

# Zehn Jahre „W“

## Effekte der leistungsorientierten Professorenvergütung

| LINDA JOCHHEIM | Im Februar 2002 erließ der Bund das Professorenbesoldungsreformgesetz, das zur Ablösung der C-Besoldung durch die stärker auf individuelle Leistungen bezogene W-Besoldung führte. Welche Effekte hat dies auf das Arbeitsverhalten von Universitätsprofessoren? Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung.

Seit 2005 werden neu berufene Professoren nach einem System von festen Grundgehältern (W2, W3) plus variablen Gehaltsbestandteilen vergütet. Dabei können Zulagen aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen, für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung sowie für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderer Aufgaben im Rahmen der Hochschulseitverwaltung oder der Hochschulleitung vergeben werden.

Leistungsanreize sollen Professoren zu Leistungssteigerungen motivieren.

Neben der extrinsischen (über monetäre Anreize geschaffenen) Motivation ist jedoch auch die intrinsische (auf unmittelbare Bedürfnisbefriedigung abzielende) Motivation für den Arbeitseinsatz eines Menschen entscheidend. Gerade Professoren wird aufgrund ihrer abwechslungsreichen Tätigkeiten sowie ihrer großen Selbstbestimmungsmöglichkeiten eine starke intrinsische Motivation unterstellt. Externe Anreize können die intrinsische Motivation sowohl

verstärken als auch verdrängen. Als entscheidend für ihre Wirksamkeit wird dabei die Akzeptanz des jeweiligen Anreizsystems beurteilt. Den Zielen der W-Besoldung stehen zudem mögliche negative Effekte, die mit einer leistungsorientierten Vergütung einhergehen können, gegenüber.

Die empirische Grundlage der folgenden Ausführungen bilden Ergebnisse aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Wirkungen neuer Steuerung

»Knapp 80 Prozent der Befragten erhalten Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge, größtenteils unbefristet.«

auf die Aktivitätsstruktur von Universitäten“. Im Rahmen einer standardisierten Befragung wurden per Zufallsstichprobe 2407 Professoren gezogen und angeschrieben. Es wurden alle deutschen Universitäten und pädagogischen Hochschulen in die Stichprobenziehung eingeschlossen. 21 Prozent der angeschriebenen Professoren beteiligten sich an der Befragung. Von den teilnehmenden Professoren sind 54 Prozent in der W- und 46 Prozent in der C-

Besoldung. Insgesamt sind die Aussagen von 275 W-besoldeten Professoren in die nachfolgenden Analysen eingeflossen.

### Ergebnisse der standardisierten Befragung

Von den an der Umfrage teilnehmenden Professoren sind 26,1 Prozent weiblich und 73,9 Prozent männlich. 28 Prozent befinden sich in Besoldungsgruppe W2, 72 Prozent in Besoldungsgruppe W3. 77,1 Prozent wurden erst nach Einführung der W-Besoldung erstberufen, 18,9 Prozent sind durch ein Berufungs- oder Bleibeverfahren und 4,0 Prozent sind auf Antrag von der C- in die W-Besoldung gewechselt. Die Professoren kommen mehrheitlich aus den großen Flächenländern, wobei insgesamt aus allen Bundesländern Rückläufe verzeichnet werden konnten. 44,7 Prozent sind Wirtschafts-, Natur- oder Ingenieurwissenschaftler, von denen ausgegangen wird, dass sie bessere Arbeitsmarktchancen haben als die übrigen 55,3 Prozent Sozial-, Geistes- und Lebenswissenschaftler. 91,3 Prozent der Professoren haben in den letzten fünf Jahren Drittmittel mit einem Gesamtvolumen von mehr als 25.000 Euro beantragt. Die durchschnittliche Erfolgsquote bei der Einwerbung von Drittmitteln liegt bei 64,4 Prozent. 78,7 Prozent der Befragten erhalten Berufs- und Bleibeleistungsbezüge, diese werden größtenteils unbefristet vergeben. 60,0 Prozent der Professoren beziehen Bezüge für besondere Leistungen, dabei werden hier unbefristete und befristete Zulagen in gleichem Umfang verteilt. Funktionszulagen erhalten 14 Prozent der Befragten, eine Forschungs- und Lehrzulage aus Mitteln Dritter beziehen lediglich 6,6 Prozent. Die Professoren nehmen das Vergabeverfahren und die Kriterien



### AUTORIN

Linda Jochheim ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik an der Ruhr-Universität Bochum. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen vorrangig im Bereich Hochschulforschung.

der Leistungsbemessung mehrheitlich als (eher) individuell (38,9 bzw. 21,8 Prozent) und (eher) fair (44,4 bzw. 17,7 Prozent) wahr. Für zwei Drittel der Befragten ist der Verfahrensausgang jedoch (eher) intransparent. Außerdem empfinden die Befragten Vergabeverfahren und -kriterien eher als kontrollierend denn als motivierend.

### Effekte der W-Besoldung

Zur Messung von Anreizwirkungen und Effekten von Leistungszulagen wurden die Professoren gebeten, Aussagen zur W-Besoldung zu beurteilen. Betrachtet man zunächst die Anreizwirkung, so konstatieren die Befragten zwar eine leicht verstärkte Wettbewerbs- und Leistungsorientierung, dass die W-Besoldung aber zu Qualitätssteigerungen oder zu einer stärkeren Anerkennung und Würdigung der Arbeit in Forschung und Lehre führt, sieht eine deutliche Mehrheit der Professoren nicht. Gerade der Aussage, die W-Besoldung führe zu Qualitätssteigerungen in der Lehre,

wird von 46,5 Prozent der Befragten komplett und von 48,8 Prozent eher widersprochen. Die Annahme, dass die W-Besoldung zu einer stärkeren Anerkennung und Würdigung des Engagements

### »Die leistungsorientierte Vergütung hat aus Sicht der Professoren zu einer Steigerung von Quantität statt Qualität geführt.«

in der akademischen Selbstverwaltung führt, wird ebenfalls von einer großen Mehrheit der Befragten für überhaupt oder eher nicht zutreffend (45,9 bzw. 39,7 Prozent) erklärt. Schaut man sich zudem die Aussagen zu den in der Literatur vielfach postulierten negativen Effekten der W-Besoldung an, so lässt sich feststellen, dass die leistungsorientierte Vergütung aus Sicht der Professoren durchaus zu einer Steigerung von Quantität statt Qualität (44,7 Prozent trifft eher zu, 25,7 Prozent trifft voll und

ganz zu), zu einer Einengung der persönlichen Freiheit von Forschung und Lehre (33,9 Prozent trifft eher zu, 23,3 Prozent trifft voll und ganz zu) sowie zu verstärktem Konkurrenzdenken (36,1

Prozent trifft eher zu, 21,4 Prozent trifft voll und ganz zu) geführt hat. Zudem ist die Auszahlung der Leistungszulagen aus Sicht der Mehrheit der Befragten eher langwierig und

zeitraubend. Knapp über die Hälfte der Professoren sieht darüber hinaus leicht vermehrte Verteilungsungleichheiten innerhalb des Fachbereichs und zwischen den Fachbereichen.

### Das Regressionsmodell

Mithilfe einer Regressionsanalyse wurde untersucht, ob es Bestimmungsfaktoren gibt, die die Wirkung der W-Besoldung beeinflussen. Als abhängige Variablen im Regressionsmodell wurden dabei die subjektiven Bewertungen der

Anzeige

## Deutsche Hochschulmedizin e.V.



VERBAND DER  
UNIVERSITÄTSKLINIKA  
DEUTSCHLANDS



MEDIZINISCHER  
FAKULTÄTENTAG

Frühjahrsforum Deutsche Hochschulmedizin 22. April 2015

## 2015 im Zeichen der Krankenhausreform: Was ändert sich für die Uniklinika?

Das Jahr 2015 steht ganz im Zeichen der Krankenhausreform. Für die Universitätsklinika zeichnen sich deutliche Änderungen bei den rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen ab. Beim Frühjahrsforum der Deutschen Hochschulmedizin beleuchten namhafte Experten aus unterschiedlichen Perspektiven den aktuellen Diskussionsstand mit Fokus auf Uniklinika und Medizinische Fakultäten.

**Termin: 22. April 2015**

**Ort: Berlin, Hotel Palace, Budapester Str. 45, 10787 Berlin**

Die Themenschwerpunkte sind:

- Hochschulambulanzreform: Was heißt das für die Finanzierung und das Versorgungsangebot?
- Eckpunkte zur Krankenhausreform: Was ändert sich in der Krankenhausplanung und am Vergütungssystem?

Das vollständige Programm finden Sie unter: [www.uniklinika.de](http://www.uniklinika.de)

Anmeldung bitte direkt über unseren Veranstaltungspartner Zeno: [www.zeno24.de](http://www.zeno24.de)

*Der Verband der Universitätsklinika Deutschlands (VUD) und der MFT Medizinischer Fakultätentag vertreten die Interessen der 33 Universitätsklinika sowie der 37 Medizinischen Fakultäten in Deutschland. Ihr Dachverband ist die Deutsche Hochschulmedizin e.V. Gemeinsam stehen die Verbände für Spitzenmedizin, erstklassige Forschung sowie die international beachtete Mediziner Ausbildung und Weiterbildung.*

Anreizwirkung sowie der negativen Effekte der leistungsorientierten Vergütung durch die W-besoldeten Professoren verwendet. Als unabhängige Variablen sind die Umsetzung der W-Besoldung im Landesrecht, der freiwillige

## »Die interviewten Hochschulleitungen und Dekane sowie die W-besoldeten Professoren bewerten die Anreizwirkung der W-Besoldung als schwach.«

Wechsel in die W-Besoldung, der Erhalt von Leistungszulagen sowie die Wahrnehmung von Vergabeverfahren und Leistungskriterien durch die Professoren als Bestimmungsfaktoren eingeflossen. Zur Ermittlung der Umsetzung der W-Besoldung im Landesrecht wurden 15 Gestaltungsfragen ausgewertet. Die Analyse orientiert sich an dem Grundsatz, dass die Wirkung der W-Besoldung umso stärker ist, je weniger Vorgaben die Länder den Universitäten machen und je eigenständiger die Universitäten die W-Besoldung auf ihre Bedürfnisse hin anpassen und nutzen können. Als Kontrollvariablen sind außerdem die jeweiligen außeruniversitären Arbeitsmarktchancen, der Erfolg bei der Einwerbung von Drittmitteln, die Besoldungsgruppe sowie das Geschlecht in das Kausalmodell eingeflossen.

Die zentralen Ergebnisse der Regressionsanalyse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der Umfang der Vorgaben durch das Landesrecht hat weder einen signifikanten Einfluss auf die Beurteilung der Anreizwirkung noch auf die Bewertung der möglichen negativen Effekte der W-Besoldung durch die Professoren. Auch der Umfang der eigenen Leistungszulagen hat keinen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der W-Besoldung. Professoren, die auf eigenen Antrag bzw. durch ein Berufungs- oder Bleibeverfahren in die W-Besoldung gewechselt sind, schätzen hingegen die negativen Effekte der W-Besoldung signifikant geringer ein als ihre erst im Rahmen der W-Besoldung erstberufenen Kollegen. Zudem besteht ein starker signifikanter Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Vergabeverfahrens sowie der Kriterien der Leistungsbemessung und den beiden abhängigen Variablen, d.h. je positiver ein Professor das Vergabeverfahren

und die Kriterien der Leistungsbemessung wahrnimmt, desto größer empfindet er die Anreizwirkung der W-Besoldung und desto geringer schätzt er deren negativen Effekte ein. Die Kontrollhypothesen 1, 2 und 3 können widerlegt werden. Die Kontrollhypothese 4 wird hingegen bestätigt. Dabei besteht zwischen der Kontrollvariablen Geschlecht und der

Anreizwirkung der W-Besoldung ein signifikant negativer Zusammenhang. Professorinnen schätzen somit die Anreizwirkung der W-Besoldung größer ein als ihre männlichen Kollegen. Betrachtet man jedoch die möglichen negativen Effekte einer leistungsorientierten Vergütung, so lässt sich hier feststellen, dass Professoren diese als signifikant geringer beurteilen als Professorinnen.

### Ergänzende Fallstudien

Mithilfe von qualitativen Fallstudien an sieben ausgewählten Universitäten wurden die Ergebnisse der standardisierten

## »Das Hauptproblem für die schwache Anreizwirkung der W-Besoldung scheint die mit ihrer Einführung verbundene Kostenneutralität zu sein.«

Umfrage vertieft. Sowohl die interviewten Hochschulleitungen und Dekane als auch die W-besoldeten Professoren selbst bewerten die Anreizwirkung der W-Besoldung als schwach, die in der standardisierten Befragung ermittelten negativen Effekte werden jedoch an den teilnehmenden Universitäten weitestgehend ebenfalls nicht beobachtet. Insgesamt nutzen die untersuchten Universitäten die W-Besoldung nur eingeschränkt als Steuerungsinstrument. Das Budget wird weitestgehend für Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge verwendet, besondere Leistungen werden nur in Ausnahmefällen belohnt. Somit greift das mit Einführung der W-Besoldung intendierte Leistungsprinzip nicht wie vom Gesetzgeber beabsichtigt. Als Ursache dafür werden die nicht in ausreichendem Maße vorhandenen finanziellen Mittel genannt. Den Hochschulleitungen ist es wichtiger, Professoren an ihre Universitäten zu berufen, als

nachträglich ihre erbrachten Leistungen im Rahmen von besonderen Leistungsbezügen zu honorieren.

### Anreiz zu mehr Leistung?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die W-Besoldung – werden die Schlussfolgerungen motivationstheoretischer Forschungsergebnisse beachtet – durchaus zu Leistungssteigerungen im Arbeitsverhalten der Professoren führen kann. Werden also die Aspekte Individualität, Transparenz, Fairness und gezielte Kommunikation hinreichend berücksichtigt, können durch die Vergabe von Leistungszulagen durchaus motivationale Anreize gesetzt werden. Zwar werden tendenziell die negativen Effekte der W-Besoldung in der standardisierten Befragung als größer eingeschätzt als deren Anreizwirkung, in den Fallstudien wurde jedoch immer wieder betont, dass Professoren von jeher und auch weiterhin hochgradig intrinsisch motiviert sind. Der befürchtete Verdrängungseffekt der intrinsischen Motivation kann somit bislang nicht belegt werden. Jedoch bewerten die Interviewpartner die mit den Novellierungen der W-Besoldung einhergehende Konsumtion bereits vorhandener Leistungs-

bezüge als demotivierend für leistungsstarke Professoren, da durch die Verrechnung bereits erbrachte Leistungen nicht mehr in geeignetem Maße honoriert werden. Insgesamt scheint das Hauptproblem für die schwache Anreizwirkung der W-Besoldung die mit ihrer Einführung verbundene Kostenneutralität zu sein. Durch die Neuordnung der W-Besoldung aufgrund des Bundesverfassungsgerichtsurteils vom 14. Februar 2012 verringert sich zudem das schon vorher knappe Budget für Leistungszulagen weiter.

*Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Dissertation „Leistungsförderung durch Leistungszulagen? Effekte der W-Besoldung untersucht am Beispiel deutscher Universitätsprofessoren“ (im Erscheinen).*