

**Leistungsgerechte Besoldung von Professoren –
nice try oder Standortfaktor?**

DISKUSSIONSPAPIER
von Philipp Maas
philipp.maas@gmx.net

Göttingen, 24. April 2001

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung.....	2
B. Objektive Leistungsbewertung	4
I. Begriff	4
II. Leistungsmessung	6
III. Leistungszurechnung	6
IV. Leistungsbewertung.....	7
V. Fazit	7
C. Soziale Leistungsbewertung	7
I. Entlohnung nach Tarif.....	8
II. Außertarifliche Entlohnung.....	9
III. Leistungsprinzip.....	10
IV. Positionsbewertung.....	12
V. Entwicklung.....	13
VI. Leistungssteigerungspotential	14
VII. Fazit.....	14
D. Operationale Leistungsbewertung.....	15
I. Operationalisierung der »Leistung«.....	16
1. Voraussetzungen	16
2. Praktische Einwände	16
3. Rechtliche Einwände	18
4. Kosten.....	19
II. Leistungssteigerungspotential.....	19
III. Erfahrungen	20
IV. Fazit.....	20
E. Verhandelte Leistungsbewertung.....	21
I. Leistungssteigerungspotential	22
II. Indizien für entsprechende Planungen.....	22
III. Anwendbarkeit im Hochschulbereich	24
1. Praktische Einwände.....	24
2. Rechtliche Einwände	25
IV. Fazit.....	25
F. Schluß.....	26
Literaturverzeichnis.....	I
Anhang: Übersicht Leistungsbewertungsmodelle	V

Alles Recht der Welt ist erstritten worden,
jeder Rechtssatz, der da gilt,
hat erst denen, die sich ihm widersetzen, abgerungen werden müssen,
und jedes Recht, das Recht eines Volkes, wie das eines einzelnen,
setzt die stetige Bereitschaft zu seiner Behauptung voraus.
Das Recht ist kein logischer, sondern ein Kraftbegriff.
Rudolf v. Ihering: Der Kampf ums Recht. 1873, S. 22

A. Einführung

Beim Umbau des „Standorts D“ im Rahmen eines offenbar internationalen Wettlaufs um „Spitzenleistungen“ bleiben auch die Hochschulen nicht unberührt. Unter anderem werden schon seit längerer Zeit Vorschläge zur Leistungssteigerung und zu mehr Besoldungsgerechtigkeit diskutiert. Dabei sollen beide Ziele möglichst gleichzeitig bei voller „Kostenneutralität“¹ erreicht werden. Mehr Besoldungsgerechtigkeit i.S.v. leistungsabhängiger Entlohnung² – so die Idee – führe gleichzeitig zu höherer Leistungsbereitschaft und damit – bei gegebener Leistungsfähigkeit – *ceteris paribus* zu höherer Leistung. Leistung in diesem – etwas vagen – Sinne wird somit als eine Funktion aus Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft verstanden.³ Leistungsfähigkeit wäre dabei das, was jemand aufgrund seiner Ausbildung sowie seiner Fähigkeiten zu leisten imstande ist, Leistungsbereitschaft ein Maß für die Anstrengung, die jemand aufgrund seiner Motivation aufzubringen bereit ist.

Bereits 1996 hat sich der bayerische Kultusminister Zehetmair für eine Senkung der Grundgehälter für Professoren bei gleichzeitiger Einführung einer Leistungsprämie eingesetzt⁴ – ein Vorschlag, der vom damaligen Minister für Bildung und Wissenschaft, Jürgen Rüttgers,⁵ aber auch von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) begrüßt wurde.⁶ Im Dezember 1996 legte die damalige Bundesregierung ihre „hochschulpolitischen Eckpunkte“⁷ vor, im Februar 1998 folgte das Symposium des Landesverbands Nordrhein-Westfalen des Hochschullehrerbundes mit detaillierten Vorschlägen zur Grund- und Leistungsbesoldung.⁸ Kurz darauf, im März, befürwortete eine Resolution des 48. Hochschulverbandstages ein Hörrergeldsystem,⁹ gleichzeitig wurde ein Modell zur kostenneutralen Leistungsvergütung von einer Bund-Länder-Arbeitsgruppe vorgelegt.¹⁰ Am 25. August 1998 – also kurz vor Ablauf der letzten Legislaturperiode – trat das neue Hochschulrahmengesetz in Kraft. Wichtige Neuerungen waren dabei die staatliche Hochschulfinanzierung in Abhängigkeit von den Leistungen in Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung (§ 5 HRG) sowie die Soll-Vorschrift

¹ BMBF 2000 a, S. 16. So auch schon die Bund-Länder-Arbeitsgruppe im März 1998.

² Der Begriff *Entlohnung* soll im folgenden als Oberbegriff für Löhne, Gehälter und Besoldung verwendet werden.

³ Vgl. etwa Dorsch 1998: Leistung.

⁴ SZ vom 26-08-96: Zehetmair will Gehalt für Professoren senken.

⁵ Vgl. Hartmer 1999 a, S. 218.

⁶ FAZ vom 13-11-96: HRK-Präsident: Professoren nach Leistung bezahlen.

⁷ Ziemske 1999, S. 1037.

⁸ HLB 1998; vgl. auch Friedrich 1998, S. 41 ff.

⁹ Hartmer 1999 a, S. 220

¹⁰ Hartmer 1999 a, S. 220.

nach regelmäßiger Evaluation (§ 6 HRG).¹¹ Die Entwicklung setzte sich nach den Bundestagswahlen am 27. September 1998 ungebrochen fort: Im Oktober beschloß die designierte neue Bundesregierung in einer Koalitionsvereinbarung die Einsetzung einer Expertenkommission zum Thema.¹² Bereits im April 2000 lag der Abschlußbericht der Kommission vor.¹³ Auf der Grundlage dieses Berichts veröffentlichte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im September 2000 – als vorläufigen Höhepunkt der Entwicklung – sein Konzept zur Reformierung der „deutschen Hochschul- und Forschungslandschaft“¹⁴ unter dem offensiven Titel „Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert“. Dabei hat sich an der ursprünglichen Forderung von Zehetmair im Kern nichts geändert: Mehr Leistung und mehr Besoldungsgerechtigkeit bei voller Kostenneutralität.

Mehr Leistung und mehr Gerechtigkeit – beides Ziele, gegen die man vernünftigerweise wenig einwenden kann. Und wenn das ganze nicht einmal etwas kostet, ist der *coup de maître* perfekt – sollte man meinen. Logische Konsequenz wäre allerdings, daß alle – oder zumindest einige – *ceteris paribus* mehr leisten, während einige – „gerechterweise“ – weniger Besoldung erhalten. Anders wäre die Vorgabe der Kostenneutralität nicht zu verwirklichen. Dies kann natürlich nicht im Interesse jener sein, die weniger erhalten werden – selbst dann nicht, wenn es „gerechter“ wäre. Um diese jenen zu überzeugen, braucht man einen Gerechtigkeitsmaßstab. Das kann – daran läßt das BMBF keinen Zweifel – nur ihre vergleichsweise geringere Leistung sein.¹⁵

Leider ist der Leistungsbegriff alles andere als präzise und bedarf dringend der Nachschärfung, wenn er – vor allem die von Besoldungskürzungen Betroffenen – überzeugen soll. Bei der Sichtung der Literatur fällt auf, daß sich die verschiedenen Argumente in vier grundsätzliche Modelle der Leistungsermittlung¹⁶ einfügen lassen. Eigentlich geht es dabei weniger um Leistungsermittlung als vielmehr um Leistungsbewertung, weil – wie zu zeigen sein wird – erst die Leistungsbewertung einen Entlohnungsanspruch begründen kann.

Zur Entwicklung der Modelle wird es sich zunächst nicht vermeiden lassen, etwas weiter auszuholen. Diese Vorgehensweise erscheint mir aber gerechtfertigt, da sich ein Teil der kontrovers geführten Diskussion direkt auf den unscharfen Leistungsbegriff zurückführen läßt.

Die vier Modelle möchte ich »objektive Leistungsbewertung« (Teil B), »soziale Leistungsbewertung« (Teil C), »operationale Leistungsbewertung« (Teil D), und »verhandelte Leistungsbewertung« (Teil E) nennen. Jedes Modell soll dabei in Hinblick auf seine Praktikabilität als auch auf sein Leistungssteigerungspotential wenigstens in den Grundzügen betrachtet werden. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob es sich bei der Besoldungsreform

¹¹ Hochschulrahmengesetz i.d.F. d. Bek. vom 19-01-99 in der seit 25-08-98 geltenden Fassung (BGBl. III / FNA 2211-3). Vgl. etwa Sartorius I, Nr. 500.

¹² Koalitionsvereinbarung 1998, Kapitel V 2.

¹³ BMBF 2000 a, S. 3; Battis 2000, S. 253.

¹⁴ BMBF 2000 a, S. 1.

¹⁵ Die Formulierung des BMBF, daß „nicht weniger, sondern gerechter“ (BMBF 2000 a, S. 13) bezahlt werden soll, heißt im Ergebnis nichts anderes.

¹⁶ Leistungsermittlung sei dabei der Oberbegriff für alle Bestimmungsverfahren der Leistung.

um einen ernstzunehmenden *Standortfaktor* zur Schaffung von „Spitzenuniversitäten“¹⁷ oder eher nur um einen *nice try* handelt.

B. Objektive Leistungsbewertung

Unter Gerechtigkeitsaspekten¹⁸ wäre es ideal, wenn die individuelle Leistung objektiv bewertet und entlohnt würde. »Objektive Leistungsbewertung« ist sozusagen die theoretisch reine Form. Entsprechend selten findet sie sich aber in der Praxis.

Was wären die Voraussetzungen für objektive Leistungsbewertung? Zunächst einmal müßte die Leistung *meßbar* sein. Da naturgemäß nur quantitative Größen meßbar sind, deutet sich hier bereits ein erstes Problem im Hinblick auf die Professorenbesoldung an. Weiterhin müßte die Leistung individuell *zurechenbar* sein. Hier liegt ein zweites Problem, jedenfalls dann, wenn Leistungen in Teamarbeit erbracht werden.¹⁹ Drittens müßte die gemessene und individuell zugerechnete Leistung *bewertet* werden, da Leistung im Regelfall nicht unmittelbar in DM oder EURO meßbar sein wird. Schließlich und letztlich müßte aber – bereits *vor* der Messung, Zurechnung und Bewertung – eine verbindliche Übereinkunft darüber bestehen, *was genau* eigentlich Gegenstand der Messung sein soll – also eine Begriffsbestimmung der Leistung selbst.

Im folgenden sollen diese Bedingungen in gebotener Kürze betrachtet werden. Dabei ist das Ergebnis natürlich absehbar: Die objektive Leistungsbewertung ist schlechterdings praxisinkompatibel. Dennoch erscheint mir eine Betrachtung lohnenswert – zum einen, weil sie den Weg für die Untersuchung der anderen Modelle der Leistungsbewertung ebnet, zum anderen, weil sie offenbar in mehr oder weniger versteckter Form hartnäckig durch die aktuelle Diskussion zu geistern scheint.

I. Begriff

Meyers definiert *Leistung* allgemein als

Grad der körperlichen, sittlichen und/oder geistigen Selbstbeanspruchung (innerhalb eines Erwartungshorizontes) bzw. ihr Ergebnis;²⁰

– eine Definition, die sich ganz offenkundig nicht zur Berechnung einer Entlohnung eignet. Wohldefiniert ist dagegen der physikalische Leistungsbegriff. Demnach ist *mechanische Leistung* der Quotient aus Arbeit und Zeit: $P = dW / dt$, *elektrische Leistung* das Produkt aus Spannung und Stromstärke: $P = U \cdot I$.²¹ Bei aller begrifflichen Klarheit haben diese Begriffsbestimmungen den Nachteil, in sozialen Zusammenhängen unbrauchbar zu sein. Im juristischen Sinne ist Leistung (§§ 241, 362 I BGB) der Gegenstand einer Schuldverpflichtung.²² Auch diese Definition hilft hier nicht weiter.

¹⁷ So etwa der damalige niedersächsische Wissenschaftsminister Thomas Oppermann auf einer konzertierten Tagung der Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung, der Heinz-Nixdorf-Stiftung und der TU München im März 2001. Vgl. Endres 2001, S. 6.

¹⁸ Dabei ist im folgenden mit *Gerechtigkeit* nur die sog. *Leistungsgerechtigkeit* gemeint. Fragen der sog. *Verteilungsgerechtigkeit* können hier unberücksichtigt bleiben.

¹⁹ Das BMBF betont ausdrücklich die „Anforderung der Forschung im Team“ (BMBF 2000 a, S. 12).

²⁰ Meyers 1992: Leistung.

²¹ Meyers 1992: Leistung.

²² Vgl. etwa Köbler 1999: Leistung.

In der Betriebswirtschaftslehre versteht man unter Leistung „alle Ergebnisse eines Produktionsprozesses“,²³ und zwar entweder gemessen in mengenmäßigem Output oder als dessen Wert.²⁴ Daß hier der Leistungsbegriff über die *Messung* definiert wird, soll zunächst nicht weiter irritieren. Allerdings sei angemerkt, daß für Messung und Bewertung der gleiche Begriff homonym benutzt wird – immerhin wird der Unterschied gesehen. Für unser Thema interessant und daher erwähnenswert scheint mir allerdings der Umstand, daß aus betriebswirtschaftlicher Sicht mitunter zwischen der *quantifizierbaren* Leistung eines Betriebs und der *nicht-quantifizierbaren* Leistung einer öffentlichen Verwaltung unterschieden wird. Brede etwa geht davon aus, daß die Zahl bearbeiteter Vorgänge nur wenig über die Leistung eines Paßbeamten aussage.²⁵ Allerdings finden sich auch Autoren, die Verwaltungsdienstleistungen als quantifizierbare Produkte im betriebswirtschaftlichen Sinn ansehen.²⁶

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, daß sich allenfalls der betriebswirtschaftliche Leistungsbegriff als Basis für eine Leistungsmessung eignen *könnte* – wobei zu beachten ist, daß es sich hierbei letztlich um einen Zirkelschluß handelt: Leistung ist, was als Leistung gemessen wird. Dieses Ergebnis muß irritieren. Wie kann ein Begriff mit so inferiorer Bedeutungsschärfe eine so zentrale Rolle in der Besoldungsdiskussion spielen? Der naheliegendste Grund ist wohl, daß der Leistungsbegriff noch weit über die Besoldungsdiskussion hinausreicht und nachgerade konstitutiv für das Selbstverständnis moderner Gesellschaften ist. So versteht etwa Meyers unter *Leistungsgesellschaft* eine

moderne Industriegesellschaft, in der die materiellen und sozialen Chancen, die Produktionsergebnisse und die gegenseitigen sozialen Anerkennungen und Bewertungen sowie die sozialen Positionen im System der Über- und Unterordnung nach „Leistung“ vergeben werden.²⁷

„Leistung“ hat somit „Stand“ oder „Herkunft“ als fundamentales Verteilungsprinzip gesellschaftlichen Wohlstands abgelöst. Die Leistungsgesellschaft soll „Gewähr für optimale gesamtgesellschaftliche Produktivität wie für soziale Chancengleichheit und Gerechtigkeit bieten“.²⁸ Hier finden sie sich einträchtig beieinander, die Leistung und die Gerechtigkeit des BMBF-Konzepts. Nur die „Kostenneutralität“ ist durch „soziale Chancengleichheit“ ersetzt. Bei einer derartigen sozialen Aufladung des Leistungsbegriffs verwundert es nicht weiter, daß es Leistungskurse (in der gymnasialen Oberstufe), Leistungsmotivation und -bereitschaft bzw. Leistungsorientierung (etwa in der Organisationspsychologie),²⁹ Leistungsrassen und selbst Leistungsfutter (in der Landwirtschaft) bzw. ganz allgemein ein *Leistungsprinzip* gibt. Letzteres gilt dabei schlechterdings als Grundlage für die Bewertung der individuellen Beiträge zum Volkseinkommen und damit auch für die Verteilungsansprüche.³⁰

²³ Brede 1989, S. 5.

²⁴ Gabler 1993: Leistung.

²⁵ Brede 1989, S. 5.

²⁶ Vgl. etwa Beus / Bredendieck 1997, S. 201. Dabei geht Edler so weit zu behaupten, die Leistung der Hochschulen ließe sich „durchaus in der Zahl der erfolgreichen Hochschulabsolventen messen, vorausgesetzt, diese lassen sich auf dem Beschäftigungsmarkt zu *Entgelten absetzen* (sic!), die in der Summe die Kosten ihres Studiums übersteigen“ (Edler 1998, S. 23; Hervorhebung von mir). Das klingt schon fast nach Sklavenmarkt!

²⁷ Meyers 1992: Leistungsgesellschaft.

²⁸ Meyers 1992: Leistungsgesellschaft. Vgl. auch Achterberg 1977, S. 541.

²⁹ Vgl. die jeweiligen Stichworte etwa bei Gabler 1993.

³⁰ Vgl. Gabler 1993: Verteilungspolitik.

Nach allem bleibt festzuhalten, daß es offenbar keinen allgemein akzeptierten Leistungsbe-
griff gibt, der als Grundlage für eine objektive Leistungsmessung geeignet wäre.³¹ Hilfsweise
könnte man allenfalls – dem Vorbild der Betriebswirtschaftslehre folgend – Leistung als das
definieren, was als solche gemessen wird.

II. Leistungsmessung

Solange die zu erbringende Leistung als Output eindeutig definierbar ist, macht die Lei-
stungsmessung wenig Probleme – aber eben nur dann. Angenommen, ein Akkordarbeiter A
fertige in einem Unternehmen, das nur ein einziges Produkt herstellt, 100 Einheiten pro Tag.
Sein Kollege B komme auf einen Output von 120 Einheiten. Hier ließe sich problemlos fest-
stellen, daß B offenbar 20% mehr leistet. Entsprechend könnte man die Leistung eines Ver-
käufers in Umsatzvolumen messen und mit der Leistung eines Kollegen vergleichen.

Liegen die Verhältnisse aber nur geringfügig komplizierter – das Unternehmen fertige zum
Beispiel *zwei* Produkte – stößt die Leistungsmessung bereits an ihre Grenzen. A fertige wei-
terhin 100 Einheiten, und zwar des *ersten* Produkts, sein Kollege B dagegen 100 Einheiten
des *zweiten*. Wer leistet mehr? Bereits diese Frage ist nicht mehr eindeutig zu beantworten.
Die gleichen Schwierigkeiten ergeben sich bei Tätigkeiten, deren Output grundsätzlich zwar
meßbar wäre, aber nicht periodengerecht. Könnte man wirklich behaupten, ein Mitarbeiter der
F&E-Abteilung habe im Beobachtungszeitraum nichts geleistet, weil seine Produktentwick-
lung noch nicht fertiggestellt ist? Ein Ergebnis, das offensichtlich absurd wäre. Eine objektive
Leistungsmessung ist also nur in wenigen, extrem einfach gelagerten Ausnahmefällen mög-
lich. Bei sämtlichen Tätigkeiten, die über die unmittelbare Fertigung in einem Ein-Produkt-
Unternehmen hinausreichen, stößt sie auf Schwierigkeiten.

III. Leistungszurechnung

Solange jeder der beiden Akkordarbeiter jede Output-Einheit in Einzelarbeit fertigt, macht
auch die Leistungszurechnung keine Probleme. Sobald aber Teamarbeit oder auch nur eine
Abfolge von Arbeitsschritten ins Spiel kommt – das wäre bereits bei ganz normaler Fließ-
bandarbeit der Fall – ist ein Werturteil darüber nötig, welcher Anteil am Output dem einzel-
nen Mitarbeiter zuzurechnen ist. Die Schwierigkeiten steigen mit zunehmender Entfernung
von der unmittelbaren Fertigung bzw. vom unmittelbaren Verkauf. Welcher Anteil am Pro-
duktionsergebnis soll etwa dem Vorarbeiter oder dem Produktionsleiter zugerechnet werden,
welcher Anteil am Verkauf dem Vertriebsleiter? Noch schwieriger wird es, wenn wir Tätig-
keiten betrachten, die nicht unmittelbar output-orientiert sind. Das wäre der gesamte Einkauf,
der Vertrieb (mit Ausnahme des eigentlichen *front-ends*), und die Verwaltung – also ein
Großteil des Unternehmens. Betroffen wären alle Tätigkeiten von der Raumpflege über die
Sekretariate, die Sachbearbeitung bis hin zur Abteilungs- und Geschäftsleitung. Eine objekti-
ve Leistungszurechnung ist somit ebenfalls nur unter engen Voraussetzungen möglich.

³¹ So im Ergebnis wohl auch Achterberg 1977, S. 541.

IV. Leistungsbewertung

Der letzte Punkt auf dem Weg zur objektiven Leistungsbewertung wäre die Umrechnung der gemessenen und individuell zugerechneten Leistung in einen Entlohnungsanspruch. Warum bekommen die oben erwähnten Akkordarbeiter A und B zum Beispiel 1,50 DM pro Output-Einheit und nicht etwa 1,70 DM oder 2,00 DM? Offenbar gibt es externe – d. h. von der eigentlichen *Leistung* der beiden Arbeiter unabhängige – Einflußgrößen, die den *Wert* der Leistung³² und damit den Entlohnungsanspruch bestimmen oder zumindest eingrenzen.

In der Privatwirtschaft ist die wichtigste Einflußgröße der „Markt“. Die gefertigten Produkte haben einen bestimmten Marktwert, einfach deshalb, weil sich Kunden finden, die bereit sind, einen bestimmten Betrag dafür auszugeben. Die Leistungsbewertung – und damit der Entlohnungsanspruch von A und B – werden sich an diesem Marktwert orientieren müssen. Würde ein Unternehmen die Leistung zu hoch *bewerten*, würde mittelfristig seine Kostenstruktur durcheinandergeraten – es würde pleite gehen und vom Markt verschwinden. Im Ergebnis determiniert also der Marktwert die Fertigungslöhne, und alle anderen Entlohnungsansprüche werden sich daran orientieren. So wird etwa ein Vorarbeiter eine vergleichsweise höhere Entlohnung – also eine höhere Leistungsbewertung – fordern und auch erhalten. Entsprechendes gilt für einen Produktionsleiter, den Geschäftsführer und jede andere Tätigkeit im Unternehmen. Mit der Frage, nach welchen Verfahren sich diese Bewertungen richten, verlassen wir aber endgültig den Bereich der objektiven Leistungsbewertung.

V. Fazit

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß das Modell der »objektiven Leistungsbewertung« allenfalls dann anwendbar ist, wenn es sich bei der *Leistung* um unmittelbar output-orientierte, in Einzelarbeit erstellte und periodengerecht meßbare Tätigkeiten in einem Ein-Produkt-Unternehmen handelt. Das ist allerdings ein vergleichsweise seltener Spezialfall, der weit von der komplexen privatwirtschaftlichen Arbeitswirklichkeit entfernt ist – und wohl noch weiter von der Hochschulwirklichkeit und vor allem von der Professorenbesoldung. Aber selbst in diesem Spezialfall hängt die *Leistungsbewertung* – immer verstanden als Grundlage für den Entlohnungsanspruch – von externen Größen wie dem Marktwert des erzeugten Outputs ab. Das Modell der objektiven Leistungsbewertung ist somit als Grundlage für eine leistungsgerechte Entlohnung schlechterdings unbrauchbar – die Leistungsgesellschaft steht insofern auf tönernen Füßen.³³

C. Soziale Leistungsbewertung

Da die objektive Leistungsbewertung im Regelfall bereits in der Theorie versagt, muß es in der Praxis ein anderes Modell geben – schließlich wird jeder abhängig Beschäftigte entlohnt.

³² Die Volkswirtschaftslehre verwendet vorzugsweise den leichter handhabbaren Begriff der *Arbeitsproduktivität* und meint damit den realen – also preisniveau-bereinigten – Wert des Outputs im Verhältnis zur eingesetzten Arbeitszeit: $a = Y/N$. Dabei entspricht in einem Markt vollständiger Konkurrenz – der theoretisch optimale Reallohn der Grenzproduktivität: $w/P = dY/dN$. Vgl. hierzu etwa Siebert 2000, S. 171 ff. Zur Verwendung des Begriffs *Produktivität* statt „Leistung“ vgl. etwa Staehle 1991, S. 252.

³³ Zu diesem Ergebnis kommt auch Edler, wenn er notiert, daß das Leistungsprinzip „nur eine programmatische Forderung“ darstelle, da die „Probleme [...] einer autonomen Leistungsmessung [...] nicht gelöst“ seien. Vgl. Edler 1998, S. 27.

Das Modell, das in der sozialen Wirklichkeit – zumindest bislang – ganz überwiegend Verwendung findet, möchte ich »soziale Leistungsbewertung«³⁴ nennen. Dabei ist zu erwarten, daß es sich vom gedanklichen Ausgangspunkt – der objektiven Leistungsbewertung – deutlich unterscheidet.

I. Entlohnung nach Tarif

Ein kurzer Blick in die Praxis reicht aus, um festzustellen, daß der überwiegende Teil der abhängig Beschäftigten nach einem *Tarif* – im weitesten Sinne – entlohnt wird, und zwar sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft. Im öffentlichen Dienst sind das der Bundesangestelltentarif (BAT) bzw. die jeweiligen Besoldungsordnungen,³⁵ in der Privatwirtschaft im Regelfall gewerkschaftlich ausgehandelte Tarifverträge, die gleichermaßen für nicht-organisierte Beschäftigte gelten.³⁶ So gesehen sind die Entlohnungsstrukturen in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst also gar nicht so verschieden.

Nun haben Tarife zwei grundlegende Funktionen: Zum einen legen sie die *Höhe* der Entlohnungsansprüche fest, zum anderen aber definieren sie verschiedene Lohn- bzw. Besoldungsgruppen anhand bestimmter Kriterien. So richtet sich die Eingruppierung in der Privatwirtschaft und im BAT nach *Tätigkeitsmerkmalen*,³⁷ im Beamtenrecht werden die Besoldungsgruppen gem. § 18 BBesG³⁸ nach der *Wertigkeit* der Ämter bestimmt. Zwar kennt die Privatwirtschaft auch Leistungslöhne mit tariflich vereinbarten Akkord-Richtsätzen, aber das dürfte nur für die unter Punkt B beschriebenen Sonderfälle einschlägig sein. Dabei richtet sich die Entlohnung³⁹ nach der Einstufung in eine Gruppe bzw. Position⁴⁰ und nicht etwa nach den tatsächlichen Arbeitsergebnissen – der „Leistung“ – während der Tariflaufzeit.⁴¹ Das kann bei Lichte betrachtet auch gar nicht anders sein, da ja Tarife im voraus festgelegt sind, die Leistung aber bestenfalls im nachhinein bestimmbar wäre. Offenbar gehen die Tarife also davon aus, daß es positionskonforme Tätigkeiten gibt, deren erwartungsgerechte Erfüllung dem Positionsinhaber regelmäßig zugetraut werden kann. Tarife bewerten somit weniger die Leistung als die Tätigkeit an sich, wobei die Tätigkeit an bestimmte Positionen bzw. Ämter gebunden ist. Von *Leistungsbewertung* im engeren Sinne kann dabei also keine Rede sein, so daß man hier besser von »*Positionsbewertung*«⁴² sprechen sollte. Diese Standardisierung der erwarteten Arbeitsergebnisse – also der „Leistungserwartung“ – und ihre Anbindung an bestimmte Positionen scheint mir für das Modell der sozialen Leistungsbewertung charakteristisch zu

³⁴ Dabei sei unter *sozial* „die Gesellschaft betreffend“ verstanden, nicht die homonyme Bedeutung „gemeinnützig, hilfsbereit“. Zur Wortbedeutung vgl. etwa Meyers 1992: sozial.

³⁵ Anlagen zum BBesG.

³⁶ Sog. Tarifausschlußklauseln, die nicht-organisierte Beschäftigte benachteiligen, sind in Deutschland nach der Rechtsprechung unzulässig. Vgl. etwa Gabler 1993: Tarifausschlußklausel.

³⁷ Vgl. etwa Gabler 1993: Tariflohn / Bundes-Angestellten-Tarifvertrag (BAT).

³⁸ Bundesbesoldungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. Dezember 1998 (BGBl. III / FNA 2032-1). Vgl. etwa Sartorius I, Nr. 230.

³⁹ Oberbegriff für Löhne, Gehälter und Besoldung. Vgl. S. 1, Fn. 2.

⁴⁰ Da es bei unserer Betrachtung weniger um die qualitativen bzw. inhaltlichen Unterschiede der einzelnen Tätigkeiten geht, sondern eher um die quantitativen Aspekte, also die einer Gruppe zugeordnete Entlohnung, soll im folgenden allgemein von *Position* die Rede sein.

⁴¹ Zu diesem Ergebnis kommen auch Siedentopf / Koch bereits 1977, wenn sie ausführen, daß „die Dienstbezüge des Beamten [...] ohne Rücksicht auf die konkret erbrachte Leistung gewährt werden“ (Siedentopf / Koch 1977, S. 103).

⁴² Battis / Grigoleit sprechen von „Bewertung des Amtsinhaltes“ (Battis / Grigoleit 1999 a, S. 24).

sein.⁴³ Dabei kann man davon ausgehen, daß die Positionsbewertung im Regelfall funktioniert, daß also die vom Positionsinhaber erwarteten Arbeitsergebnisse – „Leistungserwartung“ – *im Mittel* erbracht werden. Im Einzelfall sind allerdings durchaus mehr oder weniger starke Abweichungen möglich, ohne daß das auf die Bewertung – sprich Entlohnung – einen unmittelbaren Einfluß hätte.

II. Außertarifliche Entlohnung

Auch bei individuell ausgehandelter Entlohnung, also im AT-Bereich, funktioniert das Modell der sozialen Leistungsbewertung im Sinne einer Positionsbewertung im Prinzip analog. Nehmen wir an, ein Mitarbeiter M verdiene in einer gegebenen Position ein frei ausgehandeltes Gehalt von 150.000 DM nebst Firmenwagen und suche aus ungekündigter Stellung ein neues Betätigungsfeld. M wird mit großer Selbstverständlichkeit davon ausgehen, daß er sein Gehalt wert sei und sich nur für entsprechende Positionen bewerben. Jeder potentielle Arbeitgeber wird diese Einschätzung grundsätzlich teilen. Zwischen M und dem Arbeitgeber besteht also prinzipielles Einvernehmen über den Wert von M's zukünftiger (!) Tätigkeit. Mit anderen Worten: M und sein neuer Arbeitgeber teilen eine positionskonforme *Leistungserwartung*. Allein die Tatsache, daß M bislang ein entsprechendes Einkommen hatte, positioniert ihn ähnlich wie eine tarifliche Einstufung. M's Position und damit seine Entlohnung stabilisiert sich, wenn er die *Leistungserwartungen* im Mittel erfüllt, also letztlich auf der Ebene einer subjektiven *Wertschätzung*⁴⁴ seitens des Leistungsnehmers. Dabei kann es sich mangels objektiver Kriterien tatsächlich nur um eine *Schätzung* im eigentlichen Wortsinn handeln. Ob M diesen Leistungserwartungen tatsächlich gerecht wird oder nicht, ist im Grunde völlig offen. Immerhin bestünde – um nur einen Fall herauszugreifen – die Möglichkeit, daß M's ehemaliger Arbeitgeber froh ist, M los zu sein, weil er – *ex post* betrachtet – seinem Einkommen eigentlich nicht gerecht wurde.⁴⁵ Auch die Frage, welchen *Inhalt* die Leistungserwartung hat, spielt eine völlig untergeordnete Rolle und wird ohnehin ausschließlich vom Leistungsnehmer entschieden. So wird es – um ein Beispiel aus dem Hochschulbereich zu verwenden – etwa zweitrangig sein, ob ein Professor sich im ökonomischen Sinne „rechnet“ oder ob die Universität, von der der Ruf kommt, ihn einfach nur – etwa aus Prestigegründen – „haben“ will. Beispielsweise wäre Albert Einstein in den Jahren von 1916 bis zu seinem Tod 1955 wohl an praktisch jeder Universität weltweit willkommen gewesen, obwohl seine tatsächlichen Forschungsleistungen in dieser Zeit eher dürftig waren. Im Regelfall wird man aber auch hier davon ausgehen können, daß das Modell im großen und ganzen stabil und zur allgemeinen Zufriedenheit funktioniert.

⁴³ Ähnlich äußern sich Battis / Grigoleit, wenn sie feststellen, daß „der Gesetzgeber davon auszugehen [habe], daß die Besetzung der Ämterhierarchie das Leistungsniveau der Beamten widerspiegelt ...“ (Battis / Grigoleit 1999 a, S. 19).

⁴⁴ Tatsächlich findet sich der Begriff *Wertschätzung* in diesem Zusammenhang gelegentlich in der Literatur. Vgl. etwa Battis / Grigoleit 1999 a, S. 22; 1999 b, S. 130; BMBF 2000 a, S. 18.

⁴⁵ Ein Umstand, der sich aus dem Arbeitszeugnis übrigens eher *nicht* ergibt, da Zeugnisse „mit einem gewissen Wohlwollen“ ausgestellt werden sollen und einzelne nachteilige Vorkommnisse oder Fehlleistungen nicht zu erwähnen sind. Vgl. etwa Gabler 1993: Zeugnis.

Zusammenfassend bleibt aber festzuhalten, daß die Entlohnung nicht unmittelbar von den tatsächlichen Arbeitsergebnissen – der „Leistung“⁴⁶ – abhängt, sondern daß umgekehrt Arbeitsergebnisse *erwartet* werden, die der Entlohnung der jeweiligen Position entsprechen. Der Zusammenhang ist also geradezu auf den Kopf gestellt.

III. Leistungsprinzip

Die ganz überwiegende Verbreitung dieses Modell wirft die Frage auf, warum sich eine Leistungsgesellschaft mit dieser vergleichsweise groben Positionsbewertung ihrer Leistungsgeber⁴⁷ zufrieden gibt, warum sich also die soziale Leistungsbewertung als Grundmodell durchgesetzt hat. Zunächst könnte man sagen, daß es die Antwort der Praxis auf die theoretische Unmöglichkeit ist, Leistung objektiv zu bewerten, und es sich dabei durchaus bewährt hat. Dies allein würde das Modell rechtfertigen. Darüber hinaus erfüllt die Positionsbewertung aber auch ein Grundbedürfnis nach stabilen Lebensverhältnissen, das hier postuliert werden soll.⁴⁸ Die meisten Menschen leben nur ungern in der „Ungewißheit des Vertreterstandes“. Auch aus der Perspektive der Leistungsnehmer sind mittelfristig stabile Kalkulationsgrundlagen günstiger als permanente Auseinandersetzungen um die jeweilige Entlohnung. Schließlich wäre das Gegenmodell äußerst gewöhnungsbedürftig. Man könnte sich kaum vorstellen, daß jeder abhängig Beschäftigte in jeder neuen Anstellung „bei Null“ anfängt und sich sein Einkommen jedesmal aufs Neue in Abhängigkeit von der tatsächlichen Leistung verdient.

Fraglich ist weiterhin, wie das Modell mit den Grundvorstellungen einer Leistungsgesellschaft, namentlich dem Leistungsprinzip, in Einklang zu bringen ist. Bislang haben wir lediglich den Fall betrachtet, daß ein Leistungsgeber eine bestimmte Position bereits besetzt hat. Davon zu unterscheiden sind der *Zugang* zu einer Position und der *Aufstieg* in eine höhere Position.

Hier – und nur hier – kommt das Leistungsprinzip zum Tragen. Das *Leistungsprinzip* regelt also zunächst den *Zugang* zu einer bestimmten Position, so wie es Art. 33 II GG für öffentliche Ämter ausdrücklich formuliert.⁴⁹ Dabei sollen *Eignung*, *Befähigung* und *fachliche Leistung* im folgenden unter dem Oberbegriff *Qualifikation* zusammengefaßt werden, da es hier auf eine Differenzierung nicht ankommt.⁵⁰ Wenn aber der Zugang zu einem öffentlichen Amt ausschließlich qualifikationsabhängig sein soll, so gilt umgekehrt, daß bestimmte *Qualifikationen* notwendige Voraussetzung für den Zugang zu bestimmten Positionen und damit für bestimmte Entlohnungsansprüche sind. Im Bereich der Privatwirtschaft dürfte der Zugang etwas durchlässiger sein, im Prinzip wird dabei aber kaum etwas anderes gelten.

⁴⁶ Leistung in diesem Sinne läßt sich daher nur recht vage als „Bewirken eines erwünschten Ergebnisses“ definieren.

⁴⁷ Im folgenden soll ganz grundsätzlich nur zwischen Leistungsgebern und Leistungsnehmern unterschieden werden. Dabei seien *Leistungsgeber* diejenigen Beschäftigten, die ein bestimmtes Ergebnis bewirken sollen (also z. B. Mitarbeiter). *Leistungsnehmer* seien diejenigen, die ein bestimmtes Ergebnis erwarten (also z. B. Vorgesetzte).

⁴⁸ Vgl. dazu auch Eyerer 1999, S. 68: Eyerer spricht von fehlender Risikobereitschaft und mangelnder „Freude am Wechsel“.

⁴⁹ Dabei wird das Leistungsprinzip nur dann verletzt, wenn in der Beförderungspraxis das Anciennitätsprinzip die Oberhand gewinnt, der Aufstieg also völlig leistungsunabhängig erfolgt. Vgl. hierzu etwa Böhm 2000, S. 154.

⁵⁰ So auch Seifert / Hömig 1999, Art. 33, Rn. 4.

Nun sind Qualifikationen aber keine Leistungen, die *in der Position* erbracht werden, sondern regelmäßig Leistungen, die bereits zuvor erbracht wurden, also *Vor-Leistungen*. So stellt etwa die Bundeslaufbahnverordnung in § 1 IV BLV ausdrücklich auf den „Nachweis *bereits erbrachter Arbeitsergebnisse*“ ab.⁵¹ Vor-Leistungen sind dabei Arbeitsergebnisse im weitesten Sinne: Ausbildungsinhalte und -noten, Arbeitszeugnisse, Referenzen, dienstliche Beurteilungen und – etwa via Lebenslauf oder Personalakte – dokumentierte Berufserfahrung. Im Grunde sammelt also jeder abhängig Beschäftigte im Laufe seiner „Karriere“ *credit points* im weitesten Sinne. Selbst ein einmal erreichtes Einkommen hat eine entsprechende Funktion. Die Summe dieser *credit points* qualifiziert also für den Zugang zu einer bestimmten Position⁵² und damit für einen bestimmten Entlohnungsanspruch. Dabei geht das Modell der sozialen Leistungsbewertung unterschwellig von einer hinreichenden Leistungskontinuität aus: Es unterstellt, daß jemand, der die Vorleistungen erbracht hat, die für den Zugang zu einer Position erforderlich sind, auch *in der Position* vergleichbar leistungsfähig und leistungsbereit sein wird. Im Regelfall wird diese Erwartung nicht enttäuscht werden. Dennoch scheint es mir wichtig klarzustellen, daß das Leistungsprinzip strenggenommen nur so lange gilt, bis jemand eine Position besetzt hat. Sollte sich ein Bruch in der Leistungskontinuität ergeben, hätte das zunächst keine Auswirkungen auf die Entlohnung. Ein solcher Bruch kann sich aufgrund von privaten oder beruflichen Problemen ergeben, aber auch dadurch, daß die Qualifikation, die über die Vor-Leistungen erworben wurde, sich wider Erwarten nicht mit der tatsächlich benötigten Qualifikation deckt – ein vergleichsweise häufig anzutreffender Fall von Stellenfehlbesetzung, der vor allem dann bedenklich wird, wenn die Besetzung nicht rückgängig zu machen ist. Der zweite Fall, im dem das Leistungsprinzip zum Tragen kommt, ist der Aufstieg in höhere Positionen. Eigentlich handelt es sich hierbei aber nur um einen Unterfall des Zugangs zu einer Position. Schon von daher gilt auch hier entsprechendes: Ein potentieller Aufsteiger qualifiziert sich über seine Leistungen in der alten Position, also wiederum über Vor-Leistungen. Ob er der höheren Position gerecht wird, läßt sich *ex ante* nicht vorhersagen, sondern nur erwarten. Auch hier wird die Erwartung im Regelfall erfüllt werden – aber eben nur im Regelfall. Wäre es anders, hätte niemand jemals vom *Peter-Prinzip* gehört.

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, daß im Modell der sozialen Leistungsbewertung die Entlohnung einer Tätigkeit *in der Position* im Prinzip leistungsunabhängig ist.⁵³ Lediglich der *Zugang* zur Position und der *Aufstieg* in höhere Positionen sind leistungsabhängig – allerdings nur von den Vor-Leistungen in Verbindung mit der Erwartung einer Leistungskontinuität. Der Aufstieg in eine höhere Position gelingt in der Privatwirtschaft also auf die Weise, daß jemand versucht, durch entsprechende Anstrengungen die Erwartung zu begründen, für höhere Positionen geeignet zu sein und damit eine höhere Entlohnung zu verdienen. Da bereits das letzte Einkommen für sich genommen die Funktion von *credit points* hat, ist

⁵¹ BLV i.d.F. vom 08-03-1990 (BGBl. I, S. 449). Vgl. auch Seifert / Hömig 1999, Art. 33, Rn. 4. (Hervorhebung von mir.) Welch entscheidende Rolle die Vor-Leistungen spielen, wird deutlich, wenn man sich klarmacht, daß die vier abgegrenzten Laufbahnen ursprünglich dem Bildungssystem des frühen 20. Jahrhunderts entsprachen. Vgl. hierzu Siedentopf / Koch 1977, S. 104.

⁵² Was natürlich nicht bedeuten muß, daß jeder, der die nötige Qualifikation hat, auch eine entsprechende Position innehat. Die Qualifikation ist also nur notwendige, keine hinreichende Bedingung. Wäre es anders, gäbe es weniger Arbeitslose.

⁵³ Das BMBF bezeichnet die „Gehaltssteigerung über einen Ruf“ ganz zu recht als „die bisherige Leistungskomponente“. BMBF 2000 b, S. 2.

ein Aufstieg in höhere Positionen allein durch den gelegentlichen Wechsel des Arbeitgebers in Verbindung mit entsprechenden Gehaltsverhandlungen möglich – eine Vorgehensweise, die in der Privatwirtschaft als *job-hopping* bekannt und durchaus üblich ist. Entsprechend verhält es sich mit Einkommenssteigerungen, die sich für Professoren aus Berufungs- bzw. Bleibeverhandlungen (nach BBesG Anl. II, Nr. 1 bzw. 2) ergeben. Sie sind strukturell ohne weiteres mit dem *job-hopping* vergleichbar. Die höhere Besoldung ist letztlich Ausdruck eines Aufstiegs in der Wertschätzung⁵⁴ und bedeutet eine neue – noch höhere – Ausgangsposition für den nächsten Wechsel.⁵⁵ Wer aufstiegsorientiert ist, wird also versuchen, sich durch entsprechende Anstrengung höher zu positionieren. Alle anderen werden sich aber zu recht auf die erwarteten mittleren Arbeitsergebnisse beschränken.

IV. Positionsbewertung

Da sich die Entlohnung einer Tätigkeit letztlich nach der Bewertung der Position richtet, wäre noch zu klären, nach welchen Kriterien die Positionsbewertung erfolgt. In der Privatwirtschaft kann man sich modelltheoretisch vereinfacht die Produktivlöhne als Eckwerte vorstellen. Wie bereits in Teil B erläutert, muß sich zunächst die Bewertung der Akkord-Leistung am Marktwert des Outputs orientieren. Alle anderen Entlohnungen werden sich folglich an den Akkord-Löhnen orientieren. Je höher die Wertschätzung der Tätigkeit, desto höher die Positionsbewertung und damit die Entlohnung. So wird ein Vorarbeiter höher entlohnt werden als ein einfacher Produktionsarbeiter, der Produktionsleiter höher als ein Vorarbeiter, und so fort. *Warum* die eine Position höher bewertet wird als eine andere, läßt sich nicht ganz leicht begründen und soll hier auch gar nicht thematisiert werden. Wesentliche Einflußfaktoren dürften die Ausbildungsdauer, die Seltenheit der Qualifikation und auch das Maß der Personal- bzw. Etatverantwortung sein. Letztlich handelt es sich aber um ein im Laufe der Zeit gewachsenes, komplexes Gebilde von sozialen Vergleichsprozessen.

Im öffentlichen Dienst fehlen Akkordlöhne und Produktpreise als Orientierungsmarken.⁵⁶ Allerdings dürften sich auch hier die jeweiligen »Tarife« nach BAT bzw. BBesG im Laufe der Zeit entwickelt haben, beispielsweise durch Diagonalvergleiche mit der Wirtschaft, so daß hier nichts grundsätzlich anderes gilt. Die Vergleichsprozesse sind dabei eigentlich nichts anderes als ein Verteilungskampf, der in zivilisierten Gesellschaften freilich friedlich und argumentativ geführt wird. Gleichwohl bleibt es ein Verteilungskampf um Entlohnungsansprüche unter der Nebenbedingung des jeweils verfügbaren Volkseinkommens.⁵⁷ Dieses Ergebnis deckt sich auch schlüssig mit Meyers Definition der *Leistungsgesellschaft*:⁵⁸ Dort war

⁵⁴ So auch Battis / Grigoleit 1999 b, S. 130.

⁵⁵ Wobei Professoren wegen BBesG Anlage II, Nr. 2 a weniger Spielraum haben als Angestellte in der Privatwirtschaft. Auf diese Unterschiede soll hier aber nicht eingegangen werden.

⁵⁶ Studenroth weist darauf hin, daß die Leistung des öffentlichen Dienstes kein „Dienstleistungsangebot“ sein kann, das sich im freien Wettbewerb behaupten könnte (Studenroth 1997, S. 212).

⁵⁷ Die jährlichen *Tarifrunden* zeigen mit schöner Regelmäßigkeit, mit welcher Entschlossenheit Verteilungskämpfe um zusätzliches Volkseinkommen und gestiegene Produktivität unter Berücksichtigung der Inflationsrate geführt werden. Daß es sich hierbei um ein gut eingespieltes System handelt, läßt sich z. B. daran erkennen, daß die Lohnquote – als Indikator für die am höchsten aggregierte Verteilungsstufe – im Zeitraum von 1970 bis 1998 relativ konstant um die 70% lag. Vgl. IDW 1999, Tab. 38.

⁵⁸ Vgl. oben S. 3.

von „sozialen Anerkennungen und Bewertungen“ sowie von „sozialen Positionen im System der Über- und Unterordnung“ die Rede, die „nach Leistung“ vergeben werden.

Für die Professorenbesoldung gilt im Prinzip nichts anderes. Auch hier werden emsig systematische Vergleiche in den Dimensionen *horizontal*, *vertikal* und *diagonal* angestellt. So fordern etwa Battis und Grigoleit ganz grundsätzlich, die Einkommen „horizontal mit den Ämtern anderer Besoldungsordnungen zu symmetrieren“ und äußern die Befürchtung, daß „die Besoldung aus den Ämtern der Besoldungsgruppen C 2 und C 3 in höherem Dienstalter möglicherweise sogar hinter der Besoldung aus dem Eingangsamts des höheren Dienstes (A 13) zurückbleiben“ könnte.⁵⁹ Hartmer lobt die „jahrzehntelange, weise Besoldungsparallelität von C 4 (Ordinarius) und B 3 (Ministerialrat)“ und befürchtet, daß zukünftig Professoren „wie Studiendirektoren“⁶⁰ bezahlt werden könnten. Auf der Ebene des Vertikalvergleichs stellt Hartmer zutreffend fest, daß Gehaltsunterschiede „bis zu 9.000 DM“ innerhalb der C 4-Besoldung möglich seien. Auch die Tatsache, daß es einen „Einstufungs-Shift“ – C 4 gegenüber C 3 bzw. C 3 gegenüber C 2 – zwischen Universitäten und Fachhochschulen gibt, ist Ergebnis eines Vertikalvergleichs. Begründet wird diese Höherstufung mit der Habilitation. Nun ist aber die Habilitation eine klassische Vor-Leistung. Daß ein Professor *im Amt* aufgrund der Habilitation dauerhaft mehr leistet, dürfte schwierig zu belegen sein, muß aber im Modell der sozialen Leistungsbewertung auch nicht belegt werden. Als Beispiel für einen Diagonalvergleich sei nur Hartmers Hinweis erwähnt, daß „jeder mittelmäßige Rechtsanwalt“ es *in puncto* Besoldung mit einem Professor aufnehmen könne.⁶¹ Wenn aber die Positionsbeurteilung Bestimmungsgröße für die Entlohnung ist, dann müßte sich die aktuelle Diskussion um die Professorenbesoldung als Anzeichen potentiell sinkender Wertschätzung des Professorenanstandes deuten lassen.

V. Entwicklung

Ohne auf Einzelheiten eingehen zu können, läßt sich doch eine grobe Entwicklungslinie abstecken. Die Universität Humboldt'scher Prägung des 19. Jahrhunderts war eine von den „Vorstellungen des Neuhumanismus“⁶² geprägte Universität des Bürgertums mit dem elitären Ideal der Ordinariennuniversität. Professoren und ihre bürgerlichen Studenten beschäftigten sich mit zweckfreier Wissenschaft „in Einsamkeit und Freiheit“.⁶³ Die Professoren bezogen ihr Einkommen zunächst über Kollegelder und Promotionsgebühren, später, gegen Ende des Jahrhunderts, gipfelte die Wertschätzung in der Einführung von Festgehältern und Dienstaltersstufen.⁶⁴ Dabei war die Humboldt'sche Universität eine „Universität der kleinen Form“.⁶⁵

Im Zuge der Bildungsreform der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts setzte der Trend zur Massenuniversität ein. Die zweckfreie Wissenschaft wurde abgelöst durch den gesellschaftlichen Dienstleistungsauftrag, Studenten in großer Zahl berufsvorbereitend auszubilden. Die neue

⁵⁹ Battis / Grigoleit 1999 b, S. 130 f. Noch ausführlicher hierzu Battis / Grigoleit 1999 a, S. 27 ff.

⁶⁰ Hartmer 1999 b, S. 638. Ebenso Böhm 2000, S. 158.

⁶¹ Hartmer 1999 a, S. 220.

⁶² BVerfGE 35, 79, 109.

⁶³ BVerfGE 35, 79, 109.

⁶⁴ Haug 1999, S. 114.

⁶⁵ Thieme 1986, Rn. 277.

Bedeutung der Berufsausbildung zeigte sich dabei auch in der Aufwertung der Ingenieurschulen zu Fachhochschulen.⁶⁶ Aus dem elitären Ideal wurde das egalitäre Ideal der Gruppenuniversität – ein Prozeß, der einen Rückgang zumindest der relativen Wertschätzung ausdrückt. Zwar hat sich dieser Prozeß nicht unmittelbar in einem Rückgang der Bezüge geäußert, wohl aber in der Verpflichtung, bei annähernd gleicher Besoldung eine immer größer werdende Zahl von Studenten auszubilden.⁶⁷ Das Verhältnis der Einkommen von Professoren zu Grundschullehrern hat sich im Zuge dieser Entwicklung von 8:1 auf 2:1 verschoben.⁶⁸ Die aktuelle Entwicklung läßt sich wohl am ehesten mit „ISO 9000-Phase“ charakterisieren: Geschätzt wird, was effizient, leistungs- und wettbewerbsorientiert ist und möglichst rasche Ergebnisse bringt.⁶⁹ Die Wertschätzung für „Management“ steigt enorm,⁷⁰ zweckfreie Wissenschaft gilt als hoffnungslos antiquiert. Das Wort von den „faulen Professoren“⁷¹ bzw. die Einschätzung, daß „nur das Älterwerden“ belohnt werde⁷² oder daß „Altern [...] kein Verdienst“⁷³ sei, wäre für die Universität Humboldt'scher Prägung undenkbar gewesen.⁷⁴

Kurzum: Die soziale Wertschätzung des Professorenstandes sinkt.⁷⁵ So muß es nicht verwundern, daß die Positionsbewertung und damit die Besoldung unter Druck gerät. Hartmer weist auf die Gefahr einer „generellen Absenkung der Hochschullehrerbesoldung“⁷⁶ hin, mißinterpretiert das aber als „Treppenwitz“. Ich halte es eher für ein naheliegendes Ergebnis.

VI. Leistungssteigerungspotential

Da sich die soziale Leistungsbewertung im wesentlichen in einer Positionsbewertung erschöpft und nur indirekt mit den tatsächlichen Arbeitsergebnissen zu tun hat, ist von diesem Modell in der Tat kein sonderliches Leistungssteigerungspotential zu erwarten.⁷⁷ Wer aufsteigen will, wird versuchen, durch entsprechende Anstrengung eine höhere Position zu erreichen. Alle anderen werden sich aber zu recht auf die erwarteten mittleren Arbeitsergebnisse beschränken.

VII. Fazit

Bei dem Modell der sozialen Leistungsbewertung geht es im Ergebnis gar nicht um Leistungsbewertung, sondern um Positionsbewertung. Soweit sich jemand *in einer Position* befindet, werden von ihm lediglich positionskonforme mittlere Arbeitsergebnisse erwartet. Le-

⁶⁶ Voss 1998, S. 47.

⁶⁷ Zur Zeit ist das Verhältnis von Studenten zu Professoren in Deutschland 60:1, in den USA dagegen 15:1. Vgl. Gregory 1999, S. 133.

⁶⁸ Hartmer 1999 a, S. 220; Ziemke 1999, S. 1033.

⁶⁹ Vgl. hierzu das BMBF-Konzept.

⁷⁰ Staehle bezeichnet Manager als „die einflußreichste Gruppe in der Gesellschaft“ (Staehle 1991, S. 393).

⁷¹ Vgl. dazu die Dokumentation in *Forschung & Lehre* 9/1999, S. 452-453.

⁷² Etzold 2000, S. 42.

⁷³ FAZ vom 13-11-96: HRK-Präsident: Professoren nach Leistung bezahlen.

⁷⁴ Hartmer vermutet dementsprechend, daß es bei der aktuellen Diskussion „keineswegs um Geld geht, sondern um den Abschied von der Universität Humboldt'scher Prägung“ (Hartmer 1999a, S. 219).

⁷⁵ Deutlich dazu Thieme: „Die Vorstellung, man müsse die Hochschullehrer in ihrem Rechtsstatus schlechter behandeln als andere Beamte, um bessere Hochschullehrer zu bekommen, gehört zu den Absurditäten der heutigen Hochschulpolitik.“ (Thieme 2000, S. 504).

⁷⁶ Hartmer 1999 a, S. 221.

⁷⁷ Vgl. hierzu auch die Übersicht zur „Entlohnungs- und Anreiz-Philosophie“ bei Staehle 1991, S. 756.

diglich der Zugang zu einer Position bzw. der Aufstieg in eine höhere Position ist von der Einschätzung der Leistungsfähigkeit abhängig und von der Erwartung einer hinreichenden Leistungskontinuität getragen. Der wesentliche Vorzug dieses Modells ist, daß es sich in der komplexen sozialen Wirklichkeit als funktionsfähig erwiesen hat. Das erklärt seine weite Verbreitung. Der Nachteil ist allerdings, daß es Besitzstände festigt⁷⁸ und im Einzelfall sogar *social loafing* begünstigen und auf ein „Entgelt für die Mitgliedschaft“⁷⁹ hinauslaufen kann. Leistungssteigerungspotential hat es daher kaum. Es ist eher ein behäbiges Modell mit stark retardierenden Elementen – stabil, aber nicht dynamisch. Im Grunde ist es ein Modell des 20. Jahrhunderts. Dazu paßt auch der historische Befund, daß der erste Tarifvertrag in Deutschland 1873 abgeschlossen wurde und daß sich gewerkschaftlich ausgehandelte Tarifverträge ab 1918 allgemein durchgesetzt haben⁸⁰ bzw. daß Festgehälter und Dienstaltersstufen für Hochschullehrer in Deutschland 1897 eingeführt wurden.⁸¹

D. Operationale Leistungsbewertung

Wer Leistungssteigerung zum Ziel hat,⁸² wird sich also auf die soziale Leistungsbewertung nicht stützen können. Geht man davon aus, daß sich die Arbeitsleistung durch eine entsprechende Anreizstruktur steigern läßt, holt einen das Problem der Leistungsbewertung wieder ein. Da die objektive Leistungsbewertung inkompatibel zur sozialen Wirklichkeit ist, bietet sich ein Weg an, den ich »operationale Leistungsbewertung« nennen möchte. Wenn sich Leistung schon nicht messen läßt – so die Idee – könnte man sie zumindest operationalisieren. Das ist zwar nicht so präzise wie eine objektive Messung, führt aber ebenfalls zu Zahlen und macht damit Arbeitsergebnisse vergleichbar.

Wenn nun das Bedürfnis, Zahlen zu ermitteln, die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten übersteigt, greift man gerne zum Hilfsmittel des „Konstrukts“. In der Sozialpsychologie, aber auch in der empirischen Sozialforschung allgemein, versteht man darunter „nicht unmittelbar faßbare Begriffe, [die] sich auf nicht direkt beobachtbare Entitäten oder Eigenschaften“⁸³ beziehen. Demnach wäre „Leistung“ ein Konstrukt. Sie ist irgendwie da (als Entität, das ist allgemein akzeptiert), aber eben nicht unmittelbar faßbar.⁸⁴ Ziel der Operationalisierung ist dabei, das Nicht-meßbare eben doch meßbar zu machen. Ein „prominentes Beispiel“⁸⁵ hierfür wäre etwa die Operationalisierung des Begriffs *Intelligenz* durch Intelligenztests: Niemand kann wirklich sagen, was unter Intelligenz zu verstehen ist. Dennoch wird sie durch Tests operationalisiert. Spötter behaupten dabei nicht ganz zu unrecht, daß Intelligenz im Ergebnis das sei, was mit Intelligenztests gemessen werde.

⁷⁸ Ein Punkt, der auch dem BMBF ein Dorn im Auge ist. Vgl. BMBF 2000 a, S. 2.

⁷⁹ Staehle 1991, S. 757. Vgl. auch Siedentopf / Koch, die von „Belohnung für die eigene Mitgliedschaft“ sprechen und darauf hinweisen, daß die Bezahlung „bestenfalls zum Eintritt [...] und zum Verbleib in einer Organisation“ motiviert. (Siedentopf / Koch 1977, S. 114).

⁸⁰ Vgl. etwa Meyers 1992: Tarifvertrag.

⁸¹ Haug 1999, S. 114.

⁸² Und das BMBF hat Leistungssteigerung zum Ziel.

⁸³ Dorsch 1998: Konstrukt.

⁸⁴ Edler 1998, S. 27

⁸⁵ Friedrichs 1990, S. 78. Zur wissenschaftstheoretischen Notwendigkeit, aber auch zu den Schwierigkeiten der Operationalisierung unscharfer Begriffe vgl. dort, S. 77 ff.

I. Operationalisierung der »Leistung«

Die Operationalisierung der individuellen Leistung verläuft demnach im Prinzip in drei Schritten: Zunächst wird das Verhalten der einzelnen Leistungsgeber nach im voraus festzulegenden Kriterien in Zahlenwerte überführt. Dann werden diese Werte nach einem ebenfalls im voraus festzulegenden Verfahren zu einer einzigen Zahl verdichtet und als Maßzahl für die individuelle *Leistung* interpretiert. Schließlich wird dieser Maßzahl ein Entlohnungsanspruch zugeordnet.⁸⁶ Im Unterschied zur objektiven Leistungsbewertung wird also die unmittelbare Messung und Zurechnung des Outputs durch ein Bewertungs- und Verrechnungsverfahren ersetzt. Der dritte Schritt verläuft analog. Allerdings – darauf sei am Rande hingewiesen – ergibt sich bei der Professorenbesoldung das Problem, daß es keinen regulären Markt für die professoralen „Produkte“ gibt, der die Rahmenbedingungen der Bewertung vorgeben könnte.

1. Voraussetzungen

Als erste Voraussetzung wäre also ein Kriterienkatalog zu erstellen, aus dem hervorgeht, welche Verhaltensbestandteile bewertungsrelevant sein sollen.⁸⁷ Hier sind die verschiedensten Vorschläge in der Diskussion. An quantitativen Größen etwa die Anzahl der betreuten Studenten bzw. Doktoranden, die Zahl der Forschungsprojekte oder die eingeworbenen Drittmittel. An qualitativen Größen werden u. a. die „Qualität der Lehre“ oder die „Bedeutung der Veröffentlichungen“ diskutiert. Die einzelnen Vorschläge sollen an dieser Stelle nicht besprochen werden.⁸⁸ Allerdings sei darauf hingewiesen, daß der Bewertungsbedarf auf jeden Fall erheblich wäre. Gregory begrüßt dementsprechend das „Zeitalter des Informationssmogs“⁸⁹ und befürchtet „Ausbildung als Fließbandarbeit, Rekordzahlen von Frischpromovierten, und ein Papierausstoß an Publikationen, die den Fleiß belegen“.⁹⁰ Wie auch immer die einzelnen Bewertungen ausfallen würden – sie müßten nachvollziehbar und sozial akzeptiert sein. Dabei variiert die Einschätzung, ob sich entsprechende Kriterien finden lassen, bei den einzelnen Autoren von „praktisch unmöglich“ bis „schwierig, aber zu bewältigen“.⁹¹ Neben diesen eher technischen Problemen gibt es allerdings auch praktische und rechtliche Einwände gegen eine Leistungsoperationalisierung.

2. Praktische Einwände

Zunächst wird eingewendet, daß die operationale Leistungsbewertung einen verhaltenssteuernden Effekt hat. Das wäre zunächst einmal nicht weiter bedenklich, da dies ja – zumindest aus der Sicht der Leistungsnehmer – ein erwünschter Effekt ist. Schließlich *soll* ja das Verhalten in Richtung höherer Leistung gesteuert werden. Dieser Punkt wäre also eher eine Frage der Perspektive. Allerdings besteht die Gefahr, daß ein rationaler Leistungsgeber sein Ver-

⁸⁶ Entsprechende Verfahren wurden von der Arbeitswissenschaft für den gewerblichen Bereich entwickelt und sind bereits dort mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Vgl. etwa Gabler 1993: Arbeitsbewertung.

⁸⁷ So auch das BMBF (BMBF 2000 a, S. 19).

⁸⁸ Ausführlich dazu etwa Battis 2000, S. 258; Hartmer 1999 a, S. 221.

⁸⁹ Gregory 1999, S. 132.

⁹⁰ Gregory 1999, S. 135.

⁹¹ Dabei scheint z. Zt. niemand offen den Standpunkt zu vertreten, daß es völlig unmöglich bzw. zumindest völlig unsinnig sei. Die Idee, Leistung zu operationalisieren, ist offenbar im *mainstream*. Vgl. hierzu Battis / Grigoleit 1999 a, S. 38, m.w.N.

halten konsequent an den Meßkriterien orientiert, auch wenn das im Einzelfall eigentlich nicht angezeigt wäre. Wenn also zum Beispiel die *Anzahl* der Veröffentlichungen bewertungsrelevant ist, wird der „Publikationsfleiß“ *ceteris paribus* letztlich auf Kosten der Qualität zunehmen. Würde dagegen die *Qualität* der Veröffentlichungen bewertet – zum Beispiel: wie häufig wird ein Aufsatz zitiert?⁹² – wäre die Herausbildung von Zitierkartellen und noch längeren Literaturverzeichnissen wahrscheinlich („zitierst du mich, zitier’ ich dich“). Solche Effekte sollten dabei nicht als mangelndes Berufsethos interpretiert werden, sondern als rationale Reaktion auf gegebene Rahmenbedingungen. Dieses Problem ist natürlich auch den Befürwortern der Leistungsoperationalisierung bekannt. In gewisser Weise ist es amüsant, wenn die Leistungsgeber in diesem Zusammenhang – sozusagen als Lösungersatz – aufgefordert werden, „Dienst für das Gemeinwohl“ zu leisten, das „Berufsethos“ zu wahren und von „Anspruchs- und Besitzdenken“ abzulassen.⁹³ Einerseits soll ihre Arbeit nach möglichst harten Kriterien operationalisiert werden, gleichzeitig sollen sie sich aber berufsethisch – im Lichte der Kriterien also irrational zugunsten der Leistungsnehmer – verhalten.

Geradezu ein „Standardeinwand“ ist die Frage der *Validität*, ob also überhaupt das gemessen wird, was gemessen werden soll. Dieser Punkt kann und soll hier nicht ausführlich behandelt werden. Solange niemand genau weiß, was „Leistung“ ist, erübrigt er sich im Grunde auch. Auf jeden Fall aber wird die Validität um so mehr leiden, je qualitativer und je langfristiger die zu operationalisierenden Leistungen ihrer Natur nach sind. Im Hochschulbereich dürften die Kennzahlen demnach nicht sonderlich valide ausfallen. Beispiele gibt es in der Wissenschaftsgeschichte genug: So hat etwa Einstein vier seiner wichtigsten Beiträge zur Physik als Sachbearbeiter im Berner Patentamt geschrieben,⁹⁴ lediglich die Allgemeine Relativitätstheorie hat er – überwiegend – im Status eines ordentlichen Professors⁹⁵ zwischen 1907 und 1916 entwickelt. Danach waren seine tatsächlichen Leistungen, wie bereits erwähnt, bis zu seinem Tod 1955 eher marginal. Umgekehrt wurde Galileo Galilei von einer Evaluationskommission wie folgt bewertet:

Der Genannte nimmt bereits seit 15 Jahren eine Professorenstelle ein, hat jedoch bis jetzt nichts publiziert. Statt dessen bastelt er an nutzlosen Geräten herum, läßt Kugeln und allerlei andere Gegenstände von schiefen Brettern herunterrollen und schreibt Zeiten und Wege auf, obwohl er zugeben muß, beides nicht richtig messen zu können. [...] Unsere Experten vom Collegio Romano bewerten diese Tätigkeiten als abwegige Spieleereien, da sie nichts zur Verbesserung der Mechanik des Aristoteles beitragen. [...] Aufgrund der mangelhaften Forschungsleistungen empfiehlt die Kommission, den Etat des Betreffenden zu kürzen.⁹⁶

Schließlich wird noch eingewendet, daß Professoren ohnehin überwiegend intrinsisch motiviert seien und daher für Anreizsysteme kaum empfänglich.⁹⁷ Hartmer drückt sich sehr deutlich aus, wenn er sagt, daß „die Berufsgruppe der Professoren so ziemlich die letzte [sei], die man mit Geld ködern“⁹⁸ könne.

⁹² Das Beispiel belegt, wie schlecht sich Qualität operationalisieren läßt.

⁹³ Alle Beispiele bei Beus / Bredendieck 1997, S. 206 – mit Bezug auf den öffentlichen Dienst allgemein.

⁹⁴ Allein 1905 die Spezielle Relativitätstheorie, eine Arbeit zur Quantentheorie und eine Theorie der Brownschen Bewegung, 1907 eine Arbeit zur Festkörperphysik.

⁹⁵ Einstein war ab 1909 Professor in Zürich und ab 1914 an der Preußischen Akademie der Wissenschaften bzw. am Kaiser-Wilhelm-Institut für Physik in Berlin tätig. Vgl. etwa Simmons 1999, S. 30 f.

⁹⁶ Fischer 1998, S. 399. Das Beispiel ist *fingiert*. Fischer geht als Wissenschaftshistoriker jedoch davon aus, daß es sich so oder so ähnlich hätte zutragen müssen, wenn Galileo es mit einer Evaluierungskommission zu tun gehabt hätte. – Das *reale* Beispiel des Physikers Gustav Magnus findet sich bei Gregory 1999, S. 135.

⁹⁷ Böhm 2000, S. 156; Hartmer 1999 a, S. 222, mit Verweis auf eine Studie von Siedentopf / Koch 1977.

⁹⁸ Hartmer 1999 a, S. 222.

Soll man daraus schließen, daß das Modell der operationalen Leistungsbewertung im Hochschulbereich unbrauchbar ist? Was den Bereich der Forschung angeht, spricht vieles dafür. Möglicherweise sieht es für die Bereiche Lehre und Nachwuchsförderung anders aus. Solange allerdings Forschung und Lehre – zumindest in Deutschland – verfassungsrechtlich als einheitliches Grundrecht unter dem Oberbegriff „Wissenschaft“⁹⁹ aufgefaßt werden müssen, erübrigt sich diese Unterscheidung.

3. Rechtliche Einwände

Hier lassen sich zwei Argumentationslinien unterscheiden: Zum einen wird die Operationalisierbarkeit der an Hochschulen erbrachten Leistungen bereits aus *rechtlichen* Gründen bezweifelt. Demnach sei Forschung grundsätzlich keiner inhaltlichen Beurteilung zugänglich,¹⁰⁰ zumindest jedoch nur anhand der Kriterien „wahr/unwahr“.¹⁰¹ In der Tat genießen Forschung und Lehre den verfassungsrechtlichen Schutz aus Art. 5 III GG. Ohne diesen Punkt näher ausführen zu wollen, sei doch angemerkt, daß das im Ernstfall – also wenn sich die Professoren als Berufsgruppe dagegen auflehnen würden – eine vergleichsweise hohe Hürde für entsprechende Bestrebungen darstellen dürfte.¹⁰² Wie allerdings eine Beurteilung nach den Kriterien „wahr/unwahr“ funktionieren soll, bleibt Battis’ Geheimnis. Es ist ja gerade charakteristisch für wissenschaftliche Forschung, daß sie sich um Wahrheitsfindung bemüht¹⁰³ und daß folglich bestenfalls in Ausnahmefällen ein entsprechendes Urteil gefällt werden kann.

Eng verbunden mit der Frage der Leistungsbewertung ist dabei der äußerst kritische Punkt, *wer* die Bewertung vornehmen soll. In der Diskussion sind dabei etwa die jeweiligen Hochschulleitungen, ggf. zusammen mit Professoren anderer Hochschulen und den Studenten.¹⁰⁴ Schließlich wird bestritten, daß sich die Professorenbesoldung überhaupt nach der Leistung richten dürfe. Nach dem Alimentationsprinzip gem. Art. 33 V GG¹⁰⁵ sei die Besoldung *kein* Leistungsentgelt und habe daher *amtsangemessen* zu erfolgen.¹⁰⁶ In der hier vorgenommenen Systematik ist der Grundsatz der amtsangemessenen Besoldung geradezu ein klassischer Fall der sozialen Leistungsbewertung und daher in der Tat leistungsunabhängig.

Sollte das BMBF leistungsgerechte Besoldung im Hochschulbereich durchsetzen wollen, müßte es also die beamtenrechtlichen Hürden des Art. 33 V GG überwinden. Das könnte für die Zukunft möglicherweise erreicht werden, indem neu einzustellende Professoren im Angestelltenverhältnis beschäftigt werden oder – im Extremfall – der Art. 33 V GG ganz abgeschafft wird.¹⁰⁷ Daneben wären jedoch auch die Hürden des Art. 5 III GG zu überwinden, die

⁹⁹ BVerfGE 35, 79, 113. Vgl. auch Seifert / Hömig 1999: Art. 5, Rn. 27.

¹⁰⁰ Ziemske 1999, S. 1038.

¹⁰¹ Battis 2000, S. 258.

¹⁰² Enders / Teichler stellen ganz zu recht fest, daß „der Universitätsprofessor [...] wohl das größte Hindernis bei der Modernisierung der Hochschulen zu Wissenschaftszentren des ausgehenden 20. Jahrhunderts dar[stelle]“.

Ob das allerdings wirklich „schlimm“ ist, muß offenbleiben.

¹⁰³ Das BVerfG zitiert Wilhelm von Humboldts Wahrheitsbegriff als „etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes“ (BVerfGE 35, 79, 113). Vgl. auch BVerfGE 90, 1, 11 ff.: „Konstitutiv ist die Wahrheits-suche und die prinzipielle Unabgeschlossenheit des Erkenntnisprozesses.“

¹⁰⁴ Vgl. hierzu etwa Mohr 1999, S. 114, oder Hartmer 1999 a, S. 224.

¹⁰⁵ Das Alimentationsprinzip gehört zu den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums und ist seit BVerfGE 8, 14 ff. in ständiger Rspr. bestätigt.

¹⁰⁶ BVerfG i. st. Rspr. seit BVerfGE 8, 14 ff. So auch Battis / Grigoleit 1999 b, S. 131.

¹⁰⁷ Auf diese Möglichkeit weist Fink kritisch hin (Fink 1999, S. 981). Vgl. auch Lecheler 1997, S. 207, m.w.N. zur aktuellen Diskussion.

von der dienstrechtlichen Stellung der Professoren unabhängig sind und noch deutlich höher liegen dürften.

4. Kosten

Manchmal sind es allerdings eher noch die Kosten als rechtliche bzw. sogar verfassungsrechtliche Vorgaben, die ein Reformprojekt zum Scheitern bringen. Das System der operationalen Leistungsbewertung wäre absehbar mit erheblichen Kosten verbunden. Zunächst würden direkte Kosten in Form von Gutachterhonoraren anfallen, falls das BMBF tatsächlich „externe Fachgutachten“ heranziehen will.¹⁰⁸ Weiterhin wären indirekte Kosten in Form von Zeitaufwand zu erwarten: Jede Stunde, die für die Leistungsbewertung verwendet wird, steht naheliegenderweise für die eigentliche Leistungserstellung nicht zur Verfügung.¹⁰⁹ *Last but not least* wären sog. versteckte Kosten zu erwarten. Dabei sind versteckte Kosten sämtliche Nachteile, die an keiner Stelle offen ausgewiesen werden. Beispiele hierfür wären etwa Demotivation der Nicht-Begünstigten, Rückzug in die innere Emigration, Auswirkungen auf Kollegialität und Betriebsklima sowie nachlassende Bereitschaft zur Teamarbeit.¹¹⁰

II. Leistungssteigerungspotential

Eine theoretische Abschätzung des Leistungssteigerungspotentials ist m. E. kaum möglich. Die Idee, daß operationale Leistungsbewertung überhaupt einen leistungssteigernden Effekt hat, ist im Grunde Glaubenssache.¹¹¹ Dabei ist die Annahme, daß es einen Zusammenhang gibt zwischen Entlohnung und Leistung, weit verbreitet und wohl auch nicht in Bausch und Bogen zu verwerfen. Allerdings scheint mir die Frage, unter welchen Bedingungen dieser Zusammenhang besteht, durchaus nicht abschließend geklärt. So hat etwa Sprenger in den 90er Jahren mit seinem Buch *Mythos Motivation*¹¹² erhebliche Aufmerksamkeit erregt. Sprenger vertritt darin mit guten Gründen die These, daß sich Motivation und Leistung durch finanzielle Anreize nicht verstärken lassen.¹¹³ Sicher scheint mir allerdings, daß der Leistungssteigerungseffekt – sofern es ihn überhaupt gibt – von den Details der Operationalisierung sowie der konkreten Ausgestaltung der zukünftigen Besoldung abhängen wird. Solange die Geldprämien allerdings auch noch „mager und unsicher“¹¹⁴ sind, dürfte ein entsprechender Effekt kaum zu erwarten sein.

¹⁰⁸ BMBF 2000 a, S. 19.

¹⁰⁹ Thieme weist darauf hin, daß die Evaluation in einem „rechtsstaatlich gesicherten Verfahren“ stattfinden müßte. Dies bedeute einen „Arbeitsaufwand, der enorm ist“. Vgl. Thieme 1999, S. 641.

¹¹⁰ Vgl. etwa Böhm 2000, S. 154 – mit Verweis auf die Ackermann-Studie (Ackermann 1993) zu den Erfahrungen bei der deutschen Bundespost.

¹¹¹ Böhm 2000, S. 157, spricht von einem „Glaubenssatz“, „trotz gegenteiliger empirischer Erfahrungen“.

¹¹² Sprenger, Reinhard K. (1992).

¹¹³ Sprenger unterscheidet – auf Mitarbeiterseite – eine *Anstrengungs-Ergebnis-Erwartung* ($A \rightarrow E$) und eine *Ergebnis-Belohnungs-Erwartung* ($E \rightarrow B$). Der als ursprünglich motiviert gedachte Mitarbeiter – so Sprenger – erwartet vor allem ein *Arbeitsergebnis* aufgrund seiner Anstrengung. Wenn nun mit jedem Arbeitsergebnis eine *Belohnung* verbunden wird, so komme es zu einem kognitiven Übersprung: $A \rightarrow E$ und $E \rightarrow B \Leftrightarrow A \rightarrow B$, also $A \rightarrow B$. Der Mitarbeiter werde folglich dazu erzogen, sich auf die Belohnung zu fixieren statt auf die Arbeitsergebnisse – sehr zum Schaden der Organisation. Ein Phänomen, daß in der Sozialpsychologie als *overjustification* spätestens seit den 70er Jahren des 20. Jhd. bekannt ist. Vgl. etwa Frey / Greif 1997, S. 288, m.w.N.

¹¹⁴ DHV 2000, S. 1.

III. Erfahrungen

Die bisherigen Erfahrungen mit operationaler Leistungsbewertung sind erwartungsgemäß entsprechend ernüchternd. In der Privatwirtschaft ist dieses Verfahren eher unüblich. Allein die erheblichen Kosten dürften eine breite Anwendung dieses Modells verhindern.¹¹⁵ Regelfall in der Privatwirtschaft ist nach wie vor die soziale Leistungsbewertung wie oben beschrieben. Zwar ist der Anteil von leistungsbezogenen Gehaltsbestandteilen in der Tendenz leicht steigend, bewegt sich z. Zt. allerdings in Größenordnungen um die 10% der individuellen Entlohnung und ist – von Akkordtarifen abgesehen – nur im AT-Bereich üblich,¹¹⁶ also dort, wo eine Leistungsbewertung etwa über Umsatzbeteiligung sinnvoll ist, also dem Modell der objektiven Leistungsbewertung entspricht. Daher scheint es mir nicht gerechtfertigt, die Wirtschaft als Beispiel für operationale Leistungsbewertung anzusehen.

Auch die bisherigen Erfahrungen mit der A-Besoldung sind „eher durchwachsen“¹¹⁷ und geben offenbar „wenig Anlaß für Hoffnungen“.¹¹⁸ Das gleiche gilt anscheinend für die Erfahrungen im Ausland mit den sog. »Merit-Pay«-Systemen. Sie werden „überwiegend als kontraproduktiv angesehen“.¹¹⁹ Hauptgründe für das schlechte Abschneiden sind dabei die als unfair erlebte Verteilung der Zulagen, die unzureichende Höhe, die offenbar „der Mühe nicht lohnt“, das Fehlen klarer Leistungskriterien und die als „inkonsistent“ erlebten Bewertungen. Weiterhin wird von den Betroffenen die Schwächung der Teamfähigkeit und die Zunahme von Konkurrenzverhalten beklagt.¹²⁰ Dabei sind unklare Leistungskriterien und inkonsistente Bewertungen im Modell der operationalen Leistungsbewertung sozusagen „systembedingt“, während die unzureichende Höhe der Zulagen der Kostenneutralität¹²¹ geschuldet ist. In einem Nullsummenspiel – und darum handelt es sich hier ja – kann der eine eben nur das zusätzlich bekommen, was einem anderen abgenommen wird.¹²² Daraus ergeben sich dann naheliegenderweise die Auswirkungen auf das Arbeitsklima. Folglich kann der empirische Befund nicht verwundern.

IV. Fazit

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß das Modell der operationalen Leistungsbewertung absehbar auf erhebliche Schwierigkeiten bei der Erstellung sowohl der Kriterien als auch des Verrechnungsschlüssels stoßen wird. Sollten diese Probleme gelöst werden, bleiben dennoch erhebliche praktische und – zumindest in Deutschland – rechtliche Bedenken. Schließlich wäre mit nicht zu vernachlässigenden direkten, indirekten und versteckten Kosten zu rechnen. Ob von diesem Modell überhaupt eine Leistungssteigerung zu erwarten ist, ist bislang nicht erwiesen und daher letztlich eine Glaubensfrage. Eine Internalisierung der zu erwartenden

¹¹⁵ Achterberg behauptet, allerdings ohne nähere Begründung, daß die Leistungsbewertung „ein wesentliches Personalführungsinstrument“ in der Wirtschaft sei. Vgl. Achterberg 1977, S. 549. Möglicherweise meint er aber »verhandelte Leistungsbewertung« (vgl. hierzu Punkt E).

¹¹⁶ Für neueste Zahlen vgl. etwa Hewitt Associates GmbH: Salary Increase Survey. FR vom 30-12-00, S. A 13.

¹¹⁷ Hartmer 1999 a, S. 217.

¹¹⁸ Vgl. dazu Böhm 2000, S. 156, mit Verweis auf die Ackermann-Studie (1993).

¹¹⁹ Böhm 2000, S. 156.

¹²⁰ Böhm 2000, S. 155.

¹²¹ Lecheler spricht vom „Dogma der Kostenneutralität“ (Lecheler 1997, S. 207).

¹²² Zu diesem Ergebnis kommt auch Lecheler 1997, S. 207.

Bewertungskosten hätte unter der Vorgabe der Kostenneutralität sogar einen leistungssenkenden Effekt.¹²³

E. Verhandelte Leistungsbewertung

Wie wir gesehen haben, ist objektive Leistungsbewertung nur in seltenen Ausnahmefällen möglich und soziale Leistungsbewertung eher statisch und wenig anreizfördernd. Operationale Leistungsbewertung schließlich ist aufwendig und kostenintensiv.

Das letzte zu besprechende Modell versucht diese Nachteile zu vermeiden, indem es als Bewertungsmaßstab schlicht auf die Abweichung zwischen vereinbartem und erzieltm Ergebnis abstellt. Ich möchte es »verhandelte Leistungsbewertung« nennen. Praktisch funktioniert das wie folgt: Zu Beginn eines Planungszeitraums wird zwischen Leistungsnehmer und Leistungsgeber besprochen, welche Ziele erreicht werden sollen. Am Ende des Planungszeitraums wird festgestellt, ob und in welchem Umfang die Ziele tatsächlich erreicht wurden. Dabei kann auf eine differenzierte Bewertung verzichtet werden – es reicht aus, den Grad der Zielerreichung in den Kategorien „erfüllt / nicht erfüllt / übererfüllt“ trichotom zu bewerten. Zwar läßt sich aus dieser Bewertung nicht unmittelbar ein Entlohnungsanspruch ableiten, aber das ist auch gar nicht erforderlich, weil die grundsätzliche Positionierung in der Entlohnungsstruktur konventionell nach dem Modell der sozialen Leistungsbewertung erfolgt. Regelmäßige Zielerreichung oder Übererfüllung qualifiziert den Leistungsgeber für einen Aufstieg in der Struktur, regelmäßige Verfehlung der Zielvereinbarung dagegen für Stillstand oder – im Extremfall – sogar Abstieg. Auch die Bewertung des Grades der Zielerreichung macht aufgrund des anspruchslosen Skalenniveaus keine Schwierigkeiten. Die Einschätzung, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht, dürfte im Regelfall einvernehmlich möglich sein.

Dabei ist das Verfahren auch durchaus *fair*. Sollte ein Leistungsgeber die Ziele, die er schließlich selbst vereinbart hat, verfehlen, so bleibt ihm neben der Möglichkeit der Leistungssteigerung in der nächsten Planungsperiode noch die Möglichkeit, weniger anspruchsvolle Ziele zu vereinbaren. Beides würde schließlich zu einer Verringerung der Diskrepanz und damit zu einer besseren Bewertung führen. Das Verfahren hat somit einen ausgesprochen „bewußtseinsbildenden“ Effekt, es erzwingt geradezu die Auseinandersetzung mit dem eigenen Wollen, Können und Tun. Auch aus der Perspektive des Leistungsnehmers wäre es nicht sinnvoll, in der Zielverhandlung auf unrealistisch hohe Ziele zu bestehen und damit eine Zielverfehlung vorzuprogrammieren, da er seinerseits gegenüber der nächsthöheren Hierarchie-Ebene die Zielverfehlung zu vertreten hätte. Die Soll-Vereinbarung ist also nicht mit einer *Vorgabe* zu verwechseln,¹²⁴ sondern tatsächlich Ergebnis einer freien Verhandlung mit annähernd symmetrischer Machtverteilung.

Diese Methode der Leistungsbewertung hat schließlich noch den wesentlichen Vorzug, auch für den Leistungsgeber nachvollziehbar zu sein. Bei Zielverfehlung wird somit Reaktanz¹²⁵ vermieden, d. h. der Leistungsgeber schreibt sich den Fehler zu recht selbst zu – zu-

¹²³ Zu diesem Ergebnis kommt auch Thieme 1999, S. 642.

¹²⁴ Der Fall einer Soll-*Vorgabe* wird in der Literatur zuweilen „Management by Results“ genannt und gilt als „stärker autoritär“ und weniger bewährt. Vgl. hierzu etwa Wöhe 1990, S. 137.

¹²⁵ In der Sozialpsychologie versteht man *Reaktanz* als Deutungsmuster einer Situation: Eine erlebte Spannung zwischen Ist und Soll wird dabei fremdattribuiert – die Schuld wird beim Anderen gesucht und gefunden. Eine Auseinandersetzung mit möglichen eigenen Fehlern erübrigt sich dadurch.

mindest hat er bei der Zielvereinbarung nicht „hart genug verhandelt“ und sich auf zu hohe Zielerwartungen festlegen lassen. Sollten sich für die Zielverfehlung dagegen Gründe finden lassen, die außerhalb seines Einflussesbereichs liegen, so können sie in der nächsten Planungsperiode berücksichtigt oder beseitigt werden. Im Ergebnis erweist sich das trichotome Skalenniveau bei aller Schlichtheit also als eine der Stärken dieses Modells. In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist das Verfahren übrigens als »Management by Objectives« (MbO) bekannt und gilt als gut bewährt.¹²⁶

I. Leistungssteigerungspotential

Das Leistungssteigerungspotential dürfte aus drei Gründen hoch sein. Erstens hat es den bereits erwähnten „bewußtseinsbildenden Effekt“: Eine konkrete Vereinbarung der anzustrebenden Ziele unter realistischer Einschätzung der eigenen Fähigkeiten sowie der gegebenen Ressourcen dürfte eine optimale Voraussetzung für maximale Effektivität sein. Dieser Effekt wird durch das regelmäßige Feedback zum Ende einer Planungsperiode noch verstärkt. Der zweite Grund ist eine optimale Leistungsmotivation, weil dem Leistungsgeber keinerlei Vorschriften gemacht werden, auf welchem Wege er die Ziele erreichen soll, er also prinzipiell völlig autonom arbeiten kann.¹²⁷ Dadurch werden gleichzeitig aufwendige und potentiell leistungsmindernde Kontrollen vermieden. Der dritte Grund liegt in der hierarchischen Steuerbarkeit des gesamten Systems. Die Ziele werden quer durch alle Ebenen des Systems jeweils zwischen zwei benachbarten Hierarchie-Ebenen vereinbart und pflanzen sich bis in die letzten Verästelungen fort. Die Leistungsnehmer einer hierarchischen Stufe sind dabei gleichzeitig Leistungsgeber gegenüber der nächsthöheren Stufe. Auf diese Weise wird der sog. *dispositive Faktor*¹²⁸ optimal genutzt.

II. Indizien für entsprechende Planungen

Bei flüchtiger Lektüre kann man den Eindruck gewinnen, daß es dem BMBF um eine Stärkung der operationalen Leistungsbewertung geht. Liest man das Konzept jedoch genauer, so finden sich reichliche Anhaltspunkte für die Vermutung, daß eigentlich verhandelte Leistungsbewertung gemeint sein könnte. An zwei Stellen spricht das Konzept deutlich von dem Erfordernis, „entscheidungsfähige Managementstrukturen“ aufzubauen¹²⁹ bzw. erwähnt „modernes Hochschulmanagement“.¹³⁰ Auch taucht der Begriff „Zielvereinbarung“ an mehreren Stellen auf. Einmal ist von „zwischen Staat und Hochschule vereinbarten Zielen“ die Rede,¹³¹

¹²⁶ Vgl. etwa Wöhe 1990, S. 136 f. oder Staehle 1991, S. 788.

¹²⁷ „Gib ihnen ein klar definiertes Ziel und ansonsten den Freiraum, so zu arbeiten, als arbeiteten sie für sich selbst.“ Reinhard Mohn, Firmeninhaber von Bertelsmann in der 4. Generation, auf die Frage nach optimaler Mitarbeitermotivation. SPIEGEL 30/99 vom 26-07-99. S. 84. Anm.: Diese Formulierung entspricht allerdings eher dem „Management by results“ – vgl. S. 21, Fn. 124.

¹²⁸ Der dispositive Faktor ist in der Betriebswirtschaftslehre neben den Elementarfaktoren als eigenständiger Produktionsfaktor allgemein anerkannt. Vgl. hierzu etwa Wöhe 1990, S. 91 ff.

¹²⁹ BMBF 2000 a, S. 2.

¹³⁰ BMBF 2000 a, S. 2.

¹³¹ BMBF 2000 a, S. 2.

dann von „Zielvereinbarungen im Hochschulbereich“,¹³² und schließlich von Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit der „Neugestaltung der Steuerungsinstrumente“.¹³³

Neben diesen direkten Hinweisen finden sich reichlich Anzeichen, die auf eine Stärkung der Hochschulleitung bei gleichzeitiger Schwächung der Unabhängigkeit der einzelnen Professoren hinauslaufen. Wenn etwa „die Entscheidung über die Vergabe variabler Gehaltsbestandteile [...] von der Hochschulleitung zu treffen [ist]“,¹³⁴ so läßt sich das als Leistungsanreiz im Sinne der operationalen Leistungsbewertung interpretieren, aber auch als Steuerungsinstrument im Sinne der verhandelten Leistungsbewertung. Deutlich wird das BMBF, wenn es ausführt, daß „die Neugestaltung der Steuerungsinstrumente für die [...] Hochschulen über Globalsteuerung, Zielvereinbarung und Budgetierung [...] flankierend auch eine Flexibilisierung auf der tariflichen Ebene [erfordert]“.¹³⁵ Das kann eigentlich nur bedeuten, daß es im Ergebnis eher um verhandelte Leistungsbewertung und damit um den Aufbau von hierarchischen Strukturen im Hochschulbereich gehen soll.

In diesem Licht gewinnen „flexible“ Besoldungsstrukturen eine ganz neue Bedeutung. Flexibilität bedeutet ja nichts anderes als Anpassungsfähigkeit. Ein gesetzlich festgelegtes Einkommen ist alles andere als flexibel. Dies gilt vor allem, wenn es im Prinzip bis zum Ruhestand absehbar und berechenbar ist, wie das beim gegenwärtigen Stand der Professorenbesoldung der Fall ist. Das kann allerdings zwei recht unterschiedliche Konsequenzen haben: Zum einen fehlt – so das übliche Argument – jeglicher *Leistungsanreiz*, zum anderen aber fehlt jedes *Machtmittel*, den Besoldungsempfänger zu einem erwünschten Verhalten zu bewegen. Immerhin stünden bei einer Umstrukturierung der Besoldung nach einer Schätzung von Hartmer 27% des jetzigen Gesamtaufwands als Verteilungsmasse zur Verfügung.¹³⁶ Das mag zu wenig sein, um intrinsisch motivierte Professoren zu mehr Leistung zu veranlassen. Für eine Steuerung von wenigen aufstiegsorientierten Professoren würde es aber völlig ausreichen, vor allem dann, wenn die Besoldungsobergrenzen abgeschafft werden.¹³⁷ Aber auch im Bereich der Nachwuchsförderung scheint das BMBF in der Tendenz die Hochschulleitung zu Lasten der Unabhängigkeit der einzelnen Professoren stärken zu wollen. So soll die Promotionsphase zukünftig „unter institutioneller Verantwortung der Hochschule“ stattfinden¹³⁸ und nicht in Abhängigkeit vom jeweiligen Institutsleiter,¹³⁹ die Assistentenstellen sollen abgeschafft werden,¹⁴⁰ damit die „Bewährung für eine Lebenszeitprofessur künftig im Regelfall nicht mehr im Rahmen weisungsgebundener Beschäftigung“ erfolgt.¹⁴¹ Schließlich wird auch die Habilitation als „Machtinstrument“ gedeutet, das in „wissenschaftliche Abhängigkeit“¹⁴² führe. Gemeint sein kann dabei nur die Abhängigkeit des Nachwuchswissenschaftlers von

¹³² BMBF 2000 a, S. 18.

¹³³ BMBF 2000 a, S. 22. Die Idee, Elemente verhandelter Leistungsbewertung einzuführen, ist dabei nicht ganz neu. So weist etwa Lorse auf einen Kabinettsbeschluß der Bundesregierung vom 01-12-99 hin (Ziff. II. 4), der Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter der Bundesverwaltung vorsieht (Lorse 2000, S. 367).

¹³⁴ BMBF 2000 a, S. 19.

¹³⁵ BMBF 2000 a, S. 22.

¹³⁶ Hartmer 1999 b, S. 637.

¹³⁷ BMBF 2000 a, S. 15.

¹³⁸ BMBF 2000 a, S. 5.

¹³⁹ BMBF 2000 a, S. 2.

¹⁴⁰ BMBF 2000 a, S. 9.

¹⁴¹ BMBF 2000 a, S. 4.

¹⁴² BMBF 2000 a, S. 12.

einzelnen Professoren. Wie ernst das BMBF die gegenwärtige „Eigenmächtigkeit“ der Professoren nimmt, zeigt sich daran, daß es „zur Sicherung des Erfolges der Reformbemühungen“¹⁴³ das Habilitationsrecht ganz abschaffen will.¹⁴⁴ Schließlich wird argumentiert – allerdings nicht in dem BMBF-Konzept – daß der geplante Globalhaushalt ohnehin ein „Mehr an Führung, Koordinierung, Planung und Schwerpunktsetzung“ erfordere und daher die „Hochschulleitungen auf der Zentral- und auf der Fakultätsebene [zu] professionalisieren“ seien.¹⁴⁵

Zusammengefaßt kann man also sagen, daß es deutliche Anhaltspunkte für die geplante Einführung eines regelrechten Hochschulmanagements gibt. Auch Hartmer sieht eine „deutlich spürbare Tendenz, die Professorengehälter zu senken und die Rektorengehälter zu heben“ und findet diese „Optik [...] verheerend“.¹⁴⁶ Dabei scheint es hier um sehr viel mehr als nur um Optik zu gehen. Schließlich paßt auch ins Bild, daß die HRK frühzeitig entsprechende Pläne unterstützt und sich für eine „Dienstherreneigenschaft und Tarifhoheit“¹⁴⁷ der Hochschulen stark gemacht hat, weil sie darin offenbar ihre Interessen aus der Leitungsperspektive gewahrt sieht.¹⁴⁸

III. Anwendbarkeit im Hochschulbereich

Die Anwendung des Modells im Hochschulbereich stößt jedoch sowohl auf praktische als auch auf rechtliche Probleme.

1. Praktische Einwände

Praktische Probleme ergeben sich bereits aus der Tatsache, daß die beiden Voraussetzungen des Modells, also hierarchische Struktur (unter den einzelnen Professoren) und klare Zieldefinitionen, im Hochschulbereich nicht erfüllt sind. Dabei wäre die Einführung von hierarchischen Strukturen an den Hochschulen aus *praktischer* Perspektive nicht undenkbar. Schwerer wiegt der Einwand, daß es hier keine klaren Zieldefinitionen gibt und möglicherweise auch nicht geben kann. So weist etwa Fink darauf hin, daß „Forschung nicht in einem gleichsam mechanisierten Entscheidungsprozeß zu Ergebnissen führen kann“¹⁴⁹ Zumindest für die Forschung ist es ja geradezu charakteristisch, daß sie Antworten auf Fragen skizziert, die in sonstigen gesellschaftlichen Bereichen heute noch niemand stellt. Eine überwiegend zielorientierte Forschung käme reiner Auftragsforschung bedenklich nahe. Auftragsorientierte Forschung findet sich zwar auch im Hochschulbereich, wird zur Zeit aber eher an hochschulnahe Institute übertragen und ist da wohl auch am besten aufgehoben. Zudem ist aus der Makroperspektive zu bedenken, daß die gesellschaftlichen Subsysteme „Wirtschaft“ und „Politik“ naturgemäß eher in kurzfristigen Perspektiven agieren und somit durch ein tendenziell langfristig orientiertes Gegengewicht sinnvollerweise ergänzt werden sollten.¹⁵⁰

¹⁴³ BMBF 2000 a, S. 13.

¹⁴⁴ BMBF 2000 a, S. 13.

¹⁴⁵ Trotha 1999, S. 458.

¹⁴⁶ Hartmer 1999 a, S. 221.

¹⁴⁷ HRK 1998 b, S. 6. Vgl. auch Fink 1999, S. 980.

¹⁴⁸ Zu den heftigen Reaktionen vgl. etwa die Leserbriefe in *Forschung & Lehre* 4/1999, S. 188-189.

¹⁴⁹ Fink 1999, S. 985.

¹⁵⁰ An dieser Stelle bietet sich abermals die Forschungsleistung Albert Einsteins als Beispiel an: Wir hatten gesehen, daß sein vorweisbarer Output als Professor eher gering war. Allerdings hat er die sog. „kosmologische Konstante“ (eine Art Anti-Schwerkraft zur Erklärung der Expansion des Universums) postuliert – eine Hypo-

Ob sich diese Überlegungen allerdings auch auf die Bereiche Lehre und Nachwuchsförderung übertragen lassen, ist zweifelhaft. Hier wäre m. E. eine Ausrichtung an Zielvorgaben erstens möglich und zweitens auch nicht grundsätzlich abzulehnen. Dagegen spricht allerdings wiederum der bereits oben erwähnte Grundsatz der Einheit von Forschung und Lehre.¹⁵¹ Aber das wäre bereits ein rechtlicher Einwand.

2. Rechtliche Einwände

Bei der gegenwärtigen Rechtslage scheint mir die Implementierung von Managementstrukturen an den Hochschulen eher unwahrscheinlich. Bereits dienstrechtlich haben Professoren keinen Fachvorgesetzten¹⁵² und damit auch niemanden, der sie „managen“ könnte. Allerdings läßt sich einfaches Recht vergleichsweise leicht ändern.

Schwerer wiegen daher die verfassungsrechtlichen Bedenken, die sich wiederum aus Art. 5 III GG und Art. 33 V GG ergeben. Im Grundsatz garantiert Art. 5 III GG die Freiheit von Forschung und Lehre als schrankenloses Grundrecht und ist daher nur durch verfassungsimmanente Schranken begrenzt, also nur durch Grundrechte Dritter oder andere Rechtsgüter von Verfassungsrang.¹⁵³ Ohne die verfassungsrechtliche Lage im einzelnen prüfen zu wollen, ergibt sich daraus, daß es keine Weisungskompetenzen „eines Professors gegenüber einem anderen Professor“¹⁵⁴ geben kann und daß auch der beamtenrechtliche Status keine Einschränkung der Forschungsfreiheit erlaubt.¹⁵⁵ Das BVerwG weist in der gleichen Entscheidung – wohl zu recht – in aller Deutlichkeit darauf hin, daß auch der „wissenschaftliche Ruf der Universität oder ihrer Einrichtungen [...] kein verfassungsrechtlich geschütztes Gut“¹⁵⁶ ist und daher gegenüber der Freiheit von Forschung und Lehre nachrangig. Etwas anderes gilt nur, wenn der Schutzbereich des Art. 5 III GG gar nicht erst berührt wird, wenn sich also jemand lediglich unter dem Deckmantel der Wissenschaft auf das Grundrecht beruft.¹⁵⁷ Diese Rechtslage dürfte ein regelrechtes Hochschulmanagement bis auf weiteres ausschließen. Auf die mögliche Bedeutung der hergebrachte Grundsätze des Berufsbeamtentums gem. Art. 33 V GG braucht daher an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

IV. Fazit

Eine spezifische Leistungssteigerung im Sinne von „Umsetzung definierter Ziele“ scheint mir auch im Hochschulbereich grundsätzlich möglich zu sein – allerdings nicht aufgrund „gerechterer Besoldung“ der Professoren, sondern in Folge eines regelrechten Hochschulmana-

these, die Einstein zwischenzeitlich selbst als seine „größte Eselei“ bezeichnet hatte, die allerdings in der aktuellen kosmologischen Forschung zunehmend an Bedeutung gewinnt. (Vgl. hierzu etwa Silvanus 2000, S. 6, oder Schnabel 2001, S. 29.) Hier haben wir es also möglicherweise mit einem *time-lag* zwischen Leistung und erkennbarem Wert von über 50 Jahren (!) zu tun.

¹⁵¹ BVerfGE 35, 79, 113. Vgl. auch Seifert / Hömig 1999: Art. 5, Rn. 27.

¹⁵² Vgl. DHV 1998, S. 308.

¹⁵³ So auch deutlich BVerwGE 102, 304, 308.

¹⁵⁴ Jarass / Piroth 2000, Art. 5, Rn. 109. So auch Hartmer 1999 a, S. 225. Auf Besonderheiten, etwa im Verhältnis zu außerplanmäßigen Professoren oder zu Akad. Räten bzw. im Medizinbereich soll hier nicht eingegangen werden.

¹⁵⁵ BVerwGE 102, 304, 314

¹⁵⁶ BVerwGE 102, 304, 314.

¹⁵⁷ Vgl. hierzu HRK 1998 a – auf der Grundlage von BVerwGE 102, 304 ff.

gements. Auswirkungen auf die Besoldung wären dabei nur Mittel zum Zweck. Ob es allerdings Aufgabe der Hochschulen sein sollte, definierte Ziele umzusetzen und dabei in die Nähe von Auftragsforschung zu geraten, ist dabei höchst fraglich. „Nebenwirkung“ wäre jedenfalls, daß die Gesellschaft mit der weisungsungebundenen Wissenschaft das letzte langfristig orientierte Subsystem aufgibt. Ein Verlust, der durch kurzfristige Erfolge nicht unbedingt zu rechtfertigen ist. Allerdings stößt die Einführung eines entsprechenden Managements in Deutschland ohnehin auf erhebliche verfassungsrechtlichen Hürden und wird sich daher gegen den Widerstand der Professoren auf absehbare Zeit nicht umsetzen lassen.

Soweit jedoch als Lösungsvorschlag eine Anlehnung des Hochschullehrerdienstrechts an das Dienstrecht der Richter vorgeschlagen wird,¹⁵⁸ scheint es sich mir nachgerade um eine Verkennung der Zielrichtung zu handeln. Richterliche Unabhängigkeit gem. Art. 97 I GG bedeutet ja schlechterdings das Gegenteil von hierarchischem Eingebundensein und ist vom BMBF zum gegenwärtigen Zeitpunkt ganz sicher nicht vorgesehen.

F. Schluß

Vergleicht man die vier Grundmodelle der Leistungsbewertung, so ergibt sich, daß die objektive Leistungsbewertung ein theoretisches Ideal ist, das es in der sozialen Wirklichkeit nur in Ausnahmefällen geben kann. Die soziale Leistungsbewertung führt zu stabilen Sozialstrukturen und kann als gut bewährt gelten. Allerdings bewertet sie weitgehend unabhängig von den tatsächlichen individuellen Arbeitsergebnissen und hat somit wenig Leistungssteigerungspotential. Das Modell der operationalen Leistungsbewertung schließlich ist aufwendig und verleitet dazu, das System zu unterlaufen. Wenn sich das BMBF also für eine Stärkung der operationalen Leistungsbewertung einsetzt, läuft es Gefahr, ein stabiles funktionsfähiges System durch ein tendenziell labiles System auszutauschen. Von praktischen und rechtlichen Problemen ganz abgesehen ist der erhoffte Nutzen, die Steigerung der Nettoleistung, durchaus ungewiß. Lediglich die verhandelte Leistungsbewertung könnte als Zusatzmodell zur sozialen Leistungsbewertung sowohl praktikabel als auch potentiell leistungssteigernd sein. Allerdings bestehen auch hier praktische und vor allem rechtliche Bedenken.

Während sich das BMBF offen für die operationale Leistungsbewertung ausspricht, gibt es deutliche Anhaltspunkte, daß eigentlich verhandelte Leistungsbewertung gemeint ist. Solange sich das BMBF und alle anderen Kreise, die sich für leistungsgerechte Besoldung von Professoren einsetzen, nicht darüber im klaren sind, welches Modell der Leistungsbewertung sie künftig eigentlich befürworten wollen, und solange kein Konzept vorliegt, wie mit den in Deutschland gegebenen verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen umgegangen werden soll,¹⁵⁹ kann ich in der Besoldungsreform keinen „Standortfaktor“ erkennen. Bis dahin wird es bestenfalls beim *nice try* bleiben.

¹⁵⁸ So etwa Fink 1999, S. 985 f.

¹⁵⁹ Dabei reicht es nicht aus, die verfassungsrechtlichen Argumente für „überbewertet“ zu halten (Battis 1997, S. 1034).

Literatur

Hinweise:

1. Zeitschriften werden i.d.R. nach Jahr und Seite zitiert. Bei jüngeren Ausgaben, die regelmäßig noch nicht gebunden vorliegen, wurde der besseren Auffindbarkeit halber zusätzlich die Heftnummer notiert.
2. Internetquellen sind z. T. ohne Seitenangaben. In diesem Fall wurde von mir eine – inoffizielle – Seitenzählung angebracht und verwendet. Ich gehe dabei davon aus, daß der Seitenumbruch bei Internet-Ausdrucken keine großen Überraschungen mit sich bringt. Die einschlägigen Quellen sind mit einem Stern (*) markiert.

- Achterberg, Norbert (1977) Das Leistungsprinzip im öffentlichen Dienstrecht. In: Deutsches Verwaltungsblatt 1977, S. 541-550.
- Ackermann (1993) Leistungszulagen bei der deutschen Bundespost. Stuttgart 1993.
- Battis, Ulrich (1997) Das Dienstrechtsreformgesetz. In: NJW 1997, S. 1033-1036.
- Battis, Ulrich (2000) Leistungsorientierte Besoldung von Professoren. In: ZBR 2000, Heft 8, S. 253-258.
- Battis, Ulrich / Grigoleit, Klaus Joachim (1999 a) Möglichkeiten und Grenzen leistungsdifferenzierender Besoldung von Universitätsprofessoren. Bonn: DHV 1999.
- Battis, Ulrich / Grigoleit, Klaus Joachim (1999 b) Unangemessene Reform: Leistungsgerechte Professorenbesoldung. In: Forschung & Lehre 3/1999, S. 130-131. [Anm.: Dieser Beitrag ist die Zusammenfassung eines Rechtsgutachtens der Autoren – vgl. Battis / Grigoleit 1999 a].
- Beus, Hans-Bernd / Bredendieck, Knut (1997) Das Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts. In: ZBR 1997, S. 201-206.
- BMBF (2000 a) Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert – Das Konzept des BMBF. 21-09-2000.
- BMBF (2000 b) Pressemitteilung vom 21-09-00. 7 Seiten (*).
- Böhm, Monika (2000) Monetäre Leistungsanreize im Hochschulbereich im internationalen Vergleich. In: ZBR 2000, Heft 5, S. 154-158.
- Brede, Helmut (1989) Betriebswirtschaftslehre für Juristen: Eine Einführung. München u.a.: Oldenbourg³1989.
- DHV (1998) Resolution des 48. Hochschulverbandstags in Bamberg. In: Forschung & Lehre 6/98. S. 308. (Anm.: Auch abgedruckt in HRK 1998 b, S. 25-26.)
- DHV (2000) Deutscher Hochschulverband: Positionspapier zum Bericht der Expertenkommission. 05-06-00. 3 Seiten (*).
- Dorsch (1998) Dorsch Psychologisches Wörterbuch. Bern u.a.: Verlag Hans Huber¹³1998.

- Edler, Günther (1998) Über die Problematik zukunftsgerichteter Bedarfssteuerung. In: HLB 1998, S. 21-32.
- Enders, Jürgen / Teichler, Ulrich (Hrsg., 1995) Der Hochschullehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. Neuwied u.a.: Luchterhand 1995.
- Endres, Gerhard L. (2001) Sehnsucht nach Eliten: Wirtschaft, Hochschulen und Politik setzen auf Wettbewerb, Wettbewerb und nochmals Wettbewerb. In: Frankfurter Rundschau vom 15-03-01, S. 6.
- Etzold, Sabine (2000) Welchen Wert hat ein Professor? In: Die Zeit 13/00 vom 23-03-2000, S. 42.
- Eyerer, Peter (1999) Gratwanderungen [Interview]. In: Forschung & Lehre 2/1999, S. 68.
- Fink, Udo (1999) Verfassungsrechtliche Vorgaben für das Dienstrecht der Hochschullehrer. In: DÖV 1999, Heft 23 (Dezember), S. 980-986.
- Fischer, Klaus (1998) Leistung, nicht Konsens messen! Evaluation und Finanzierung aus der Sicht eines Wissenschaftshistorikers. In: Forschung & Lehre 8/1998, S. 399-402.
- Frey, Dieter / Greif, Siegfried (1997) Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union ⁴1997 (1983).
- Friedrich, Hans R. (1998) Das Verhältnis von Leistungsanreizen, Engagement in der Lehre und Evaluation im Hochschulbereich. In: HLB 1998, S. 33-45.
- Friedrichs, Jürgen (1990) Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag ¹⁴1990. (Anm.: Bis 1979 erschienen bei: Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. Die Seitenzählung ist in allen Auflagen identisch.)
- Gabler (1993) Gabler-Wirtschafts-Lexikon. Wiesbaden: Gabler ¹³1993.
- Gregory, Jean K. (1999) Verantwortung gegenüber der nächsten Generation: Die deutsche Hochschule – was kann sie leisten, was soll sie leisten? In: Forschung & Lehre 3/1999, S. 132-135.
- Hartmer, Michael (1999 a) Zur leistungsorientierten Besoldung der Professoren: Wünsche, Pläne, Grenzen. In: ZBR 1999, Heft 7, S. 217-226.
- Hartmer, Michael (1999 b) Grundgehälter wie Oberstudiendirektoren: KMK beschließt Diskussionspapier zur Professorenbesoldung. In: Forschung & Lehre 12/1999, S. 637-639.
- Haug, Volker (1999) Das Kolleggeld – die Geschichte eines Leistungselements in der Hochschullehrerbesoldung. In: ZBR 4/1999, S. 113-116.

- HLB (1998) Leistungsanreize in der Hochschule: Möglichkeiten und Grenzen. Dokumentation des Symposiums des Hochschullehrerbundes HLB, Landesverband Nordrhein-Westfalen am 13. Februar 1998 in Düsseldorf. Bad Honneff: Siebengebirgs-Verlag Wienands 1998.
- HRK (1998 a) Zum Umgang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten in den Hochschulen. Empfehlung des 185. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz. Beiträge zur Hochschulpolitik 9/1998.
- HRK (1998 b) Zum Dienst- und Tarif-, Besoldungs- und Vergütungsrecht sowie zur Personalstruktur in den Hochschulen. Empfehlung des 186. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz. Sonderdruck November 1998.
- IDW (1999) Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Köln 1999.
- Jarass, Hans D. / Pieroth, Bodo (2000) Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. München: Beck ⁵2000.
- Koalitionsvereinbarung (1998) Koalitionsvereinbarung zwischen SPD und Bündnis 90 / Die Grünen vom 20-10-98.
- Köbler, Gerhard (1999) Juristisches Wörterbuch: Für Studium und Ausbildung. München: Vahlen ⁹1999 (1978).
- Lecheler, Helmut (1997) Reform oder Deformation? Zu den „Februar-Reformen“ des öffentlichen Dienstrechts. In: ZBR 1997, 206-211.
- Lorse, Jürgen (2000) Die dienstliche Beurteilung: Instrument der Leistungsfeststellung und Personalentwicklung von Führungskräften in der Bundesverwaltung – eine kritische Bestandsaufnahme – In: ZBR 2000, Heft 11, S. 361-367.
- Meyers (1992) Meyers Großes Taschenlexikon: in 24 Bänden. Mannheim u.a.: BI-Taschenbuchverlag ⁴1992.
- Mohr, Joachim (1999) Geld für die Guten? In: Focus 36/99, S. 114 f.
- Sartorius I (2000) Verfassungs- und Verwaltungsgesetze der Bundesrepublik Deutschland. München: Beck. Loseblattsammlung. Stand: 01-09-2000.
- Schnabel, Ulrich Irgendwie dunkel: Kosmologen sehen schwarz. Neben der dunklen Materie treibt nun auch noch eine „dunkle Energie“ im All ihr Unwesen. Das physikalische Weltbild muß dringend überarbeitet werden. Nur wie? In: Die Zeit 16/01 vom 11-04-01, S. 29-30.
- Seifert, Karl-Heinz / Hömig, Dieter (1999) Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden: Nomos ⁶1999 (1982).

- Siebert, Horst (2000) Einführung in die Volkswirtschaftslehre. Stuttgart etc: Kohlhammer¹³2000.
- Siedentopf, Heinrich / Koch, Rainer (1977) Zweckrationalität und Opportunismus bei der Dienstpostenbewertung. In: Verwaltungsarchiv 1977, S. 99-117.
- Silvanus, Wolfgang (2000) Zeit gibt es nicht. In: Frankfurter Rundschau vom 09-09-00, S. 6.
- Simmons, John (1999) Who is Who der Wissenschaften. Bergisch-Gladbach: Bastei-Lübbe²1999 (1999).
- Sprenger, Reinhard K. (1992) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse. Frankfurt etc: Campus²1992 (1991).
- Stachle, Wolfgang H. (1991) Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen⁶1991.
- Studenroth, Stefan (1997) Zeitlich begrenzte Ernennungen im Beamtenrecht – Zur Zulässigkeit und Notwendigkeit der Vergabe von Führungspositionen auf Zeit im Rahmen der Dienstrechtsreform. In: ZBR 1997, S. 212-224.
- Thieme, Werner (1986) Deutsches Hochschulrecht. Köln u.a.: Carl Heymanns²1986.
- Thieme, Werner (1999) Leistungsbezahlung als Leistungsverringerung: Nicht sachliche Leistungen, sondern Streben nach Geld wird prämiert. In: Forschung & Lehre 12/1999, S. 640-642.
- Thieme, Werner (2000) Hochschullehrerdienstrecht und Grundgesetz. In: DÖV 2000, Heft 12 (Juni), S. 502-505.
- Trotha, Klaus von (1999) Professionalisierung der Leitungsstruktur? In: Forschung & Lehre 9/1999, S. 458.
- Voss, Hans-Peter (1998) Hochschuldidaktik und Leistungsanreize an Fachhochschulen in Baden-Württemberg. In: HLB 1998, S. 46-59.
- Wöhe, Günter (1990) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen¹⁷1990 (1960).
- Ziemske, Burkhardt (1999) Zur Leistungsfalle für Professoren. In: Isensee, Josef / Lecheler, Helmut: FS für Walter Leisner. Berlin: Duncker & Humblot 1999 (= Schriften zum öffentlichen Recht. Bd. 800), S. 1033-1040.

Anhang: Übersicht Leistungsbewertungsmodelle

Die Tabelle stellt der besseren Übersicht halber die wichtigsten Charakteristika der vier besprochenen Leistungsbewertungsmodelle gegenüber.

Leistungsbewertungsmodell	objektive Leistungsbewertung	soziale Leistungsbewertung	operationale Leistungsbewertung	verhandelte Leistungsbewertung
Typisches Vorkommen	Akkordarbeit / Verkaufsprovision	BAT / BBesO (alte Form), Tarifverträge, AT-Entlohnung	Gebührenordnung der Ärzte (GOÄ)	Management by Objectives (MbO)
Verbreitungsgrad	gering	Normalfall	eher gering	gering mit steigender Tendenz
Was wird bewertet?	Output in Mengen- oder Wert-einheiten	Position	Erfüllungsgrad vorgegebener Kriterien	Soll/Ist-Abweichung
Wie wird bewertet?	Messen, Zählen, Wiegen	<i>In der Position:</i> Vergleich Leistungserwartung / mittlere Arbeitsergebnisse <i>Zugang bzw. Aufstieg:</i> Einschätzung der Leistungsfähigkeit	Kriterienkatalog nebst Verrechnungsschlüssel	Vergleich Zielvereinbarung / Zielerreichung
Skalenniveau	metrisch	ordinal	pseudo-metrisch	trichotom
Genauigkeit	hoch	ungenau	Scheingenauigkeit	hinreichend
Zeithorizont	kurzfristig	weit	mittel (Bewertungsperiode)	mittel (Planungsperiode)
Soziale Akzeptanz	hoch	eher hoch	eher gering	hoch
Entlohnungsgerechtigkeit	hoch	fraglich	mittel	hinreichend
Leistungssteigerungspotential	hoch	gering – wg. hoher Gewichtung der Vorleistungen	höchst fraglich	hoch – u.a. wg. Nutzung des dispositiven Faktors
Teamtauglichkeit	eher ungeeignet	hoch	eher ungeeignet	hoch
Mögliche Nebeneffekte		Stabilisiert das soziale System / ggf. <i>social loafing</i>	Reaktanz / Schaffung von Fehlansichten / hoher Bewertungsaufwand	