

# Leistungsanreize an Fakultäten

## LOM und ihre Fallstricke aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht

| ALEXANDER KARMANN | **An den Fakultäten wohl aller Wissenschaftsdisziplinen stellte sich in den vergangenen Jahren die Frage, wie die knapper werdenden universitären Haushaltsmittel auf die Mitglieder einer Fakultät „vernünftig“ verteilt werden sollten. Ist die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) dafür ein geeignetes Modell? Was sind die Fallstricke bei der LOM-Einführung, und wie lassen sie sich vermeiden?**

**D**as aus der hochschulpolitischen Diskussion aufgegriffene Wort der Leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) schien vielen Fakultätsleitungen das passende Instrument, weniger um – wie oft behauptet – wettbewerbliche Elemente an Fakultäten zu fördern, sondern um eine gewünschte Fakultätsausrichtung zielgerichtet und möglichst gut realisieren zu können.

Der hochschulpolitische Druck, LOM-Modelle an Fakultäten einzuführen, war bei den medizinischen Fakultäten aufgrund der Besonderheiten von Fakultäts- und Klinikbetrieben besonders hoch (vgl. etwa den GOMED-Abschlussbericht, IFQ Berlin). So verwundert es nicht, dass LOM-Modelle hier quasi flächendeckend etabliert sind, während im geistes- und sozialwissenschaftlichen Bereich LOM-Modelle bisher eine eher geringe Rolle spielen; einen Mittelplatz nehmen wohl die ingenieurwissenschaftlichen Fakultäten ein. In Einzelfällen wird auch universitätsseitig ein LOM-Modell-Design für alle Fakultäten verbindlich vorgegeben. Zu der unterschiedlichen Verbreitung von LOM-Modellen korreliert auch der Akzeptanzbe-

fund: Laut einer Umfrage von C. Biester für das WZB ist die Professorenzustimmung zu LOM-Modellen bei den Lebenswissenschaften am höchsten, gefolgt von Ingenieurwissenschaften und dann Geistes- und Sozialwissenschaften, während umgekehrt die Wahrnehmung von LOM-Einfluss auf die eigene Arbeit am stärksten in den Geistes- und Sozialwissenschaften ausgeprägt ist, am geringsten bei den Lebenswissenschaften.

**»Der hochschulpolitische Druck, LOM-Modelle an Fakultäten einzuführen, war bei den medizinischen Fakultäten am größten.«**

Die Einführung von LOM-Modellen an Fakultäten wird typischerweise von intensiven Gesprächen, häufig starken Konflikten zwischen Leitung und Lehrstühlen einer Fakultät begleitet, und die konkrete Ausgestaltung der Modelle ist durchaus anfällig, Fehlanreize zu produzieren. Dieser wohl allgemeine Erfahrungsschatz soll im Folgenden anhand von Erkenntnissen aus einer kleinen Umfrage des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultätentages (WISOFT e.V.) bei 16 Fakultäten im deutschsprachigen Raum und von Er-

gebnissen nachfolgender WISOFT-Diskussionen beleuchtet werden.

### Konflikte und Fallstricke

Zunächst ist zu beachten, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen zwischen Fakultätsstandorten ganz erheblich sein können und damit den Spielraum von Fakultätsmittel-Zuweisungen maßgeblich bestimmen („Gibt es Studiengebühren?“, „Gibt es Stellenplanbindung?“ etc.). Auch sind neben den Haushaltszuweisungen an Professoren hier noch die persönlichen Leistungszulagen anzuführen, die als längerfristige Steuerungsinstrumente auf Universitärebene zur Verfügung stehen. Was also bleibt generalisierend zu Fakultätsmittel-Zuweisungen zu sagen? Zunächst kann die Fakultät – ebenfalls typischerweise längerfristig – nicht-monetäre Anreize geben, etwa über räumliche Ausstattung oder besondere Funktionszuweisungen innerhalb der Fakultät („Forschungsdekan“). Monetäre Fakultätszuweisungen stellen damit nur einen Teil des gesamten Anreizspektrums dar, deren modellhafte Ausgestaltung eine Fakultät gleichwohl längerfristig bindet, sich an Verteilungsregeln zu halten.

Mittelverteilungsmodelle waren laut WISOFT-Umfrage in der Regel professorenbezogen (n = 10), zum Teil jedoch auch bezogen auf Professorenteilgruppen (n = 6). Damit wird neben „flexiblen“ Arrangements von Fakultätsleitungen also durchaus auch das Instru-



### AUTOR

**Alexander Karmann** ist Vorsitzender des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultätentages (WISOFT) und Seniorprofessor für Volkswirtschaftslehre der TU Dresden. Er hat in seiner Zeit als Dekan (2006 bis 2011) der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der TU Dresden ein Modell der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) eingeführt, das auch Personalmittel umfasst.

ment von „fixed-fee“-Zuweisungen verwendet, etwa gegenüber Professuren eines Instituts oder eines Studiengangs. Bei Gruppenzuweisungen wurden teilweise auch explizite Zeiträume („5 Jahre“) für eine nachfolgende Evaluierung genannt. Im Einzelfall wurde berichtet, dass unterhalb der formellen Ebene informell auch Ressourcenabgaben von leistungsschwachen an leistungsstarke Professuren erfolgten. Diese Form von „peer pressure“ oder informell belassenem Umgang mit gleichverteilten Ressourcen schien verbunden zu sein mit Institutionen, die sich selbst als im internationalen Vergleich leistungsstark einschätzten. Die fixed-fee-Zuweisung ist dann gewissermaßen Ausdruck einer Entlohnung von Reputation als einem längerfristigen Signal von Performanz, während mit flexiblen und damit im engeren Sinne leistungsorientierten Entlohnungssystemen auch kurzfristigen Veränderungen Rechnung getragen werden kann. In diesem Zusammenhang sei auf eine Analyse von H. Klug an der TU Darmstadt verwiesen, wonach eine von der Universitätsleitung intendierte Fakultätsneuausrichtung wirkungslos bleiben kann, wenn von der Fakultätsleitung nicht zugleich die Rahmenbedingungen der Mittelvergabe verändert werden.

Der WISOFT-Umfrage zufolge sind konkrete LOM-Modellformulierungen seitens der Universitätsleitung eher sel-

### »Mittelverteilungsmodelle waren laut WISOFT-Umfrage in der Regel professorenbezogen.«

ten ( $n = 3$ ) und damit in der Regel von den Fakultäten selbst gestaltbar. Insofern überraschte, dass in Einzelfällen ( $n = 3$ ) keine mit der LOM-Einführung verfolgten Fakultätsziele angegeben wurden. Häufig aufgeführt wurde das Ziel der Leistungsstärke, wobei die Teildimension Lehre („Lehrbelastung“) etwas öfter als die Teildimension Forschung („Publikationsleistung“) genannt wurde. Die explizite Nennung eines Ziels Fairness, dass bei der Frage zur LOM-Akzeptanz von fast ausschlaggebender Bedeutung ist, erfolgte dagegen eher selten, ebenso Sonderfaktoren wie „Ausgleich von Standortnachteilen bei der Dimension Internationalisierung“ oder „Nachholbedarfe“.

Die Schwierigkeiten mit der Einführung von LOM-Modellen beginnen nach aller Erfahrung bei der heteroge-

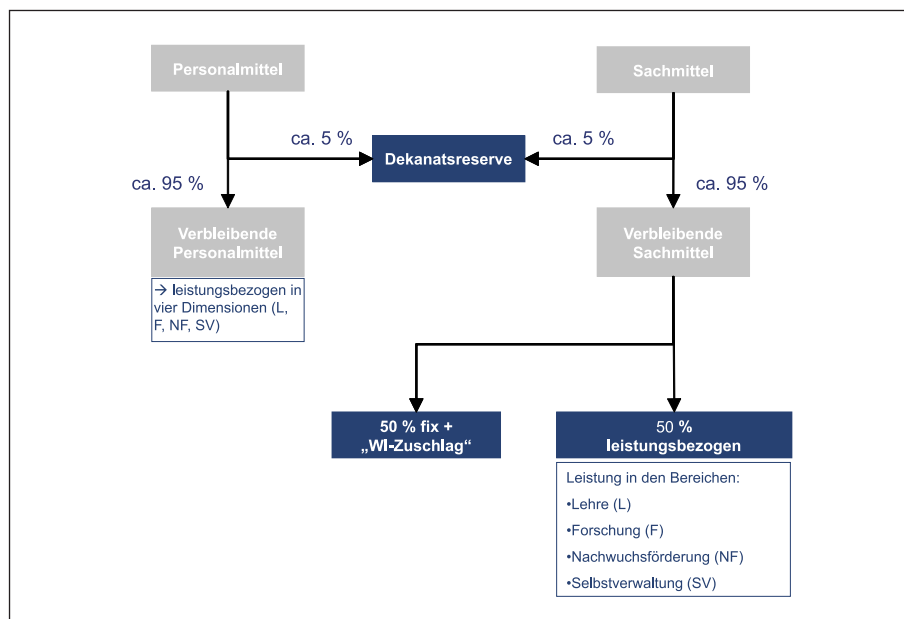


Abbildung: Das LOM-Modell der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der TU Dresden.

nen Ausrichtung der Wissenschaftsfelder innerhalb einer Fakultät („Wirtschaftsinformatik versus Betriebswirtschaftslehre versus Volkswirtschaftslehre“) und den sich daraus ableitenden unterschiedlichen Vorstellungen, die einzelnen Leistungsdimensionen auszugestalten und zu gewichten. Nicht zuletzt spielen Interessenskonflikte zwischen etablierten Kollegen, die an einer Status-Quo-Absicherung interessiert sind, und neuberufenen Kollegen, die offenere Verteilungsregeln bevorzugen – aber auch zwischen großen und kleinen Lehrstühlen – eine maßgebliche Rolle in der Akzeptanz von LOM-Modellen.

Der Erfahrung des Autors nach bleibt hier nur der – oft mehrjährige – Weg, die Einführung eines LOM-Modells in zahlreichen informellen Professuren, in Arbeitstreffen von Vorbereitungsgruppen, die die Fachspezifika der Fakultät repräsentieren, und in Rückkopplungsschleifen mit der Universitätsleitung vorzubereiten, um das konkrete Mittelverteilungsmodell abschließend im Fakultätsrat bei hoher Zustimmung, aber auch hoher Akzeptanz in der Gesamtfakultät beschließen zu können. Bei der Ausgestaltung des Mittelverteilungsmodells sind dabei Fragen der Transparenz wichtig. Zum einen müssen die Verteilungsalgorithmen für die Betroffenen gut nachvollziehbar sein. Zum anderen ist auch explizit die Frage zu beantworten, wer welche Performanzdaten einsehen darf sowohl in-

nerhalb der Fakultät („jeder alles“, „jeder bezüglich einer freiwilligen Referenzgruppe“ etc.) als auch gegenüber der Universitätsleitung. Nicht zuletzt sollte in Probeläufen die Stabilität des Modells geprüft werden und der Umfang maximal möglicher Umverteilung klargestellt sein.

Der WISOFT-Umfrage nach beziehen sich nur wenige LOM-Modelle auf Sachmittel und zugleich auf Personalmittel. Bei Personalmittelverteilung wurde stets der Wunsch nach wohlbegrenztem Umverteilungsvolumen („max. zehn Prozent Stellen“, „nur Doktorandenstellen“) oder nach langen Umverteilungsabständen hervorgehoben. Bei den Sachmittelverteilungen wurden häufig Sockelbeträge (in der Größenordnung zwischen 1.500 und 6.000 Euro) bei eher niedrigem variablen LOM-Verteilungsvolumen genannt. In Einzelfällen lag das variabel zu verteilende Volumen an Haushaltsmitteln auch deutlich über 50 Prozent. Die Spannweite der genannten Haushaltszuweisungen auf Professuren war selbst innerhalb einer Fakultät ausgesprochen groß, der Medianwert aus der WISOFT-Umfrage dürfte bei unter 5.000 Euro gewesen sein.

Wenn es um die LOM-Modellierung der üblicherweise genannten Dimensionen (Lehre, Forschung (Publikationen, Drittmittel), Nachwuchsförderung, Selbstverwaltung, Transfers) geht, gilt es – wie erwähnt –, Fallstricke zu vermeiden. Zunächst ist auf strikte Outputorientierung aller Leistungskategorien zu achten und auf Vermeidung von Mat-

thäus-Effekten („Wer hat, dem wird gegeben“). So ist aus Sicht des Autors die Berücksichtigung von Drittmittel-Einwerbung in LOM-Modellen deswegen nicht unproblematisch, weil mit den akquirierten Forschungsgeldern und dem darüber finanzierten Forschungspersonal sich auch Publikationen und damit ein Mehr an Forschungsoutput ergeben, woraus eine Doppelentlohnung resultierte. Gleichwohl ist die Einwerbung hoch reputierlicher Forschungsmittel (DFG etc.) von besonderer Bedeutung für wohl jede Fakultät, so dass bei der Frage von Reputationsmittel- versus Industriemittel-Einwerbungen sorgfältig abzuwägen ist.

Der wohl am meisten diskutierte Punkt betrifft die Berücksichtigung von Publikationsleistungen. Die Verwendung eines Citation-Index unterliegt der Kritik stark zeitverzögerter Wirkung einer Publikation, Journal-Impact-Faktoren sind in einigen Wissenschaftsdisziplinen etabliert, in anderen unüblich oder – bei Spezialwissenschaften – problematisch, Journal-Ranking-Listen führen gar zu Glaubenskriegen („Handelsblatt-Liste BWL“ versus „Journqual-Liste VHB“). Hier bleibt nur zähes Ringen um eine Einigung oder – als ultima ratio – die Verwendung fachgruppenspezifisch unterschiedliche Bewertungslisten und ein gruppenübergreifender Vergleich auf Basis erreichter Performanz einer Professur innerhalb einer Fachgruppe („75 Prozent-Quantil“). Mit dem Rekurs auf Quantil-Vergleiche von Publikationsleistungsverteilungen erledigen sich so manche Vorwürfe, gewisse Rankings seien „zu gut“ oder „zu schlecht“. Der Rückgriff auf Quantil-Vergleiche ermöglicht aber auch, Publikationserfolge in Randgebieten, die in Standard-Zeitschriftenlisten kaum Berücksichtigung finden, abzubilden.

Fallstrickbehaftet ist auch die Abbildung von Lehrleistung bzw. Lehrlast. Nach Kenntnis des Autors ist der direkte Einbezug von Lehrvaluierung in LOM eher unüblich, hier greift das Instrument von Lehrpreisen. Typischerweise werden Umfänge geleisteter Prüfungen, etwa über die Zahl vergebener Leistungspunkte, erfasst. Dies kann eine oft beobachtete Tendenz, wonach etablierte Lehrstühle sich Groß-Lehrveranstaltungen „reservieren“ und daraus Personalforderungen ableiten, verstärken. Zudem muss ein Gegengewicht eingebaut werden, um arbeitsintensive kleine

Veranstaltungen („Seminar im Masterstudium“) angemessen abbilden zu können.

Abschließend erwähnt sei das Problem, dass die Performanz einer Professur nur vor dem Hintergrund der jeweiligen (Haushalts-)Mitarbeiterausstattung sachgerecht eingeordnet werden kann. Diese und andere Detailfragen werden nachfolgend an einem LOM-Prototyp-Modell diskutiert.

### Beispiel eines LOM-Modells

Im Folgenden seien Grundzüge eines LOM-Modells umrissen, das sowohl Sachmittel- als auch Personalmittelverteilung umfasst. Näherungsweise ist hier das an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der TU Dresden 2011 entwickelte und größtenteils so implementierte Mittelverteilungsmodell wiedergegeben. Vorausgeschickt sei, dass der Fakultät seitens der Universitätsleitung insoweit Personalmittelhoheit zugestanden wurde, als der Dekan über Mannmonate des Stellenpools an wissenschaftlichen Mitarbeitern rechnerisch verfügen darf: temporäre Umschichtungen von Stellenanteilen zwischen Professuren werden damit ermöglicht. Wie in der Abbildung dargestellt, wird ein kleiner Prozentsatz von Personal- und Sachmitteln vorweg als Dekanatsreser-

## »Die Performanz einer Professur kann nur vor dem Hintergrund der jeweiligen (Haushalts-)Mitarbeiterausstattung sachgerecht eingeordnet werden.«

ve abgezogen, um saldentechnische Ausgleichs ebenso wie temporäre Sonderzuweisungen oder allgemeine Sachmittelbedarfe für die IT-Infrastruktur zu finanzieren. Die verbleibenden Sach- und Personalmittel unterliegen dann der auf die vier Dimensionen Lehre (L), Forschung (F), Nachwuchsförderung (NF) und Selbstverwaltung (SV) leistungsbezogenen Mittelverteilung. Bei den Sachmitteln werden 50 Prozent variabel verteilt, die verbleibenden Mittel werden fest zugewiesen, wobei der Gruppe der Wirtschaftsinformatiker (WI) ein IT-Zuschlag gewährt wird. Bei den Personalmitteln erfolgt die Umverteilung in Form von Mannmonaten an wissenschaftlichen Mitarbeitern.

Ziel der LOM-Einführung war es, einerseits Leistungsanreize in den genannten vier Dimensionen unter Wahrung von Chancengleichheit im Professorenkollegium zu geben, andererseits

auch Personalengpasssituationen, etwa aufgrund zentraler Stellensperrvorgaben, handhabbar zu machen. Für den Interessenausgleich großer und kleiner Lehrstühle wichtig ist der Bezug erreichter Leistung auf die haushaltsseitig finanzierte Kapazität einer Lehreinheit. Hierzu wurden Produktivitätskennziffern von Professoren (1,0) relativ zu (haushaltsfinanzierten) Mitarbeitern entwickelt: in der Dimension Lehre die Kennziffer 0,5 („Mitarbeiter hat halbes Lehrdeputat“), in der Dimension Forschung/Publikationen die Kennziffer 0,6 („Mitarbeiter ist in drei von fünf Promotionsjahren forschungsbeteiligt“), in der Dimension Selbstverwaltung 0,25 („20 Prozent der Selbstverwaltungsjobs werden von Mitarbeitern wahrgenommen“). Damit ist die Forschungskapazität etwa einer Professur mit 2,0 haushaltsfinanzierten Mitarbeiterstellen mit 2,2 (= 1,0 + 2 x 0,6) festgelegt. Bei der Kapazitätsgröße werden nur haushaltsfinanzierte Stellen berücksichtigt, um auf die Relation von hochschulseitiger Inputfinanzierung zu Outputrealisierung abzustellen.

Die Bewertung einer Lehreinheit in einer Dimension erfolgt anhand einer A/B/C („überdurchschnittlich/durchschnittlich/unterdurchschnittlich“)-Kategorisierung, um eine allzu große und

damit im Detail stets angreifbare Differenzierung zu vermeiden. Schließlich wurden noch die Relativgewichte der Dimensionen mit 4 für L, 3 für F,

2 für SV und 1 für NF festgelegt, um die besondere Bedeutung von Lehre und von Forschung widerzuspiegeln. Als maßgeblicher Betrachtungszeitraum wurden im Wesentlichen die letzten zwei Jahre vor dem Berichtsjahr gewählt.

In der Dimension *Lehre* sollte die lehrkapazitätsadjustierte Beteiligung der Professuren tendenziell gleich sein und sich auch über alle Ausbildungsabschnitte (Bachelor Pflichtkurse/Bachelor Wahl(pflicht)kurse/Master- und Doktorandenkurse) erstrecken, so dass die Performanz in allen drei Abschnitten für die endgültige A/B/C-Kategorisierung herangezogen wird. Um Fehlansätze vorzubeugen, werden Leistungspunkte aus Lehrveranstaltungen mit besonderem Charakter („Seminare“) doppelt gewichtet, während die Prüfungen externer Lehrbeauftragter unberücksichtigt bleiben.

In der Dimension *Forschung* wird fachgruppenspezifisch die jeweilige Publikationsstruktur, entsprechend zugrunde gelegter Journal-Rankinglisten, ermittelt, um mittels langjähriger Quantil-Schwellenwerten zu einer A/B/C-Kategorisierung zu kommen. Professuren, die im Berichtsjahr Reputationsmittel („DFG“) in nennenswertem Umfang eingeworben haben, werden stets in Kategorie A geführt, um das Einwerben von entsprechenden Projekten zu fördern.

In der Dimension *Nachwuchsförderung* werden Erst- und Zweitgutachter-tätigkeit abgestuft berücksichtigt. Ähnlich können Habilitationen/Evaluierung intern berufener Juniorprofessoren abgebildet werden. Für die A/B/C-Kategorisierung wird hier die in einem Dreijahreszeitraum erreichte Performanz herangezogen.

In der Dimension *Selbstverwaltung* werden weitgehend alle Selbstverwaltungsjobs berücksichtigt, wobei arbeitsintensive Funktionen (Dekan / Studiendekan / Prüfungsausschussvorsitz / Berufungskommissionsvorsitz) jedoch besonders stark gewichtet werden („tendenziell A“) und neben der laufenden auch die vorangegangene Dekanatsperiode berücksichtigt wird.

Die in den vier Leistungsebenen erzielten Kategorien führen zu Umverteilungseinheiten. Bei Sachmitteln sind die Geld-Zuweisungseinheiten in den Kategorien A, B, C wie 3 zu 2 zu 1 festgelegt. Bei Personalmitteln wird die Grundeinheit für Umverteilungen mit + 1/3 Mannmonaten in Kategorie A bzw. mit - 1/3 Mannmonaten in Kategorie C ausgedrückt, in Kategorie B gibt es keine Veränderung. Entsprechend den o. g. Relativgewichten für die vier Leistungskategorien Lehre, Forschung, Selbstver-

waltung, Nachwuchsförderung ist damit der LOM-Umverteilungsrahmen pro Haushaltsmitarbeiter und Jahr durch etwa ein Vierteljahr begrenzt, wobei noch der Abzug für die Dekanatsreserve zu berücksichtigen ist. De facto betrug die in Sensitivitätsanalysen berechnete Maximalsperre knapp drei Monate und war damit letztlich nur wenig geringer als die von der Universität verfügte zentrale Stellensperre bei Wiederbesetzung.

#### Lohnt es sich, oder lohnt es sich nicht?

Die Ausführungen von Pro und Contra bei leistungsorientierter Mittelvergabe und zu Anreizwirkungen sowie Fallstricken konkreter LOM-Modelle verdeutlichen, dass die LOM-Einführung an Fakultäten sorgfältig und in vielen legitimierenden Diskussionsrunden erfolgen sollte. Nur so wird ein sachadäquater Umgang mit Fakultätsheterogenität möglich sein, wenn es um die konkrete LOM-Modellierung geht, und nur so wird auch eine dauerhafte Akzeptanz in der Fakultät erreicht werden, wenn es um die Vermittlung der Performanzergebnisse geht.

Lohnt es sich, oder lohnt es sich nicht? Die Einführung von LOM allein wird kaum eine Neuausrichtung einer Fakultät nachhaltig unterstützen können. Nichtsdestoweniger wirkt das Instrument LOM leistungsanreizend. Denn, wie aus der ökonomischen Lehrbuchargumentation bekannt, reagieren Entscheidungsträger, individuell betrachtet, auch auf kleine Veränderungen, kollektiv betrachtet, auch auf Peer Pressure innerhalb einer Gruppe. LOM auf Outputbasis lohnt also insbesondere dann, wenn Peer-Daten zur Eigenorientierung mitkommuniziert werden.

Erledigt sich damit die Inputorientierung? Wenn LOM an der Performanz von Outputgrößen ansetzt, kommt der Auswahl der berufenen Professoren doch besondere Bedeutung zu für die Performanz der Fakultät als Ganzes und für deren Rückwirkung wiederum auf das kollektiv verfügbare Verteilungsvolumen. Daher kommt in LOM-Zeiten der Berufungspolitik einer Fakultät – und damit der Arbeit von Berufungskommissionen – eine noch stärkere Rolle zu, um im inneruniversitären Verteilungsspiel erfolgreich bestehen zu können. Insoweit lässt sich die in jüngerer Zeit unter dem Stichwort Neue Governance geführte Debatte um Output- versus Inputfokussierung wie folgt einordnen: gegeben der Input an Humanressourcen, wie lässt sich das Portfolio realisierter Outputs in den verschiedenen Kennzahl-Dimensionen so gestalten, dass eine ausgewogene Gesamtperformanz der Fakultät in Forschung und Lehre entsteht, die eben nicht nur aus dem Zählen von Publikationserfolgen besteht (für eine Visualisierung mittels Qualitätsspinne vgl. A. Albers in *Forschung & Lehre* Heft 7/2008). Auf der darunterliegenden Ebene der Performanz von Professuren ist das LOM-Modell ein sehr wohl geeignetes, wenn auch ein detail diffiziles Instrument, um Leistungsanreize an Fakultäten geben und dafür in beschränktem Umfang Haushaltsmittel umverteilen zu können.

*Der Autor ist Frau Prof. Dr. Gabriele Löschper, Dekanin der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg und WISOFT-Vorstandsmitglied, für die gemeinsame Umfrage dankbar, die 2011 mittels semistrukturierter Interviews mit Dekanen/ehem. Dekanen stattfand.*

Anzeige

nur für clevere Dozenten

die schnellsten Scan-Klausuren der Welt

rechtssicher! webbasiert!

Jetzt kostenlosen Demo-Account sichern

EvaExam Assessment Automation Suite

www.evaexam.de von den Machern von EvaSys