Ungeliebte „Gewinnchance“

Zielvereinbarungen in der W-Besoldung

| Hubert Detmer | **Bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen spielen Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) im Hinblick auf die W-Besoldung heute in mindestens einem Drittel der Fälle eine wichtige Rolle. Die praktizierten ZLV sind dabei von unterschiedlicher juristischer Qualität. Auch entspricht nicht jede ZLV den Geboten der Fairness oder einer wissenschaftsadäquaten Herangehensweise.**

Das bis heute prioritäre Einsatzgebiet individueller ZLV ist der Bereich der W-Besoldung. Insbesondere werden Berufungs- oder Bleibeleistungsbezüge, die in den genannten Konstellationen individuell auszuhandeln sind, häufig ganz oder teilweise mit einer ZLV verknüpft. Ein Beispiel: Ein Professor erhält neben seinem Grundgehalt 900 Euro Berufungs-Leistungsbezüge. Allerdings wird ihm dieser Betrag nur in Höhe von 600 Euro von Beginn an auf Dauer, ruhegehaltfähig und dynamisiert gewährt. Die verbleibenden 300 Euro werden mit einer ZLV verknüpft. Eine solche Vereinbarung zeichnet sich regelmäßig durch folgende Gestaltungselemente aus: Zum ersten wird eine Laufzeit vereinbart (typischerweise zwischen drei und fünf Jahren). Zum zweiten werden Ziele respektive Leistungen schriftlich fixiert, die während dieser Laufzeit zu erreichen respektive zu erbringen sind. Drittens wird idealtypisch vereinbart, dass bei entsprechendem Zielerreichungs- oder Leistungsnachweis die zunächst für die vereinbarte Dauer gewährten (befristeten) Berufungs-Leistungsbezüge nach Ablauf der vereinbarten Zeit entfristet, ruhegehaltfähig und dynamisiert weiter gewährt werden.

Kategorial betrachtet wird in der Praxis regelmäßig mit quantifizierbaren/messbaren Zielen und Leistungen operiert. An erster Stelle stehen hier vereinbarte Drittmittelsummen (Beispiel: Einwerbung von 200 000 Euro DFG-Mitteln o.ä.). Auch können Publikationen in bestimmten Zeitschriften (peer reviewed journals; häufig verknüpft mit Zeitschriften-Listen) zum Anknüpfungspunkt der ZLV gemacht werden. Seltener werden Anknüpfungspunkte wie bestimmte „Events“ (Durchführung einer Summer School, von Symposien etc.) oder eine Aufbauleistung (Entwicklung eines Studiengangs etc.) gewählt. Das skizzierte Modell stellt, wenn es zu einer ZLV im Rahmen von Besoldungsverhandlungen kommt, auch das quantitativ vorherrschende Modell dar. Abzugrenzen hiervon sind in der Praxis ebenfalls existente „Vorleistungsmodelle“: Der Unterschied zum eingangs skizzierten Regelmodell besteht darin, dass der Wissenschaftler in diesem Modell zunächst innerhalb einer bestimmten Frist den Nachweis erbringen muss, eine vertraglich definierte Leistung erbracht zu haben, um erst sodann in den Genuss einer Belohnung in Form von Besoldung zu gelangen. Auch der Belohnungseffekt kann in diesem Modell unterschiedlich ausgestaltet sein: Idealtypisch ist die auf Dauer angelegte Belohnung (unbefristeter Berufungs-Leistungsbezug bei Nachweis der Leistungserbringung oder Zielerreichung). Suboptimal ist hingegen aus Sicht des Wissenschaftlers ein nur temporärer Belohnungseffekt (befristeter Leistungsbezug). Ebenfalls nicht die „erste Wahl“ ist aus Sicht der Wissenschaftler eine Unterkategorie des Regelmodells, die sich dadurch auszeichnet, bei nachgewiesener Zielerreichung den zunächst befristet gewährten Betrag wiederum (beispielsweise für eine ähnliche Laufzeit) befristet weiter zu gewähren. Der unstreitig von jeder ZLV ausgehende Steuerungseffekt (Beispiel: Fokussierung des Wissenschaftlers auf Drittmittelerfolge) wird so – im Extremfall: ad infinitum – prolongiert.

> »In der Praxis wird regelmäßig mit quantifizierbaren Zielen und Leistungen operiert.«

Klarheit und Wahrheit

In der Praxis sind – aus der Perspektive des Wissenschaftlers betrachtet – ZLV häufig ein ungeliebtes, aber notwendiges Vehikel, um überhaupt einen „höheren“ Berufungs- oder Bleibe-Leistungsbezug mit Erfolg verhandeln zu können. Mit anderen Worten: Wer sich aus wissenschaftsimmanenten oder ethischen Gründen per se dem Ansinnen einer Hochschulleitung, mit einer ZLV operieren zu wollen, verschließt, wird sich in aller Regel verglichen mit dem sonst üblichen Gesamtpaket mit geringeren Leistungsbezügen zufrieden geben müssen. Insofern empfiehlt es sich auch, sich mit der „Besoldungschoreographie“ des Verhandlungspartners intensiv im Vorfeld der Verhandlungen auseinanderzusetzen. Unverzichtbar ist die Vorkenntnis darüber, ob man mit einer Hochschule verhandelt, die regelmäßig

AUTOR

Dr. **Hubert Detmer** ist Rechtsanwalt und stellvertretender Geschäftsführer des Deutschen Hochschulverbandes (DHV).

mit ZLV operiert, oder ob der Verhandlungspartner dieses hochschulpolitisch umstrittene Modell kategorisch ablehnt.

Rechtliche Vorbedingungen

Überraschend ist, dass individuelle ZLV in Bezug auf Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge nur in wenigen Bundesländern explizit in den Gesetzen erwähnt werden. Gleichwohl kommen sie auch in den Bundesländern, in denen das Instrument gesetzlich nicht verankert ist, in der Praxis zum Zuge. Unter Berücksichtigung der ausnahmslos bestehenden Möglichkeit, dass Leistungsbezüge sowohl befristet als auch unbefristet vergeben werden können, ist diese Praxis rechtlich nachvollziehbar. In den „lokalen" Richtlinien und Satzungen der Hochschulen zur Vergabe von Leistungsbezügen wird das Instrument ZLV demgegenüber häufig erwähnt.

»Ziel- und Leistungsvereinbarungen können ›intelligent‹ und ›fair‹ sein; sie können aber auch eine imparitätische Ausgangslage ausnutzen.«

Komplexität der Sachverhalte

ZLV können „intelligent" und „fair" ausgestaltet sein; sie können aber auch eine imparitätische Ausgangslage (insbesondere bei Erstberufungen) ausnutzen. Ferner: Sie können auch unintelligent und wissenschaftsinadäquat ausgestaltet sein. Beide Verhandlungspartner sollten dem Grunde nach immer im Auge haben, dass eine ZLV in rechtlicher Hinsicht klar und eindeutig formuliert sein sollte. Das Gegenteil – diffuse Ziele oder Leistungen und juristisch unscharfe Vereinbarungen – führt nicht zuletzt wegen der mit jeder ZLV notwendigerweise einhergehenden Zeitachse zu erheblichen Praxisproblemen. Diffuse Ziele („international sichtbare Forschung") bergen erhebliche Evaluationsrisiken in sich („Sie waren nicht international genug"). „Euphemismus" in Besoldungsangelegenheiten ist auch aus anderen Gründen gänzlich unangebracht: Wenn die Rechtsfolge der Entfristung eines Leistungsbezugs bei Zielerreichung nicht schriftlich und verbindlich zugesagt ist, sollte der Betroffene davon ausgehen, dass der Leistungsbezug nach Ablauf der vertraglich vereinbarten Dauer in Fortfall gerät. Mündliche Hinweise wie „Gehen Sie von unserer wohlwollenden Prüfung aus" oder „bei uns wird üblicherweise entfristet", sind weder verlässlich noch juristisch händelbar. Man bedenke nur, dass der wohlmeinende Verhandlungspartner (Rektor/Präsident/Kanzler) ggf. zum Zeitpunkt einer potentiellen Entfristung gar nicht mehr Amtsinhaber ist. Schließlich: Ein Berufungs- bzw. Bleibe-Leistungsbezug kann immer nur anlässlich einer Berufungs- und Bleibeverhandlung zugesagt werden. Ist also die konditionierte Entfristung anlässlich dieser Verhandlung nicht zugesagt worden, kann eine Perpetuierung des Leistungsbezugs im Nachhinein allenfalls noch über die suboptimale Kategorie der besonderen Leistungsbezüge realisiert werden.

Eine vergleichsweise „kluge" ZLV kann sich auch durch ein gestaffeltes Verständnis von Leistungs- und Gegenleistungselementen auszeichnen. Anstatt die Entfristung eines bestimmten Leistungsbezugs ausschließlich an eine vollständige Zielerreichung zu koppeln („Alles oder Nichts-Lösung"), ist es in vielen Fällen ratsam, auch für bestimmte Zielerreichungsgrade (beispielsweise 60 Prozent, 80 Prozent etc.) entsprechende Entfristungszusagen zu vereinbaren (Beispiel: 60 Prozent des originär zugesagten Leistungsbezugs werden entfristet bei 60 Prozent Zielerreichung).

Ferner: So genannte subjektive und objektive Leistungsstörungen sollten bedacht werden. Beispiel: Wie wirkt es sich auf eine ZLV aus, die mit der Einwerbung einer bestimmten Drittmittelsumme operiert, wenn während der Laufzeit der ZLV der berufene Wissenschaftler seine wissenschaftlichen Aktivitäten zurückschrauben muss, weil er als Dekan gewählt wird? Oder: Was passiert bei Krankheit oder bei Beurlaubung für Auslandsaufenthalte?

Resumee: Ambivalente Steuerung

ZLV im Bereich der W-Besoldung sind und bleiben heikel und komplex. Es wäre realitätsfern, das nicht unerhebliche Steuerungspotenzial, das jeder individuellen ZLV innewohnt, zu leugnen. Mit Blick auf die Praxis wünschte man sich vielerorts gerade vor diesem Hintergrund deutlich mehr Wissenschaftsadäquanz. Messbare Erfolge exklusiv gleichzusetzen mit Drittmittelsummen trägt regelmäßig die Gefahr dysfunktionaler Fehlsteuerungen in sich. Insoweit bleiben insbesondere die Verhandlungspartner auf Hochschulseite (Rektorate, Präsidien, Kanzler) aufgerufen, keine ZLV zu oktroyieren, sondern in Ansehung des jeweiligen Einzelfalls und unter Berücksichtigung der legitimen Interessenlagen beider Vertragspartner wissenschaftsadäquate Ziele und Leistungen zu identifizieren. Hierbei ist einem multikausalen Modell – also einem Mix aus unterschiedlichen Ziel- und Leistungsmomenten – sicherlich der Vorzug vor monokausalen ZLV (exklusives Abstellen auf eingeworbene Drittmittel) zu geben.

Anzeige

> NEU
WIM'O
WISSENSCHAFTSMANAGEMENT-ONLINE.DE