Professorinnen und Professoren der Besoldungsgruppen W 2 und W 3 neben einem fixen Grundgehalt variable Leistungsbezüge erhalten können. Gemäß § 33 Abs. 1 des durch dieses Gesetz geänderten Bundesbesoldungsgesetzes (BBesG) sollen solche Bezüge vergeben werden können „1. aus Anlass von Berufungs- und Bleibebehandlungen, 2. für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung sowie 3. für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung.“ Für den Juniorprofessor, den das BBesG mit den Worten „Professor als Juniorprofessor“¹ der Besoldungsgruppe W 1 zuweist, soll dies nicht gelten. Hier sieht das Gesetz ersatzweise folgende Regelungen vor: Wenn sie oder er sich als Hochschullehrerin bzw. Hochschullehrer bewährt hat, soll ab dem Zeitpunkt der ersten Verlängerung des Zeitbeamtenverhältnisses eine nicht ruhegehaltfähige Zulage (in Höhe von monatlich 260 Euro) gewährt werden. Nach Maßgabe von noch zu erlassenden Rechtsverordnungen soll den Genannten zudem eine „Vergütung zur Abgeltung zusätz-

¹ Für Juniorprofessorinnen soll offenbar dasselbe gelten.

licher Belastungen ..., die durch die Mitwirkung an Hochschul- und Staatsprüfungen entstehen“, zustehen². Für die an den öffentlichen Hochschulen wissenschaftlich tätigen Inhaberinnen und Inhaber von Funktions-, Qualifikations- und sonstigen Stellen sowie für die Angehörigen des TVP – sie alle werden im Folgenden zusammenfassend als „nichtprofessorale Beschäftigte“ bezeichnet – sieht das BBesG keine leistungsbezogenen Vergütungsbestandteile vor, wie Professorinnen und Professoren sie sollen erhalten können – und zwar weder für Beschäftigte auf Beamtenstellen noch gar für Beschäftigte mit Arbeitnehmerstatus, für die das BBesG bekanntlich generell keine Geltung beansprucht³.

2. Leistungsbezogene Entgeltbestandteile: Grundsätzlich erwünscht?

Der Gedanke, zu besonderen Leistungen von Beschäftigten durch das in Aussicht Stellen und die Gewähr finanzieller Extras anzureizen, scheint freilich so bestechend, dass sich seine Erstreckung auf nichtprofessorale Beschäftigte im Hochschulbereich geradezu aufzudrängen scheint: Zum einen müssen die Hochschulen selbst, aber auch die sie finanzierende Gesellschaft an besonderen Leistungen interessiert sein – an Leistungen, die sich durch beamten- oder arbeitsrechtliche Weisungen oder die Androhung von Sanktionen wie Abmahnungen oder Entlassungen aller Erfahrung nach nicht erzwingen lassen. Finanzielle (oder andere) Anreize mögen die Beschäftigten demgegenüber eher veranlassen, ihre Potenziale in erhöhtem Maße auszuschöpfen. Zum anderen mag sich mit ihrer Hilfe ein Stück mehr Gerechtigkeit erreichen lassen können: Leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten eine höhere Vergütung als leistungsunfähige und -unwillige. Sie brauchen es also nicht (mehr) hinzunehmen, mit diesen hinsichtlich der Arbeitsvergütung ungeachtet aller Leistungsunterschiede – nicht selten sogar auch ungeachtet dessen, dass sie deren Aufgaben (mindestens teilweise) mit erledigen (müssen) – bezüglich ihrer Vergütung gleichbehandelt zu werden. Die Hochschulen mögen zudem der Gefahr entgegenwirken können, dass das Beispiel der Leistungsunfähigen und -unwilligen Schule macht und andere dazu bewegt, ihre Kräfte auch ihrerseits nicht mehr auszuschöpfen.

Schließlich müssen die nichtprofessoralen Beschäftigten selbst ein Interesse daran haben, auch ihrerseits in den Genuss leistungsabhängiger Zulagen gelangen zu können – jedenfalls seitdem der Gesetzgeber solche für Professorinnen und Professoren vorsieht:

² Vgl. Ziff. 1 und 4 der Anlage II zum BBesG. Diese Regelungen dürften eine abschließende Aufzählung enthalten, die das Landesrecht wohl auch für etwa im Anstellungsverhältnis beschäftigte Juniorprofessorinnen und -professoren für maßgeblich erklären dürfte. Ob für Juniorprofessoren noch andere leistungsbezogene Entgeltbestandteile angezeigt sein könnten, soll in diesem Beitrag jedenfalls offen bleiben.

³ Bundesbeamte der Besoldungsgruppe A können seit 1997 aber immerhin gewisse Leistungszulagen oder -prämien erhalten – freilich nicht als Gehaltsbestandteil, sondern zusätzlich zum Gehalt. (Vgl. dazu § 42 a BBesG sowie die Leistungsprämien- und Zulagenverordnung des Bundes vom 1.7.1997 – BGBl. I S. 1598). Manche Bundesländer haben entsprechende Regelungen getroffen.

Leistungen pflegen sie zusammen mit diesen arbeitsteilig, insbesondere innerhalb von Teams, zu erbringen. Können sie gleichwohl ihrerseits keine Leistungszulagen erhalten, so besteht (oder verstärkt) sich die Gefahr, dass diese die Zuweisung nichtprofessoraler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Verleihung einer Art „Bewirtschaftungskompetenz“ deuten⁴ und die finanziellen Früchte erfolgreichen arbeitsteiligen Wirkens allein ernten – ähnlich wie manche Chefärzte.⁵

In jüngerer Zeit mehren sich denn auch die Stimmen derer, die einen Teil der Vergütung nicht nur der Professorinnen und Professoren, sondern jedenfalls auch der nichtprofessoralen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler leistungsbabhängig gestaltet wissen wollen. Nachdem die Politik und die großen Wissenschaftsorganisationen sich mit dem Gedanken angefreundet haben, dass deren Arbeitsbedingungen, soweit es sich um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer handelt, nicht mehr ausschließlich durch Gesetz geregelt, sondern in mancher Hinsicht tarifvertraglich vereinbart werden sollten, pflegen sich entsprechende Forderungen vor allem an die Tarifpartner zu richten – wer immer dabei auf Arbeitgeberseite schließlich in den Ring steigen mag. Aus dem Hause des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Ehrenberg 2003 S. 9 (Leiter der Abteilung Hochschule, Weiterbildung)) sind derartige Forderungen beispielsweise ebenso zu hören wie vom Wissenschaftsrat (Wissenschaftsrat 2004, S. 19 ff.), von den Kanzlerinnen und Kanzlern der Universitäten (Kanzlertagung 2003), von der FDP (FDP-Fraktion im Deutschen Bundestag 2003) ebenso wie von der zuständigen Bundesarbeitsgemeinschaft Wissenschafts-, Hochschul- und Technologiepolitik der Partei Bündnis 90/Die Grünen (Bündnis 90/Die Grünen).

3. Die praktische Umsetzung: Probierstein für den Grundgedanken

Ein derart breiter Konsens sollte freilich eher vorsichtig stimmen und weder die Tarifpartner noch gegebenenfalls den Gesetzgeber vorschnell zu folgamen Regelungen mit großer Abstraktionshöhe bewegen⁶. Die Annahme liegt nämlich in der Tat nahe, der Konsens habe sich ergeben können, weil er sich auf ein sehr allgemein formuliertes Anliegen beschränke, gegen das in dieser Abstraktheit im Grunde niemand etwas einwenden kann. Der Konsens klammere aber die Fragen aus, ob und gegebenenfalls wie die Zielvorstellung praktisch so umgesetzt werden kann, dass die damit angestrebten

⁴ Den Ausdruck (und den Gedanken) entnehme ich dem Aufsatz der beiden Betriebswirte Franck und Opitz 2000, S. 240 ff.

⁵ Durch Vertrag mit dem Krankenhausträger oder durch Landesgesetz können Chefärzte allerdings verpflichtet sein, einen Teil ihrer Vergütung in einen Fonds abzuführen, an dem nachgeordnete Ärzte zu beteiligen sind.

⁶ Im Folgenden diskutiere ich die Probleme zwar vornehmlich im Blick auf mögliche tarifvertragliche Regelungen, weil viele nichtprofessorale Beschäftigte Arbeitnehmer sind, auf welche tarifliche Regelungen anwendbar sein können. Für gesetzliche Regelungen, die, wenn man einen Regelungsbedarf annimmt, für Beamte von Rechts wegen vorzuziehen sind und die (auch) für Arbeitnehmer angezeigt sein können, sofern tarifliche Regelungen nicht zustande kommen sollten, wären die vorzutragenden Überlegungen aber in gleicher Weise maßgeblich.

Zwecke erreicht und unerwünschte Nebeneffekte vermieden werden. In dieser Hinsicht könnten in der Tat so erhebliche Schwierigkeiten bestehen, dass es geraten sein könnte, das zunächst für plausibel erachtete Ziel allenfalls eingeschränkt weiter zu verfolgen.

Wie an anderer Stelle näher dargelegt, bestehen derartige Schwierigkeiten jedenfalls bezüglich der Umsetzung des gesetzlichen Ziels, die Besoldung von Professorinnen und Professoren der Besoldungsgruppen W 2 und W 3 zu einem Teil leistungsabhängig zu gestalten (Plander 2004 i.E.). Dabei sind die in § 33 Abs. 1 Nr. 1 und 3 BBesG angesprochenen Fälle noch unproblematisch: Dass variable Bezüge aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen sowie für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung gewährt werden können, hat auch bislang schon gegolten, mögen für die dafür zahlbaren leistungsabhängigen Entgelte bisher auch engere Grenzen gegolten haben. Deren Einsatz hatte sich jedenfalls bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes bewährt. Schwierigkeiten der erwähnten Art bereiten demgegenüber aber die in § 33 Abs. 1 Nr. 2 BBesG erstmals zusätzlich in Aussicht gestellten variablen Bezüge für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung. Die dafür unabdingbaren konkretisierenden Regelungen zu treffen hat das Gesetz den Bundesländern und (nach Maßgabe einschlägiger Landesgesetze) den Hochschulen überlassen – und Länder und Hochschulen sind, soweit ersichtlich, in der Tat von adäquaten Lösungen noch weit entfernt.

4. Variable Leistungsbezüge in Anlehnung an § 33 Abs. 1 Nr. 1 und 3 BBesG

Angesichts dieser Lage ist zwar die grundsätzliche Erstreckung der Regelungen des § 33 Abs. 1 Nr. 1 und 3 BBesG auf nichtprofessorale Beschäftigte unproblematisch: Es bestehen keine durchgreifenden Bedenken, auch ihnen variable Bezüge aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen sowie für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung oder der Hochschulleitung zu gewähren, soweit sie die entsprechenden Voraussetzungen überhaupt ihrerseits erfüllen können und erfüllen. Dass nichtprofessorale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Anlass von Verhandlungen über die Berufung auf eine Professur mit Beamtenstatus variable Leistungszulagen gewährt werden können, folgt im Übrigen bereits aus der Norm des § 33 Abs. 2 Nr. 1 BBesG selbst, die nicht danach unterscheidet, welchen Status erfolgreiche Bewerberinnen und Bewerber vor der Berufung hatten. Eine entsprechende tarifvertragliche Bestimmung ist insoweit also allenfalls für den Fall angezeigt, dass eine Bewerberin bzw. ein Bewerber eine Professur als Angestellter übernehmen soll.

5. Variable Leistungsbezüge in Anlehnung an § 33 Abs. 1 Nr. 2 BBesG

Ob nichtprofessorale Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler variable Bezüge auch in Anlehnung an die Vorgaben des § 33 Abs. 2 Nr. 2 BBesG sollten erhalten können, bedarf demgegenüber schon wegen der Probleme, die die Anwendung dieser Vorschrift auf Professorinnen und Professoren bereitet, näherer Überlegung.

5.1 Maßgeblichkeit der jeweils geschuldeten Tätigkeiten

Dabei liegt auf der Hand, dass die Felder, auf denen die Genannten gegebenenfalls eigens zu vergütende besondere Leistungen sollen erbringen können, nicht schlicht durch eine wörtliche Übernahme jener auf die Aufgaben von Professorinnen und Professoren abstellenden Regelung – Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung – umrissen werden können, sondern an den jeweiligen Aufgaben der nichtprofessoralen Beschäftigten zu orientieren sind. Einerseits kommen Aufgabefelder der Professorinnen und Professoren nur insoweit in Betracht, als deren Bestellung überhaupt auch diesen Beschäftigten obliegt. Andererseits lassen sich in deren (sonstigen) Tätigkeitsbereichen ebenfalls besondere Leistungen erbringen – etwa bei der den Lehrkräften für besondere Aufgaben obliegenden Vermittlung praktischer Fertigkeiten und Kenntnisse (§ 56 HRG), bei den den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – gegebenenfalls unter Einschluss von Tätigkeiten in der Krankenversorgung – obliegenden wissenschaftlichen Dienstleistungen (§ 53 Abs. 1 HRG) sowie bei den Serviceleistungen der Angehörigen des TVP.

5.2 Vergütung nur für Leistungserfolge oder auch für Leistungsbemühungen?

Geht man von den ihnen jeweils obliegenden Aufgaben aus, so bedarf zunächst der Klärung, ob nichtprofessorale Beschäftigte Entgeltzulagen nur für besonders hervorstechende Ergebnisse ihrer Arbeit sollen erhalten oder ob dafür gegebenenfalls bereits besondere Leistungsbemühungen sollen ausreichen können. Ungeachtet ihrer großen praktischen Bedeutung ist diese Frage, soweit ersichtlich, bislang kaum auch nur gestellt worden.⁷

a) Für Ersteres lässt sich anführen, es lasse sich unschwer feststellen und – vor allem – nachprüfen, welche Ergebnisse Beschäftigte erzielt haben (und wie diese zu bewerten sind); für bloße Leistungsbemühungen gelte dies hingegen nicht oder doch weniger. Auf Transparenz und Nachprüfbarkeit sei aber besonderer Wert zu legen, wenn Entgeltbestandteile leistungsbezogen bestimmt werden sollten. Dies ist in der Tat ein wichtiger Aspekt. Gleichwohl spricht Vieles dagegen, allein auf Ergebnisse abzustellen.

⁷ Auch der Wissenschaftsrat (2004) S. 21 spricht – beiläufig und ohne jede Vertiefung – nur davon, bei befristet beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „bestehen ... Probleme der Leistungs- oder Erfolgsbeurteilung“ (Hervorhebung vom Verf.).

b) Wissenschaftlich tätige nichtprofessorale Beschäftigte stehen zumeist noch am Beginn ihrer Karriere; Doktorandinnen und Doktoranden und andere wissen oft noch nicht einmal, ob ihre Arbeit in eine wissenschaftliche Karriere münden wird. Hervorragende Ergebnisse werden sie zunächst in der Regel noch gar nicht erzielen können. Es hängt zudem ganz wesentlich von der Art ihrer geistigen und sonstigen Förderung ab, ob und wann sie dazu fähig sein werden; die Förderung pflegt sich dabei von Fall zu Fall zu unterscheiden. Aus der Sicht der Hochschulen und des Gemeinwesens ist es gleichwohl sehr wichtig, die Betroffenen – (auch) durch Entgeltzulagen – frühzeitig zu motivieren, besondere Leistungen zu erbringen, und sie (damit) möglichst für die Zukunft entsprechend zu sozialisieren. Können Leistungsanstrengungen sich nur deshalb nicht auszahlen, weil sie (zunächst?) nicht zu besonderen Ergebnissen geführt haben, so könnte dies – jedenfalls bei mehrfachem „Versagen“ – die Betroffenen sogar im Gegenteil entmutigen, sich besonders anzustrengen.⁸

Am Erzielen herausragender Ergebnisse können Beschäftigte im Übrigen nicht nur wegen ihres noch geringen Ausbildungsstands, sondern auch etwa deshalb gehindert sein, weil sie für längere Zeit krank oder weil sie behindert sind oder weil sie – wie vor allem Frauen, immer öfter auch Männer – Zeit darauf verwenden (müssen), sich um ihre Kinder oder andere nahe Angehörige zu kümmern. Konzepte leistungsbezogener Vergütungen laufen stets Gefahr, Personen, die ihre Erwerbsarbeit ohne solche Handicaps verrichten können, zu bevorzugen – und die anderen zu diskriminieren. Auch dieser Gefahr beugt es ein Stück weit vor, wenn nicht nur Leistungsergebnisse, sondern bereits Leistungsanstrengungen Entgeltzulagen auslösen können – und dies noch dazu, wie es geboten ist, nach Kriterien, die sich an den eingeschränkten Betätigungsmöglichkeiten der Betroffenen zu orientieren hätten.

Gegen das alleinige Abstellen auf Leistungsergebnisse spricht schließlich, dass sich diese vielfach – vor allem in der Forschung, gegebenenfalls aber auch sonst, etwa in der Lehre und Krankenversorgung – nur durch arbeitsteiliges Zusammenwirken mehrerer Beschäftigter, oft unter Einschluss von Angehörigen des TVP, erzielen und sich also nicht nur einem einzelnen Beteiligten zuordnen lassen. Oft lassen sich nicht einmal die Anteile am Erfolg den einzelnen Beteiligten eindeutig zuschreiben – und es wäre zumeist recht unerquicklich, wollte man dies dennoch versuchen. Dessen bedürfte es aber, wenn nur (individuelle) Leistungserfolge Zulagen auslösen könnten, nicht hingegen, wenn dafür besondere Leistungsanstrengungen ausreichen. (Zu den Konsequenzen arbeitsteiligen Zusammenwirkens vgl. auch unten Abschnitt VI.)

5.3 Vergütung auch in Fällen hoher intrinsischer Motivation?

Sollten Zulagen mithin nicht nur für Arbeitsergebnisse, sondern auch bereits für Leistungsanstrengungen vergeben werden können, so ist freilich eine Einschränkung ange-

⁸ Bezüglich der leistungsabhängigen Professorenbesoldung sind ebenfalls nicht nur die „Gewinner“, sondern auch die „Verlierer“ in den Blick zu nehmen, die ihre Arbeit i. d. R. ja ebenfalls fortsetzen und mit jenen oft sogar (weiterhin) arbeitsteilig zusammenwirken (sollen). Unter dem Strich mag der Leistungspegel einer Einheit bei leistungsabhängiger Besoldung wegen der Frustration der „Verlierer“ sinken!

zeigt: Zulagen sollten generell nicht für Aktivitäten geleistet werden können, zu denen Beschäftigte typischerweise ohnehin besonders motiviert sind. Dies wird vor allem gelten, soweit es zu ihren Aufgaben gehört, während ihrer Arbeitszeit zu promovieren oder eine andere wissenschaftliche Qualifikation zu erwerben. Daran haben die Beschäftigten typischerweise ein so hohes Eigeninteresse, dass es einer zusätzlichen Steuerung durch finanzielle Anreize nicht bedarf⁹. Solche können hier sogar zu einer Fehlsteuerung führen, weil sie Beschäftigte zu der Versuchung verleiten können, diejenigen ihnen obliegenden sonstigen Aufgaben, für deren Erledigung keine Zulagen in Aussicht stehen, zu vernachlässigen – man denke insoweit etwa an Aufgaben in der Lehre oder der Studienberatung¹⁰. Mit Recht hat der Gesetzgeber denn auch davon Abstand genommen, Juniorprofessorinnen und -professoren Zulagen für einzelne Leistungsanstrengungen oder -ergebnisse in Aussicht zu stellen. Wie dargelegt (vgl. unter I), steht ihnen stattdessen für den Fall der Bewährung als Hochschullehrer von der ersten Verlängerung ihres Beschäftigungsverhältnisses an lediglich eine allgemeine „Bewährungszulage“ zu.

Zur Vermeidung von Fehlsteuerungen sollten Zulagen für Aktivitäten mit hoher intrinsischer Motivation auch dann nicht vergeben werden können, wenn sie zu besonderen Leistungsergebnissen geführt haben. Für solche Fälle sollten die Hochschulen, aber auch Wissenschaftsorganisationen, Stiftungen usw. in vermehrtem Umfang Preise verleihen (können) – nicht um Beschäftigte im Vorwege zu motivieren und ihr Verhalten damit zu steuern, sondern um es nachträglich zu belohnen. Für die Hochschulen wäre dies sogar vorteilhaft: Preise können auch von ideeller Art sein. Für die Zuständigkeiten und das Verfahren bedürfte es zudem weniger strenger juristischer Vorgaben, als sie für die Vergabe leistungsbezogener Entgeltbestandteile vornehmen sind.

5.4 Leistungsentgelte für die Übernahme von Leistungen besonderer Art?

a) Lässt man die soeben bezeichneten Einschränkungen außer Betracht, so können nichtprofessorale Beschäftigte besondere Leistungen entweder in der Weise erbringen, dass sie sich Aufgaben widmen, deren Erledigung im Hinblick auf ihre (Eigen-)Art besonders erwünscht ist, dass sie Aufgaben in besonderer Menge erledigen, oder aber, dass sie Aufgaben, die ihnen obliegen, besonders qualifiziert wahrnehmen. Insoweit gilt im Ausgangspunkt nichts anderes als für Professorinnen und Professoren (vgl. Plander 2004 i.E.). Wegen des unterschiedlichen Status der genannten Personen und ihrer Rechte und Pflichten stellen sich die Probleme leistungsabhängiger Vergütungen auf den drei Ebenen aber doch recht verschieden.

⁹ Dies bedeutet nicht etwa, dass den Betroffenen finanzielle Einbußen zugemutet werden sollen: Entfallen insoweit die Leistungszulagen, so besteht kein Grund, zunächst die Grundvergütung der Betroffenen abzusenken, um jene aus dem Absenkbetrag finanzieren zu können.

¹⁰ Im Blick auf befristet beschäftigte promovierende Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Arbeitszeit das Regelmaß oft weit übersteigt, befürchtet auch der Wissenschaftsrat (Fn. 8 S. 20) Fehlsteuerungen. Er begründet dies aber – wenig überzeugend – damit, durch nur geringe Leistungsentgelte könnten die Betroffenen demotiviert werden. Der Wissenschaftsrat will es deshalb den Hochschulen überlassen, einzelne Beschäftigtengruppen, etwa Promovenden, von der leistungsbezogenen Vergütung auszunehmen und den Angehörigen solcher Gruppen stattdessen den Durchschnittsbetrag der an sich vorgesehenen Leistungszulagen ausanzahlen.

b) Was zunächst die Übernahme von Aufgaben von besonderer Art anbelangt, so wird es an jeder Hochschule Aufgaben geben, deren Erledigung bei den Beschäftigten eher unbeliebt ist. Es kann deshalb nahe liegen, deren Übernahme durch finanzielle Anreize zu fördern und ihre Erledigung durch entsprechende Zulagen zu honorieren. Dies gilt jedenfalls, soweit Beschäftigte dazu nicht mit anderen Mitteln veranlasst werden können. In dieser Hinsicht unterscheiden sich die nicht-professoralen Beschäftigten von den Professorinnen und Professoren: Jene können, da sie dem Direktionsrecht des Arbeitgebers unterliegen, zur Übernahme und Erledigung solcher Aufgaben notfalls angewiesen werden; diese hingegen grundsätzlich nicht. Eines finanziellen Anreizes bedarf es insoweit also nicht. Ein solcher ist umso weniger vonnöten, als Beschäftigte, denen per Weisung bestimmte Aufgaben zugewiesen werden, von anderen Aufgaben entlastet werden müssen, wenn sie die Dauer ihrer Arbeitszeit nicht überschreiten sollen; regelmäßig dürfen sie auch tatsächlich entlastet werden.

c) Soll diese Grenze allerdings überschritten werden – etwa durch eine nur zeitweise oder sogar auf Dauer angelegte Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten – und/oder sollen Beschäftigten Aufgaben übertragen werden, die sie nach ihrem Arbeitsvertrag der Art nach gar nicht schulden, so bedarf es jeweils zunächst einer entsprechenden Vertragsänderung, also der Zustimmung der Betroffenen. Die Vertragsänderung kann dabei gegebenenfalls einen Anspruch auf eine tariflich vorgesehene erhöhte Vergütung für vorübergehende Mehrarbeit bzw. für das auf Dauer angelegte höhere Stundendeputat auslösen und gegebenenfalls sogar die Eingruppierung der Betroffenen in höhere Vergütungsgruppen nach sich ziehen. Diese können ihre Zustimmung zur Vertragsänderung jedenfalls davon abhängig machen, dass der Arbeitgeber ihnen solche Leistungen, sofern sie nicht bereits tariflich vorgesehen sind, individuell zusagt. Der Gewähr von Leistungszulagen der in Rede stehenden Art bedarf es deshalb insoweit nicht; sie passte auch nicht in den vorliegenden systematischen Zusammenhang.

5.5 Leistungsentgelte für quantitative Mehrleistungen?

Für rein quantitative Mehrleistungen sollten nichtprofessorale Beschäftigte derartige Zulagen im Grundsatz ebenfalls nicht erhalten können. Innerhalb ihres vertraglich bestimmten Aufgabenbereichs können sie nämlich wiederum bereits durch Weisung verpflichtet werden, sich in vermehrtem Umfang bestimmten Einzelaufgaben zu widmen – etwa der (Vor-)Korrektur von Klausuren. Eine Kompensation pflegen sie zudem wiederum durch Entlastung von anderen Aufgaben zu erhalten; bleibt diese aus, so können Ansprüche auf Mehrarbeitsvergütung entstehen oder doch ad hoc einzelvertraglich begründet werden. Für rein quantitative Mehrleistungen variable Leistungszulagen in Aussicht zu stellen, könnte sich im Übrigen als fatale Fehlsteuerung erweisen: Beschäftigte könnten versuchen, ihre Leistungsmenge auf Kosten der Leistungsqualität oder durch Vernachlässigung anderer Aufgaben zu erhöhen. Diese Risiken sollten die Hochschulen gar nicht erst eingehen (müssen).

5.6 Leistungsentgelte für Leistungen von besonderer Qualität

a) Variable Vergütungsbestandteile sollten die nichtprofessoralen Beschäftigten unter diesen Umständen nur für Leistungen erhalten können, die sich durch besondere Qualität auszeichnen – und dies kann auch der Fall sein, wenn ein Beschäftigter seine Leistungsmenge bei gleich bleibender Qualität und ohne gleichzeitige Vernachlässigung anderer Aufgaben erhöht. Für Leistungen von besonderer Qualität Zulagen in Aussicht zu stellen und zu gewähren – dies wird den an sich selbst gestellten Ansprüchen der Hochschulen in besonderer Weise gerecht und hat demgemäß in erster Linie für deren Professoren zu gelten. Für sie ist in dieser Hinsicht allerdings vor allem das Problem der Bewertungszuständigkeit kaum befriedigend lösbar: Wer sollte hinreichend sachkundig und zugleich hinreichend unbefangt sein, die erforderlichen Bewertungen vorzunehmen? Auch sind bislang keine Verfahren ersichtlich, mit deren Hilfe man eine ausufernde Bewertungsbürokratie vermeiden könnte (Plander 2004 i.E.). Die insoweit bestehenden Schwierigkeiten haben ihren Grund nicht zuletzt darin, dass Professorinnen und Professoren keine Vorgesetzten haben, zu deren typischen Aufgaben Beurteilungen jener Art gehören. Nichtprofessorale Beschäftigte pflegen demgegenüber Vorgesetzte zu haben – mögen dies einzelne Professorinnen und Professoren, denen sie zugeordnet sind, oder Instanzen wie Institutsdirektorinnen bzw. -direktoren, Dekane oder Rektorinnen bzw. Rektoren sein. Die Vorgesetzten können den Genannten nicht nur – in unterschiedlichem Maße – Weisungen erteilen, sondern haben typischerweise auch die Aufgabe, deren Arbeit zu bewerten, mag dies die Gestalt von dienstlichen Beurteilungen, von Zeugnissen oder von Urteilen über die Qualität von Lehrleistungen, von Dissertationen, Habilitations- oder sonstigen Forschungsleistungen annehmen. Daran ließe sich unschwer anknüpfen, auch soweit Bewertungen Grundlage für die Vergabe variabler Leistungsbezüge an nichtprofessorale Beschäftigte sein sollen. Sofern Vorgesetzte ihr Urteil nicht oder nicht allein auf die eigene Anschauung stützen können (oder wollen), ist zwar hier wie dort zu bestimmen, welche anderen Personen sie sollen einschalten und welche Verfahren sie dabei gegebenenfalls beachten müssen. Dies wird sich aber unschwer regeln lassen. Weniger leicht fallen wird es freilich, die sich auch für die Professoren stellende weitere Aufgabe zu lösen, welche Bewertungskriterien maßgeblich sein und welche Leistungsentgelte diesen des Näheren zugeordnet werden sollen. Antworten darauf sind schon deshalb erwünscht, weil andernfalls die Einhaltung des Gleichheitssatzes des Art. 3 Abs. 1 GG nicht gewährleistet wäre, also Willkür droht. Sollen variable Leistungsbestandteile die angestrebten Steuerungswirkungen erzielen, so müssen die Beschäftigten zudem wissen, an welchen Kriterien sie sich des Näheren sollen orientieren müssen, wenn sie Zulagen erhalten wollen. Bewertungskriterien durch Tarifvertrag (oder Gesetz oder Hochschulsatzung) generell (und zudem abschließend) vorzugeben und ihnen Leistungsentgelte zuzuordnen – dies wird freilich kaum möglich sein. Jedenfalls stimmen die Erfah-

rungen mit der Formulierung tariflicher Vergütungsgruppen in dieser Hinsicht eher skeptisch. Unter diesen Umständen liegt es nahe, zwar gewisse den allgemeinen Grundsatz ein Stück weit konkretisierende Bestimmungen zu formulieren, sich im Übrigen aber auf Regelungen zu beschränken, die die weitere Konkretisierung zum Gegenstand von Verfahren machen – und zugleich für deren grundsätzliche Eignung und Fairness sorgen.

- c) In dieser Hinsicht liegt der Gedanke nahe, die jeweils betroffenen Beschäftigten selbst zu beteiligen – an der Bestimmung von Leistungszielen, die in einer bestimmten Periode anzustreben sind, an der Zuordnung von Entgelten zu Graden der Zielerreichung sowie gegebenenfalls an der späteren Evaluierung. Ein von oben nach unten abgestuftes und aufeinander abgestimmtes Zielvereinbarungssystem zu etablieren, ist in der Tat eines der Anliegen des sogenannten Management by Objectives-Konzepts (MbO), welches in der Privatwirtschaft weit verbreitet ist und vielerorts auch bereits zum („Neuen“) Steuerungsmodell der Öffentlichen Verwaltung unter Einschluss der Hochschulen geworden ist (vgl. dazu etwas Geffken 2000, Plander 2002). Der Abschluss entsprechender Zielvereinbarungen zwischen nichtprofessoralen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten könnte sich in der Tat als verfahrensmäßiger Ausweg aus dem bezeichneten Dilemma erweisen.

Man sollte freilich nicht vorschnell meinen, damit das Ei des Columbus gefunden zu haben. Neuere empirische Untersuchungen haben nämlich ergeben, dass ein solches System sehr manipulationsanfällig ist: Die Beteiligten formulieren die Ziele oft eher anspruchlos, bestimmen die Grade der Zielerreichung hingegen als eher hoch – und die Beschäftigten beschreiten zur Zielerreichung Wege, die den bekundeten hehren Zwecken oft diametral zuwiderlaufen. Der Harvard-Professor Michael C. Jensen hat einen dieser Thematik gewidmeten längeren Beitrag aus dem Jahr 2002 denn auch bezeichnerweise überschrieben mit: „Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process“ (Jensen 2002). Nach anderen Untersuchungen, über welche die Zürcher Ökonomen Margit Osterloh und Bruno S. Frey bereits im Jahr 2000 zusammenfassend berichtet haben, verdrängen Konzepte von Pay for Performance die unabdingbare intrinsische Arbeitsmotivation der Beschäftigten und wirken auch insoweit oft kontraproduktiv. Derartige Konzepte steigerten die Leistung – so das wörtliche Resümee der Autoren –, bei Tätigkeiten, die ausschließlich deshalb unternommen werden, weil sie bezahlt werden. Dazu zählen einfache Tätigkeiten, die den Beschäftigten keine Möglichkeit zu einer inneren Befriedigung offen lassen ... Da keine intrinsische Motivation existiert, kann sie auch nicht verdrängt werden.“ (Frey/Osterloh 2000, S. 68) Im Hochschulbereich dürfte sich ein solcher Habitus nur selten finden. Nach den Darlegungen von Frey und Osterloh verdrängt Pay for Performance die intrinsische Motivation von Beschäftigten freilich offenbar ganz wesentlich deshalb, wenn und weil diese das System der monetären Entlohnung – ähnlich wie Befehle – als ein System von außen kommender kontrollierender Fremdsteuerung empfinden, die ihre Selbstbestimmung und Selbstachtung bedroht (Frey/Osterloh 2000, S. 68). Dies erstaunt inso-

fern, als der MbO-Ansatz die intrinsische Motivation gerade umgekehrt hatte stärken sollen und man gerade davon bessere Ergebnisse erwartet hatte (vgl. näher die Darstellungen von Geffken 2000, S. 1033 ff., Plander 2002, S. 155). Hinter dem Ausdruck „Zielvereinbarung“ kann sich allerdings, auch soweit damit Übereinkünfte zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten bezeichnet werden¹¹, Verschiedenes verbergen (vgl. näher Plander 2002 und 2003): Abreden zur Ergänzung des Arbeitsvertrags, auf dessen Inhalt der Beschäftigte mit in etwa gleichem Gewicht wie sein Partner hat Einfluss nehmen können und über dessen Inhalte er also hat mitbestimmen können einerseits, mehr oder weniger diktierte und vom Beschäftigten allenfalls zustimmend zur Kenntnis genommene Vorgaben, die nur der Form bzw. Bezeichnung nach Vereinbarungen sind, andererseits. Dem MbO-Ansatz entspricht die erste Variante; in der Praxis der Privatwirtschaft ist hingegen offenbar die zweite verbreitet. Eben dies dürfte die dargelegten kontraproduktiven Effekte erklären. Der Hochschulbereich bräuchte dem nicht zu folgen. Er bietet im Gegenteil größere Chancen zum Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen nichtprofessoralen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten, auf deren Inhalte beide mit in etwa gleichem Gewicht Einfluss nehmen können. Angesichts der Überschaubarkeit der dortigen Verhältnisse mögen hier auch Manipulationen der eingangs erwähnten Art schwerer fallen. Jedenfalls versuchsweise sollte man sich deshalb hier in der Tat des Instruments der Zielvereinbarung bedienen – jedenfalls solange, als dessen mangelnde Eignung nicht ersichtlich und ein besseres Instrument nicht in Sicht ist.

6. Besondere Teamleistungen

Nach welchen Grundsätzen auch immer variable Leistungsbezüge an nichtprofessorale Beschäftigte sollen gezahlt werden können – abschließend zu erörtern bleibt, wie zu verfahren ist, wenn Beschäftigte ihre Leistungen zusammen mit anderen – mit Professorinnen und Professoren, „Mittelbauern“, Angehörigen des TVP – im Team erbracht haben (vgl. dazu bereits unter 5.2 b). Soll, wer in solchen Fällen über die Vergabe von Zulagen zu entscheiden hat, die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitglieder ermitteln und bewerten müssen, oder soll das gesamte Team eine einheitliche Zulage mit der Maßgabe erhalten, dass es ihren Mitgliedern überlassen bleibt, über die Verteilung – einvernehmlich, notfalls per Mehrheitsentscheid – zu befinden (und damit gegebenenfalls auch darüber, welches Mitglied wegen nicht hinreichender Leistung nicht beteiligt werden soll)? Für die zweite Lösung spricht, dass die Mitglieder des Teams die Leistungsanteile der Einzelnen kennen und auch am besten bewerten können. Schon um des Zusammenhalts des Teams willen werden sie sich – trotz jeweils eigener Befangenheit – in aller Regel auch um eine gerechte Verteilung der Gesamtzulage bemühen. Jedem Mitglied wird freilich vorbehalten bleiben müssen, die Entscheidung von einer

¹¹ Und nicht z. B. Vereinbarungen zwischen Hochschulen und ihren Trägern, die ebenfalls als „Zielvereinbarungen“ bezeichnet zu werden pflegen.

neutralen innerhochschulischen Instanz, jedenfalls aber gerichtlich nachprüfen zu lassen. (Dabei wird freilich jeweils nur eine eingeschränkte Überprüfung der Bewertung in Betracht kommen.) Die Kenntnis davon wird die Mitglieder des Teams zusätzlich anhalten, sich um gerechte Entscheidungen zu bemühen – und auch begründen zu können, warum sie diese für gerecht erachten.

Literatur

- Bündnis 90/Die Grünen (2003): „Wissenschaft als Beruf an autonomen Hochschulen“, Typoskript, Dezember 2003.
- Ehrenberg, Christoph (2003): „Warum wir einen Wissenschaftstarifvertrag brauchen“, Referat am 5.1.2003 in Hannover, Typoskript.
- FDP-Fraktion im Deutschen Bundestag (2003): „Eckpunkte für einen Wissenschaftstarifvertrag“. Antrag vom 15.10.2003. BT-Drs. 15/1716.
- Franck, Egon und Opitz, Christian (2000): „Anreizsysteme für Professoren in den USA und in Deutschland“, In: zfo 2000, S. 234 ff.
- Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit (2000): „Pay for Performance – Immer empfehlenswert?“ In: zfo 2000, S. 64 ff.
- Geiffken, Rolf (2000): „Zielvereinbarungen – Eine Herausforderung für Personalwesen und Arbeitsrecht“, In: NZA 2000, S. 1033 ff.
- Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung vom 16.2.2002, BGBl. I S. 686.
- Jensen, Michael C. (2002): „Paying People to Lie: The Truth About the Budgeting Process“. <http://papers.ssrn.com/paper=267651>.
- Kanzlertagung (2003): „Chemnitzer Erklärung“. In: Informationsdienst Wissenschaft idw Pressemitteilung Technische Universität Chemnitz vom 26.9.2003.
- Leistungsprämien- und Zulagenverordnung des Bundes vom 1.7.1997 – BGBl. I S. 1598.
- Plander, Harro (2002): „Die Rechtsnatur arbeitsrechtlicher Zielvereinbarungen“, In: ZTR 2002, S. 155 ff.
- Plander, Harro (2003): „Zielvereinbarungen mit Beamten und Arbeitnehmern des Öffentlichen Dienstes“, In: Der Personalrat, 2003, S. 357 ff.
- Plander, Harro (2004): „Leistungsbezogene Professorenbesoldung: Reformmotor oder Reformbremse?“ (Erscheint demnächst in der Zeitschrift „Das Hochschulwesen“).
- Wissenschaftsrat (2004): „Empfehlungen zu einem Wissenschaftstarifvertrag und zur Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter“ vom 30.1.2004, WR-Drs. 5923/04.