

**Der intrinsisch motivierte Professor - ein Vexierbild?
Leistungsorientierte Vergütung in der Wissen(schafts)organisation**

Dipl.-Soz.Wiss. Christoph Biester
Institut für Soziologie, Leibniz Universität Hannover

„Bloß nicht in die W-Besoldung“ könnte die Quintessenz lauten, folgt man den sich publizierend zu Wort meldenden Professorinnen und Professoren sowie deren Interessenverbände. Die Aufgabe humboldtscher Ideale, die Gefährdung der grundgesetzlich verbrieften Freiheit von Forschung und Lehre sowie die Verdrängung idealistisch-intrinsischer Motivation sind nur drei prognostizierte Folgen der Reform der Professorenbesoldung. Diesen in der Öffentlichkeit aufgebauten Krisenszenarien stehen in der Praxis Hochschulleitungen die souverän mit leistungsorientierter Vergütung umgehen und Professorinnen und Professoren die die W-Besoldung grundsätzlich positiv bewerten gegenüber. Es ist, wie so oft, ein deutlicher Unterschied zwischen dem Reden über die Reform und der praktischen Umsetzung festzustellen.



Zeichnung: Jeff Yan-Tao Chi (<http://spinken.blog.de>)

1 Einleitung: Der Professor - zwei Ansichten eines Vexierbildes

Beides ist zu sehen - der *faule* und der *fleißige* (intrinsisch motivierte) Professor¹. Die Architekten des Professorenbesoldungsreformgesetzes ProfBesReformG (2002), so könnte man unterstellen, hatten ersteren vor Augen, als sie mit der Einführung der W-Besoldung die Besoldung der Professorinnen und Professoren reformierten².

Die Reform der Professorenbesoldung löst die, alte durch ein Senioritätsprinzip gekennzeichnete Besoldungsordnung C, durch ein System von Grundgehalt und Leistungszulagen in der Besoldungsordnung W ab. Die Einführung leistungsorientierter Vergütungsbestandteile steht für einen, zum Teil dramatisch wahrgenommenen Wandel in der Wissenschaftspolitik. Die Debatte um die W-Besoldung wird vor dem Hintergrund des als *faul* oder *fleißig* erachteten Professor geführt, die sich wie ein Vexierbild ineinanderfügen.

Einen klar zum Umreißenden Stand der Forschung zum Thema W-Besoldung gibt es nicht. Vielmehr ist festzustellen, dass sich ganz unterschiedliche Disziplinen an einem Diskurs um die W-Besoldung beteiligt sind: Aus einer juristischen Perspektive geht es konsequenterweise um Fragen des Besoldungsrechtes im Rahmen der Dienstrechtsreform (Trute, 2000; Detmer, 2004; Blomeyer, 2007). Aus politikwissenschaftlicher Perspektive geht es um Fragen von Steuerung und Governance wobei hier nicht selten zwischen *alt* und *neu* unterschieden wird (Schimank, 2002; Kehm, 2005, 2006; de Boer et al., 2008). Aus ökonomischer Perspektive erscheinen Arbeiten zum Thema *Humankapitalveredelung* (Franck, 1999), dem Vergleich von Anreizsystemen (BRD & USA) (Franck und Opitz, 2000) und zum Controlling wissenschaftlicher Arbeit (Grabinski, 2005). Als *Professorenturniere* modelliert Kräkel (2006) die Vergabe von Leistungszulagen und erwartete neben Kollusion auch Sabotage. Aus einer vertragstheoretischen Perspektive (Principal Agency Theorie) zeigt Stadler (2002) dass „einseitige Leistungszulagen für Forschung unmittelbar das objektiv nicht messbare Engagement in der Lehre reduziert“ (2002, S.9). Aus derselben theoretischen Perspektive betrachten Mühlentkamp und Hufnagel (2001) die leistungsorientierte Vergütung und folgern, dass der Nettonutzen sinkt und das Beschäftigungsverhältnis unattraktiver wird.

Darüber hinaus hat die W-Besoldung nur wenig wissenschaftliche und besonders kaum empirische Arbeiten ausgelöst. Demgegenüber ist eine ganze Reihe kurzer, eher informierender und debattierender als analysierender Texte (hauptsächlich in der

¹Der *intrinsisch motivierte Professor* ist eine Figur, die sowohl von den Vertretern der Hochschulleitungen als auch den Professoren und Professorinnen selbst benutzt wird. Es handelt sich hierbei also um einen *In-vivo Kode* (Glaser, 1978, S.70, zitiert nach Strauss (1996, S.50)) und keine im Nachhinein an das Material herangetragene Kategorie.

²Die W-Besoldung löst die alte Besoldungsordnung C, deren Vergütungsstruktur sich im wesentlichen durch ein Senioritätsprinzip (Dienstaltersstufen) auszeichnete, ab. Mit der Reform der Professorenbesoldung ist dieses Senioritätsprinzip zu Gunsten einer Kombination aus Grundgehalt und Leistungszulagen in der W-Besoldung aufgehoben worden. Das Grundgehalt ist nach drei Besoldungsgruppen (W1, W2 und W3) gestaffelt. In den Besoldungsgruppen W2 und W3 können aus vier Gründen Leistungszulagen über das Grundgehalt hinaus gewährt werden. Es werden folgende Leistungszulagen unterschieden: Berufungs- und Bleibeleistungszulagen, Funktionsleistungszulagen, Leistungszulagen für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Architektur, Weiterbildung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Für die Einwerbung von Mitteln privater Dritter können die Länder eine nicht ruhegehaltsfähige und befristete Drittmittelleistungszulage gewähren. Grundsätzlich können Leistungszulagen befristet und unbefristet sowie ruhegehaltsfähig wie nicht ruhegehaltsfähig gewährt werden. Das Volumen der für die Leistungsbezüge verwendeten Mittel ist durch den Gesetzgeber an einen Vergaberahmen gebunden worden. Dieser Vergaberahmen gibt vor, dass der Gesamtbetrag der Leistungsbezüge „für die in den Besoldungsgruppen W 2 und W 3 sowie C 2 bis C 4 eingestuft Professoren den durchschnittlichen Besoldungsausgaben für diesen Personenkreis im Jahr 2001 (Besoldungsdurchschnitt)“ ProfBesReformG (2002) entsprechen muss.

Zeitschrift *Forschung & Lehre*) erschienen: Volker Ronge (1998) diskutiert die Einführung von leistungsorientierter Vergütung vor dem Hintergrund grundgesetzlich verbrieftener Freiheit von Forschung und Lehre und befürchtet, dass bei einer sich verschärfenden „Konkurrenz ums Geld“ (1998, S.413) die Lehre privilegiert und die Forschung ins Hintertreffen gerät. Ulla Kopp (2002) stellt die Frage wie die Reform umgesetzt werden soll, wenn „doch keiner außer den Betroffenen selbst ihr Leistung wirklich einschätzen kann?“ (2002, S.2001).

Aus schon genannter vertragstheoretischen Perspektive auf die neue Professorenbesoldung folgert Winter (2002) drei gleichlautenden ökonomische Wahrheiten: *Man bekommt wofür man bezahlt*. Und folgert: „Wenn man mehr will, muss man mehr bezahlen“ (2002, S.3).

Gunnar Berg (2003) kommentiert die Empfehlung der Hochschulrektorenkonferenz zur Vergabe von Leistungsbezügen: „Die Empfehlung der Hochschulrektorenkonferenz spiegelt zunächst einmal die allgemein herrschende Unsicherheit wider“ (2003, S.2) und fragt, ob die Dezentralisierung der Vergütungsentscheidung der „Beförderung der Wissenschaft diene“ (2003, S.2). Er plädiert wie auch der Wissenschaftsrat (2006) für ein „wissenschaftsadäquates Verfahren“ zur Bewertung wissenschaftlicher Leistung. Vehement fordert er sich bewerbende Professoren auf die Ausgestaltung der jeweiligen Ländergesetze zu achten.

Bruno S. Frey (2003) antwortet auf die Frage des Hochschulverbandes, ob die Politik auf dem Holzweg sei, wenn sie mit finanziellen Anreizen die Leistung von Professoren steigern wolle: „Ja, das ist sie eindeutig“ (2003, S.543) und erläutert weiter, dass bei Hochschullehrern und anderen qualifizierten Berufen „*pay by performance*“ zu einer Fokussierung auf *pay* anstelle von *performance*“ (Hervorh. i.O. 2003, S.243) führt. Das Interview schließt mit der Frage warum sich überhaupt noch Wissenschaftler für eine Universitätslaufbahn entscheiden. Die Antwort, so Frey (2003) ist einfach: „Weil sie Freude haben an dieser Tätigkeit. Die intrinsische Motivation ist für Hochschullehrer unentbehrlich“ (2003, S.543).

Intrinsische Motivation ist das Stichwort unter dem sich alle die eben vorgestellten Artikel zusammenfassen lassen. Dieselbe wird den Hochschullehrern unterstellt und als Grund für die Prognose des Scheiterns leistungsorientierter Vergütung für Professoren und Professorinnen angeführt. Auch wenn in Rechnung gestellt wird, dass die vorgestellten Arbeiten in der Zeitschrift des *Berufverbandes der Hochschullehrer* erschienen sind, wird deutlich, dass die Einführung leistungsorientierter Vergütung für Professoren und Professorinnen die *Gemüter* erhitzt. Die Quintessenz könnte hier lauten „Bloß nicht in die W-Besoldung“.

Die Einführung der W-Besoldung ist, wie gezeigt, ein bisher nur wenig untersuchtes und noch weniger empirisch belegtes Feld. Das Projekt *Governance by Objectives* versucht diese Lücke zu schließen. Das Forschungsprojekt hat sich die beiden Ansichten des Vexierbildes zu eigen gemacht und untersucht einerseits die Einführung leistungsorientierter Vergütung (*fauler Professor*) und die Praxis leistungsorientiert vergüteter (*fleißiger*) Professorinnen und Professoren. Ein Ergebnis das schon vorweggenommen werden kann ist, dass die möglicherweise gezogene Quintessenz *Bloß nicht in die W-Besoldung* sich als Trugbild entpuppt.

2 Daten & Methoden

Auf der Basis einer Analyse der Leistungsbezügeverordnungen der staatlichen Universitäten in der Bundesrepublik Deutschland, sind drei Universitäten ausgewählt

worden. Als Auswahlkriterium wurden die *Regulierungsdichte* der jeweiligen Leistungsbezügeverordnung, sowie die Größe der Universität herangezogen. An diesen drei Universitäten wurden Leitfaden gestützte Interviews mit den Hochschulleitungen einerseits und W-Besoldeten Professoren andererseits geführt.

	A	B	C
Regelungs- dichte	hoch	mittel	niedrig
Größe	klein	groß	mittel
Ausrichtung & Selbst- Verständnis	internationaler Ruf und hervorragende Forschung	Regional in einem Ballungszentrum verankert	International aufgestellt, regional verankert

In der Universität A ist die Regulierungsdichte sehr hoch. Hier ist ein fünfstufiges Modell zur Vergabe von Leistungsbezügen etabliert worden, das auf den jeweiligen Stufen zum Teil unterschiedliche Beträge vorsieht. Einige dieser Stufen können additiv miteinander kombiniert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass ein Spitzenzuschuss außerhalb des Stufenmodells vergeben werden kann. Insgesamt hat diese Universität ein relativ komplexes Verfahren zur Vergabe von Leistungsbezügen etabliert. Es handelt sich weiterhin um eine verhältnismäßig kleine Universität, die allerdings national wie international hoch angesehen ist.

Demgegenüber hat die Universität B ein vergleichsweise weniger komplexes fünf-Stufen-Modell mit zum Teil variierenden Beträgen je Stufe etabliert. Es handelt sich bei dieser Universität, um eine der größten in Deutschland, die sich selbst als regional in einem Ballungszentrum verankert sieht.

Bei dem dritten Fall handelt es sich um eine Universität, die ein vergleichsweise schlichtes dreistufiges Modell etabliert hat, bei dem es auf jeder Stufe ein und denselben Betrag gibt. Diese Universität gehört nicht zu den kleinsten aber auch nicht zu den größten der Republik und sieht sich selbst als international aufgestellt und regional verankert.

In den ca. ein- bis eineinhalbstündigen Interviews mit den Hochschulleitungen sind vier Aspekte vertieft worden. Der Einstieg in das Interview bildete die Beschreibung der Einführung leistungsorientierter Vergütung in der jeweiligen Universität. Daran anschließend wurden die Erfahrungen die mit dem eingeführten System jeweils gesammelt worden sind geschildert. Nicht zuletzt mit erzählgenerierender Absicht sind die Interviewpartner gebeten worden zu den folgenden Thesen Stellung zu nehmen:

1. Ziel- und Leistungsvereinbarungen steigern die Autonomie des Einzelnen.
2. Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden strategisch eingesetzt.
3. Ziel- und Leistungsvereinbarungen integrieren das Markt- und das Kollegialitätsprinzip.

Zum Abschluss der Interviews sind die Befragten gebeten worden eine Prognose *Zielvereinbarungen in 10 Jahren* zu wagen.

Die Interviews mit den Professorinnen und Professoren unterscheiden sich nur bezüglich der ersten beiden Themenbereiche. Den Einstieg bildete hier die Bitte das eigene Berufungsverfahren mit dem Fokus auf die Leistungsbezüge und den Abschluss einer Zielvereinbarung zu berichten (schildern/darzustellen). In dem zweiten Abschnitt, ist das Verfahren der Vergabe der Leistungszulagen thematisiert worden.

Insgesamt handelt es sich um drei Interviews mit Vertretern der Hochschulleitungen sowie vier Interviews mit Professorinnen und Professoren. Hinzukommen weitere neun Interviews mit Professorinnen und Professoren aus einem Forschungslearnmodul zum Thema *Leistungsorientierte Vergütung in der W-Besoldung*, das im Sommer- und Wintersemester 2008/2009 am Institut für Soziologie der Leibniz Universität Hannover durchgeführt worden ist.

Diese Interviews sind mit Atlas.ti thematisch kodiert (Kuckartz, 2007) und bezüglich der Muster vor deren Hintergrund Eigenschaften von den Professorinnen und Professoren thematisiert werden, ausgewertet worden.

Um Perspektive der Hochschulleitungen auf die Einführung leistungsorientierter Vergütung geht es in dem folgenden Kapitel

3 Einführung und Anwendung leistungsorientierter Vergütung - die Perspektive der Hochschulleitung

Die drei Universitäten unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der genannten Merkmale, sondern auch in der Art und Weise wie und mit welcher Intention sie die W-Besoldung eingeführt und umgesetzt haben.

In den drei Fällen korrespondieren zu den Unterschieden bei der Einführung der W-Besoldung auch in Nuancen unterschiedliche Bilder des Professors, deren Grundmotiv aber nahezu identisch ist.

Die drei Universitäten lassen sich bezüglich der Art und Weise wie sie die W-Besoldung umsetzen in einen unternehmerischen (1), einen bürokratischen (2) und einen *managerialen* (3) Typus unterscheiden.

Der *unternehmerische Typus* zeichnet sich durch eine Vorgehensweise aus, die zunächst den Vergaberahmen und das eigene Budget mit der Veränderung in Einklang bringt und im Anschluss daran ein Consulting Unternehmen mit der Einführung beauftragt. Die Darstellung der Einführung steht vor dem Hintergrund des Vergaberahmens³. Inhaltliche Kriterien spielen keine Rolle:

Also, ich denke, der erste Schritt ist gewesen, dass wir uns überlegt haben, wie unser Vergaberahmen aussieht. Also, wir haben unseren Vergaberahmen berechnet. Und anschließend haben wir uns ein System überlegt, wie, ein Regelungssystem überlegt, wie wir diese leistungsorientierte Vergütung einführen wollen. Wir haben ein Stufensystem eingeführt, [...] Und bei der Formulierung dieses Konzeptes haben wir schon wegen der größeren Akzeptanz und dass das nicht so von topdown aufgedrückt empfunden wird, haben wir uns der Unterstützung durch [Unternehmen] bedient. Also, wir haben mit Herrn [Name] einen Vertrag abgeschlossen, der zum Ziel gehabt hatte eine Systemeinführung der leistungsorientierten, also Einführung der W-Besoldung an der Universität [Ort] zu formulieren. Und das hat auch ganz wunderbar geklappt. Da haben wir uns, was weiß ich, das ging vielleicht ein Vierteljahr, dieses Projekt, und am

³Zum Vergaberahmen siehe Fn.1.

Ende stand dann dieses Regelungssystem, was wir jetzt formuliert haben und dann auch im Rektorat so beschlossen haben.

P3:5

Die Einführung der W-Besoldung wird vor dem Hintergrund des eigenen Budgets geschildert. Die Universität wird, wie ein Unternehmen als Produktionsfunktion beschrieben. Gleichzeitig wird, um in der Terminologie konsequent zu bleiben, ein Unternehmen mit dem Veränderungsmanagement beauftragt. In der weberschen bürokratischen Organisation (Weber, 1972) wäre dies von dem loyalen und qualifizierten Fachpersonal übernommen worden.

In der Schilderung der Einführung kommen einzig und allein das eigene Budget und die *dazu gekaufte* Unterstützung beim Veränderungsmanagement vor. Weder die Universitätsverwaltung noch die Rechtsabteilung geschweige denn die Professoren und Professorinnen der eigenen Universität werden erwähnt.

Die Anwendung der W-Besoldung bzw. der eingeführten Regelungen und Verfahren wird zunächst als weitgehend unproblematisch und gut funktionierend beschrieben.

In [Ort] verläuft das völlig reibungslos. Diese einschränkenden Maßnahmen, die wir zu Beginn der W-Besoldung eingeführt haben, die sind vorbehaltlos akzeptiert worden in der Universität. Mitunter haben das potenzielle Bewerber auf Professuren, auf ausgeschriebene Professuren der Universität [Ort] nicht verstanden und haben sich beim Wissenschaftsministerium beschwert, aber, also, in einem Fall ist das so gewesen. Aber sonst hat die Universität das im großen Einvernehmen so gehandhabt.

I: Was, glauben Sie, woran das liegt, dass das so gut funktioniert?

B: Das wir es kommuniziert haben und dass diese Maßnahmen eben aus der Not begründet gewesen sind und dass das nachvollziehbar war. Und jetzt, wo wir diese Dinge da gelockert haben und ganz normal mit den Leistungsbezügigen umgehen, also, wir vergeben mittlerweile auch Leistungsbezüge für besondere Leistungen schon seit zwei Jahren, und wir haben diese Einschränkung auch nicht mehr, dass ehemalige C3-Professuren nur noch das Grundgehalt wert sind, wenn man das so sagen darf. Also, das ist ja nur im ersten, teilweise noch im Anfang des zweiten Jahres gewesen. Und jetzt gibt es keinen Streit, weil wir, denke ich, recht vernünftig mit unserem Modell umgehen und vernünftige Gehälter bezahlen. Ich wüsste nicht, dass sich jemand benachteiligt vorkäme oder vorkommt, als wäre er jetzt vom Rektorat oder von Rektor und Kanzler über den Tisch gezogen worden. Nicht, also, wir bemühen uns anständige Gehälter anzubieten und in der Regel werden unsere Angebote auch nicht lange verhandelt, sondern in der Regel werden die angenommen.

P3:66-72

Die Begründung für den reibungslosen Ablauf und das gute Funktionieren der eingeführten Verfahren, lässt sich mit *souveräner Umgang mit Leistungszulagen* auf den Punkt bringen. Die Hochschulleitung hat die Neuerung kommuniziert, sich selbst, mit dem Verweis darauf, dass die Maßnahmen aus der Not begründet waren, ein Stück weit aus der „Schusslinie“ genommen und geht jetzt ganz „vernünftig“ mit dem etablierten Modell um.

Insgesamt legt die Schilderung der Einführung der W-Besoldung und der Anwendung der etablierten Verfahren eine Typisierung als *unternehmerisch* nahe. Im Verlauf des Interviews wird noch international die Konkurrenzsituation der Universität thematisiert die aus der besonderen Leistung der Wissenschaftler einerseits und der geographischen Lage andererseits resultiert.

Demgegenüber wird in dem zweiten Fall, der als *bürokratisch* typisiert werden kann, sowohl die Einführung der W-Besoldung als auch die Anwendung der etablierten Regelungen und Verfahren vor dem Hintergrund gesatzter Ordnung und der Umsetzung derselben beschrieben.

Es gibt also eine Landesverordnung, wie Sie wissen.

I: Ja.

B: Jeweils von den einzelnen Ländern. Die ist hier im Februar 2005 erlassen worden. Und wir haben dann zunächst mal in unserer strategischen Ressourcenplanung, das heißt also, wenn Sie so wollen, in der Stabsabteilung, in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, uns mal ein Modell erarbeitet, dass wir dann eine Richtlinie gegossen haben zur Vergabe von Leistungsbezügen für Professorinnen und Professoren an der Universität [ORT]. Bei diesem, es ist ein richtiges Modell gewesen, bei diesem Modell gab es verschiedene Variablen, die wir dann sozusagen normativ festlegen mussten. Und wesentliche Variable war natürlich die Höhe von Leistungsbezügen. Was ja letztlich das Verhältnis von Grundgehalt und dem erreichbaren Endgehalt mitdefiniert. Weitere Variablen waren eben, bei welchen Gelegenheiten sollen Leistungsbezüge bezahlt werden? Oder sollen Bezüge, zusätzliche Bezüge, bezahlt werden? Wir haben uns dann geeinigt, dass auf eins, zwei, drei, ich glaube, drei oder vier, Bereiche zu beziehen. Der eine Bereich ist natürlich Leistungsbezüge, aufgrund von, wie bisher auch, von Berufungs- oder Bleibeverhandlungen Leistungsbezüge aufgrund von besonderen Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung, usw., dann Leistungsbezüge aufgrund von Funktionen. Wir haben dann differenziert zwischen dem Vizepräsidenten, Dekan, Studiendekan und Prodekan. Und wir haben noch vorgesehen Forschungs- und Lehrzulagen, aufgrund von besonderen Leistungen im Bereich der Drittmittelwerbung. So, das war die Struktur des Ganzen.

P1:11-18

Die Beschreibung der Einführung der W-Besoldung beginnt mit direktem Bezug zu der Leistungsbezügeverordnung des Bundeslandes. Daran anschließend werden die einzelnen Abteilungen der Universität, in der das *loyale* und *qualifizierte Fachpersonal* auf Grundlage der gesatzten Ordnung *dienst tut* genannt und einbezogen. Ein Modell wird erarbeitet und in eine Richtlinie, das für bürokratische Organisationen typische Instrument der *Verhaltenssteuerung*, gegossen.

Die am Ende beschriebene *Struktur des Ganzen* reproduziert das Professorenbesoldungsreformgesetz bzw. die Leistungsbezügeverordnung des Bundeslandes auf der Organisationsebene [Verwaltungsebene] der Universität. Wie auch im Fall der unternehmerischen Universität wird an dieser Stelle nichts über Inhalte berichtet. Es werden Rahmenbedingungen festgelegt. In der Aufzählung der Gelegenheiten, zu deren Anlass Leistungsbezüge gezahlt werden, wird die Berufungs- und Bleibeverhandlung als ein Anlass genannt der mit der Eigenschaft *wie bisher auch* versehen wird und so eine Verbindung zu dem *alten System* von Ruf und Berufung herstellt.

Auch in diesem Fall wird berichtet, dass der ganze Prozess der Einführung konfliktfrei verlaufen ist:

B: Ja, stimmt. War bei uns nicht konfliktreich. Wir haben es einfach offen diskutiert. Also, und letztlich einstimmige Präsidiumsentscheidungen getroffen. Also, z. B. können Sie natürlich ein Präsidiumsmitglied haben, was sagt: „Nein, nein. Wir wollen

Grundbeträge bezahlen und ganz viel leistungsorientiert.“ Und Sie können ein anderes Präsidiumsmitglied haben, was genau das Gegenteil sagt. War bei uns nicht der Fall. Wir waren uns eigentlich nach kurzer Diskussion ungefähr einig. Nicht das alte Niveau ganz, aber auch nicht ganz weit drunter bleiben. Und, ich sage mal, in moderaten Schritten neue Chancen bieten. Das war für uns, zumindest in der Hochschulleitung, kein strittiges Thema. So, und dann haben wir diese Richtlinien erarbeitet. Und dann haben wir sie in der Hochschule kommuniziert. Das heißt, wir haben im erweiterten Präsidium, in [LAND] ist das die Dekanekonferenz, dort haben wir das ausgiebig vorgestellt. Und haben Meinungen dazu eingeholt. Es hat sich nichts Großes geändert, es ist im Prinzip so akzeptiert worden. Wir haben es im Senat zur Information gegeben. Und, naja, dann haben wir es ab einem bestimmten Zeitpunkt umgesetzt.

I: Wenn Sie einen Erklärungsversuch wagen würden, warum das so glatt gelaufen ist?

B: Ich glaube, dass ist deshalb glatt gelaufen, weil das Modell, sagen wir mal, einigermaßen moderat mit dem Thema Leistungszulagen umgeht. Dabinter steht ja letztlich eine Vorstellung von den Triebkräften von Wissenschaft. [...] Wir glauben, dass eben die intrinsische Motivation, wie das so schön heißt, nach wie vor die entscheidende Kraft ist. Dass man aber durchaus, sagen wir mal, im Sinne von Feinjustierung Differenzierungen vornehmen kann. Das also das Leistungselement da nicht ganz raus ist, aber es ist auch nicht das dominante Element.

PI:47-54

Die offene Kommunikation und der moderate Umgang mit Leistungszulagen werden als Begründung für den konfliktfreien Ablauf der Einführung der W-Besoldung angeführt. Der moderate Umgang mit Leistungszulagen wird von dem Vertreter der Hochschulleitung an eine Vorstellung von den Triebkräften der Wissenschaft gekoppelt, die dem intrinsisch motivierten Wissenschaftler einen prominenten und entscheidenden Platz zuweist. Gleichzeitig wird der Steuerungswirkung finanzieller Anreize im Wissenschaftssystem vor dem genannten Hintergrund zwar nicht grundsätzlich widersprochen, jedoch wird Reichweite eher im Sinne einer *Feinjustierung* eingeschätzt.

Der dritte Fall zeichnet sich durch eine besondere Fokussierung des Managementaspektes aus. Nach der Unterscheidung von Zielvereinbarungen zur Organisationsgestaltung und Zielvereinbarungen im Rahmen der W-Besoldung beginnt die Schilderung der Einführung der W-Besoldung:

Und letztlich, das was über Zielvereinbarung gesteuert wird, das sind dann doch die Berufungs- und Bleibezulage, weil die zukunftsbezogen sind. Da hatten wir gesagt, wir wollen zunächst mal gar nicht so stark steuern damit, sondern erst mal das Instrumentarium einführen und gängig machen. Und haben eben vorgesehen bei den Berufungsverhandlungen, es gibt immer drei Teile. Das eine sind die, mehr oder weniger das Grundgehalt, W-3 dann. Dann gibt es Zweitens eine Zulage, die unbefristet vergeben wird, und deshalb auch ruhegehaltsfähig ist, das ist eigentlich das, was interessant ist, glaube ich, in unserem System, weil das letztlich Gehaltsbestandteil wird. Das wird auch gar nicht über Zielvereinbarung vergeben, sondern da gucken wir, was hat der Mensch bisher gemacht und ist der wichtig für uns. Und das ist ein Aushandlungsprozess nach Marktwerten auch. [...] Für uns ist das lediglich so eine Art Notbremse, falls wir irgendjemanden berufen, der in jeder Hinsicht die Leistungserwartungen verfehlt. Da würden wir die 200 Euro wieder wegnehmen. Und das bedeutet, das, was die Praxis anbelangt, der eigentliche Griffbarkeit dieses Instrument, jetzt erst beginnt. Denn 2005 haben wir angefangen, jetzt 2008, jetzt müssten die Ersten kommen und sagen: „So, jetzt möchte ich das neu verhandeln mit dir.“

P2:11

Zunächst wird dargestellt, dass nur Leistungszulagen im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen an eine Zielvereinbarung geknüpft werden und dies auch nicht mit stark steuernder Absicht, sondern vielmehr, um das Instrument einzuführen an sich und entsprechende Verfahren zu installieren. Im Anschluss daran wird erläutert, dass das Gehalt aus drei Teilen besteht und auch nur der dritte und kleinste Teil überhaupt an eine Zielvereinbarung gekoppelt ist.

In diesem Fall wird also wert auf die Einführung und *Gängigkeit* des Instrumentes gelegt. In dem Interview wird deutlich, dass aus diesem Grund nur ein kleiner Teil des Gehaltes überhaupt an eine Zielvereinbarung geknüpft wird. Weiterhin können mit der neuen Professorenbesoldung Marktaspekte berücksichtigt werden, auch wenn dies eigentlich nichts mit Leistungsorientierung zu tun habe:

Man merkt dabei z. B., das ist für mich ein wichtiger Punkt gewesen, dass nicht nur Leistungen diese Zulagen bestimmen, sondern auch die Disziplin, in die der Bewerber ist. Also, Geisteswissenschaftler kriegen halt weniger als Betriebswirte oder als, ich weiß nicht, bestimmte Ingenieure oder Wirtschaftsinformatiker oder so. Also, hat mit Leistung gar nicht viel zu tun. Wer auf dem Markt mehr erzielen kann, der kriegt auch allmählich jetzt in der Uni mehr. Also, die bisherige Funktion des Staates als gerade nicht marktabhängig und wettbewerbsorientiert und damit, der preussische Beamte, der wurde ja auch nicht, der hat ja kein Gehalt gekriegt, sondern er wurde alimentiert, da war die Treuepflicht seinem Dienstherrn, stand dem gegenüber. Also, das wird bröckelig. Die Marktgesetze kommen jetzt doch stärker auch in den öffentlichen Dienst oder jedenfalls in die Professorenbesoldung mit rein.

P2:11

Es wird deutlich, dass unabhängig von der Leistung auch die Disziplin in der Gehaltsgestaltung eine Rolle spielt. Gleichzeitig steht diese Zitat für eine Verständnis des Professors / der Professorin, auch als ein Vexierbild gezeichnet werden kann. Es ist keine Frage, auch weiterhin sind die Professoren und Professorinnen Beamte und auch die Freiheit von Forschung und Lehre bleibt unangetastet, dennoch kommen Marktgesetze in der Gestalt der W-Besoldung in die Professorenbesoldung. Wer in der Wirtschaft mehr verdient, bekommt auch in der Universität mehr, ob dies erste Anzeichen einer *Humankapitalknappheit* sind, muss spekulativ bleiben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Einführung der W-Besoldung und damit die Einführung von leistungsorientierten Gehaltsbestandteilen von den untersuchten Universitäten unterschiedlich vorgenommen wurden und unterschiedlich dargestellt wird. Entsprechend lassen sich drei Typen unterschieden (unternehmerisch, bürokratisch und managerial) die allerdings bezüglich der Vorstellung von *dem Professor* deutliche Ähnlichkeiten aufweisen.

Der Vertreter des unternehmerischen Typus weist darauf hin, dass der intrinsisch motivierte Professor ein Vorurteil ist, dass er selbst auch gerne bediene:

Und das andere pauschale Vorurteil, allerdings ein positives, ist der intrinsisch motivierte Professor. Der noch so intrinsisch motivierte Professor, und ich bediene dieses Vorurteil auch sehr gerne, ist aber, also, der weiß sehr genau, was er monatlich auf dem Konto hat, bzw. was er sich wünscht monatlich auf dem Konto zu haben. Und da gibt es niemanden, dem das egal ist, und das darf einem auch nicht egal sein. Und ich finde es richtig, dass man sich über das persönliche Gehalt unterhält und dass das auch in der Universität gemacht wird.

Die doppelte Benennung des „intrinsisch motivierten Professors“ als ein Vorurteil und der Nachsatz dasselbe auch selbst gerne zu bedienen ist in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Erstens wird klar, dass es bei dieser Figur um eine *Vorverurteilung* der Professorinnen und Professoren handelt, die zweitens aber selbst aktiv zur Unterstellung von hoher eben intrinsischer Motivation genutzt wird. Es steht so also außer Frage, dass Professoren intrinsisch motiviert sind - oder zu sein haben. Gleichzeitig ist es in den Augen des Vertreters der Hochschulleitung aber auch so, dass die Professorinnen und Professoren sehr genau wissen wie viel Geld sie bekommen und dass dies ein wichtiger Aspekt der beruflichen Tätigkeit ist. Es ist auf dem Vexierbild also beides zu sehen - der intrinsisch motivierte Professor und der gleichwohl motivierte und auf sein Gehalt achtende Professor.

Im zweiten Fall dem bürokratischen Typus herrscht das Bild des intrinsisch motivierten Professors:

Also, wenn Sie glauben würden, dass jemand besonders deshalb gut wird, weil er 800 Euro mehr verdient, dann würden Sie ein anderes Modell fahren. Wir glauben, dass eben die intrinsische Motivation, wie das so schön heißt, nach wie vor die entscheidende Kraft ist.

Grundsätzlich wird hier davon ausgegangen dass Professoren intrinsisch motiviert sind. Der Wirkung finanzieller Anreize wird eine klare Absage erteilt, allenfalls zur Differenzierung im Sinne einer *Feinjustierung* könnten sie genutzt werden⁴.

Im dritten Fall dem managerial Typus ist das Bild des Professors durch die starke Fokussierung auf die Instrumente nur mittelbar festzustellen. Wie bereits oben erwähnt bleiben die Professoren auch hier Beamte die in hohem Maße frei in der Ausübung ihres Berufes sind. Nur mittelbar lässt sich erkennen, dass auch hier das Vexierbild den intrinsisch motivierten Professor zeigt. Die Konstruktion des Gehaltes bei der nur ein kleiner Teil an eine Zielvereinbarung gekoppelt wird steht für die Annahme, dass es sich bei den meisten Professoren um intrinsisch motivierte Personen handelt.

4 Erfahrung mit leistungsorientierter Vergütung - Die Perspektive der Hochschullehrer

Aus der Perspektive der Professorinnen und Professoren reiht sich die Verhandlung von Leistungszulagen als eine weitere in die Berufungsverhandlungen ein. Die Erfahrungen hier sind vielschichtig und reichen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die erst nach mittlerweile schon erbrachter Leistung abgeschlossen und so als *Joke* wahrgenommen wurden, über die Erfahrung, dass *ein paar Dinge auf einen Zettel geschrieben wurden*, bis zum Ausfüllen eines vorgefertigten Formulars. Insgesamt wird die leistungsorientierte Vergütung von der Professorenschaft positiv aufgenommen. Die Möglichkeit, *ohne sich einen Ruf zu besorgen*, mehr zu verdienen wird ebenso gelobt, wie die Funktionszulagen für die Übernahme von Ämtern in der Selbstverwaltung.

Diese Erfahrungen referenzieren einerseits unterschiedliche Bilder des intrinsisch motivierten Professors und enthalten andererseits immer auch eine Bewertung der Reform. Beide Aspekte, die Erfahrung und die Bewertung sind ausgewertet worden.

⁴Siehe zur *Feinjustierung* auch das Zitat auf S.7.

4.1 Erfahrung mit der W-Besoldung vor dem Vexierbild des Professors

Die Erfahrungen mit der W-Besoldung werden vor dem Vexierbild des intrinsisch motivierten Professors geschildert. In der einen Ansicht ist der intrinsisch motivierte, junge, fleißige, in Forschung und Lehre engagierten sowie mit Managementqualitäten ausgestatteten und in seiner Arbeit unabhängigen Professor zu erkennen. Die andere Ansicht des Vexierbildes zeigt den die Freiheit und Unabhängigkeit ausnutzenden Professor.

Typische Beschreibungsmuster für die letztere Ansicht des Vexierbildes ist der C4 Professor, der viel Geld bekommt und nur wenig dafür leistet:

Auf jeden Fall! Das war fällig, dass das kommt. Das ist ja unbedingt gefordert((betonend)). Ich kenne aus meiner Vergangenheit sehr viele C4 Professoren, die haben super viel Geld gekriegt bis an ihr Lebensende, ohne das sie in den letzten Jahren was geleistet haben oder weniger geleistet haben. Die haben das nicht mehr verdient. Da würden in der W-Besoldung sofort Abzüge folgen und das würden sie merken. Das ist unheimlich wichtig.

P7:122

Dieses Zitat verdeutlicht den Bruch zwischen der eigenen Position und der beruflichen *Sozialisaton* des Interviewten⁵. Das Bild das hier gezeichnet wird, ist bestimmt von Vergleichen zur eigenen Position und einer starken Befürwortung leistungsorientierter Vergütung. Die Besoldung der C4 Professoren wird mit der Beschreibung „super viel Geld gekriegt“ als vergleichsweise zu hoch eingeschätzt. Ebenso wird dargestellt, dass dies „bis ans Lebensende“ gezahlt worden ist. Ersteres verweist auf das eigene niedrige Grundgehalt. Die zweite Aussage lässt eine Verbindung zur nur teilweisen Ruhegehaltsfähigkeit der Leistungsbezüge erahnen.

Anschließend wird festgestellt, dass diese C4 Professoren keine entsprechende *Leistung gebracht* haben um gleich darauf zu verweise, dass dies in der W-Besoldung nicht mehr ginge. Hier würden sofort „Abzüge folgen“. Eine deutliche Zustimmung zu leistungsorientierten Vergütung und den im Fall abfallender Leistung folgenden Abzügen wird mit dem letzten Satz: „Das ist unheimlich wichtig“ ausgedrückt.

Das hier gezeichnete Bild des Professors ist vergleichsweise einfach, allein das Geld und die dafür nicht adäquate Leistung sind zu erkennen. Demgegenüber ist in dem folgenden Zitat referenzierte Bild differenzierter.

Wenn jemand sich in diesem System so einrichtet, das er die Privilegien im Grunde nur dazu benutzt, um sich nen Lenz zu machen, jetzt mal flappsig gesprochen, dann wird ihn kein Anreizsystem und kein Sanktionsmechanismus da rausholen können. Weder ein Anreizsystem, denn er hat schon alles, verdient gut, relativ gut. Ich mein, wenn ich meinen Job als Teilzeitjob auffassen würde, dann wär der anständig, ja ((lacht)). verdient gut, hat keinen Vorgesetzten, de facto hab ich keinen wirklichen Vorgesetzten, keine festen Arbeitszeiten und freie Wahl der Gegenstände und insofern was will man solchen Leuten noch für Anreize geben? Und Sanktionsmechanismen, is nich. Wie wollen sie denn einem deutschen Professor oder einer deutschen Professorin irgendeine Sanktion verhängen, weil er oder sie nicht engagiert genug lehrt oder betreut oder so.

P17:151

⁵Auf grundlegende Mechanismen der beruflichen Sozialisation soll hier nicht weiter eingegangen werden. Dennoch ist wichtig, dass die meisten der W-besoldeten Professorinnen und Professoren (4146 in den Besoldungsgruppen W2 und W3 an Universitäten Statistisches Bundesamt (2008) ihre Laufbahn vor Einführung der W-Besoldung begonnen haben.

Professorinnen und Professoren genießen unabhängig von der Besoldungsgruppe hohe Privilegien: Der Gute Verdienst wird zweimal erwähnt, wobei in der zweiten Nennung deutlich gemacht wird, dass der Verdienst nur als gut zu bezeichnen sei, wenn der „Job als Teilzeitjob“ aufgefasst werden würde. Es gibt „keine wirklichen Vorgesetzten, keine festen Arbeitszeit und freie Wahl der Gegenstände“. Konsequenterweise wird dann gefolgert, dass Anreize hier nur schwierig zu setzen sind und es Sanktionsmechanismen zum einen nicht gibt und zum anderen auch nicht wirken würden.

Das Vexierbild zeigt hier den Professor, der im Gegensatz zu dem oben dargestellten nicht nur viel Geld bekommt, sondern bildet auch die ihm zuteil werdenden Privilegien ab. Die Freiheit und Unabhängigkeit die er genießt sind Bestandteil des Bildes, das ihn dabei zeigt, wie er diese ausnutzt um „sich nen Lenz zu machen“.

Mit dem folgenden Zitat wird das Bild noch um die Facetten Alter und Selbstverwaltung erweitert.

Das würde einen wirklichen Kulturwandel erfordern. Und ich meine, jetzt existieren mittelalterliche C-Professuren mir [wir] W-Kolleginnen und Kollegen, ja, also, wenn ich sehe was die C-Leute machen, da reiss ich mir doch kein Bein raus. Naja, na, und wie die eigentlich ganz gemütlich auf ihren Stühlen sitzen und sagen "Ne ich doch nicht" und ich meine, ich engagiere mich jetzt hochschulpolitisch, weil's mich interessiert, aber es gibt jede Menge Leute haben ihre C4 Gehälter und die engagieren sich gar nicht, nicht für fünf Pfennig, die gehen nicht in den Semesterferien in die Hochschule und ackern sich ab mit Gremien und leiten Sitzungen und schreiben Papiere und setzen sich mit dem Präsidium auseinander, machen die nicht, und die kriegen das selbe Gehalt.

P17:181

Auch dieses Bild des Professors ist von Vergleichen geprägt: Der erste Vergleich wird bezüglich des Engagements in der Hochschulpolitik im speziellen und in der Selbstverwaltung im Allgemeinen gezogen: Während die mittelalterlichen C4 Professuren gemütlich dasitzen, sich „nicht für fünf Pfennig“ engagieren sind die W-Besoldeten Professoren engagiert und interessiert, „ackern sich ab mit Gremien und leiten Sitzungen und schreiben Papiere und setzen sich mit dem Präsidium auseinander“, all das wird von den C4 Professoren nicht gemacht. Gleichzeitig wird am Ende noch einmal auf das relativ höhere Gehalt hingewiesen.

Die eine Ansicht des Vexierbildes, vor dessen Hintergrund die eigenen Erfahrungen mit der W-Besoldung geschildert werden, zeigt den älteren Professor, der die ihm zugestanden Privilegien ausnutzt ohne Sanktionen fürchten zu müssen und gleichzeitig ein vergleichsweise hohes Gehalt bezieht. Die andere Ansicht des Vexierbildes zeigt den intrinsisch motivierten Professor.

Die Leute, die ich kenne in der Wissenschaft, geben eigentlich alles und ich glaube eigentlich kaum, dass ich jetzt eine höhere oder mehr arbeiten würde, weil ich mehr Geld habe oder bekommen würde, weil, das klingt jetzt ein bisschen heroisch, das zu sagen, aber eigentlich gibt man alles, was man hat. Und es ist schon nach wie vor so, dass Wissenschaft ziemlich viel mit Idealismus zu tun hat. Das ist einfach, man arbeitet an den Sachen, weil sie einem Spaß machen und da geht dann so Freizeit und Arbeit auch sehr ineinander über, also wenn ich an irgendeiner Sache dran bin, die mich jetzt grade sehr stark interessiert, dann sitze ich da auch am Wochenende. Und das wäre, glaube ich, nicht davon beeinflusst, ob ich dafür jetzt mehr oder weniger Geld kriege.

P9:96

In dieser Interviewpassage wird klar, dass die eigene intrinsische Motivation das Entscheidende angesehen wird. Gleich Eingangs wird betont, dass alle dem Interviewpartner bekannten Personen in der Wissenschaft alles geben. Diese Motivation wird als unabhängig von extrinsischen Anreizen, von *mehr Geld* in diesem Fall dargestellt und begründet sich in dem eigenen Interesse an der Sache. Dieses Interesse und der Spaß an der Sache ist so stark, dass „Freizeit und Arbeit sehr ineinander übergehen“ und dieses Ineinanderübergehen ist unabhängig von dem Gehalt.

Diese Ansicht des Vexierbildes zeigt den intrinsisch motivierten Professor, dessen Motivation auch durch extrinsische Anreize nicht mehr *zu steigern* ist. Der aus Interesse an der Sache auch die Unterscheidung von Arbeit und Freizeit aufgibt. Das folgende Zitat erweitert das Bild um die Dimensionen Gemeinschaft und *Neuheit*.

Es sind relativ viele neue Kollegen hier und es tut sich sehr viel. Also, da ist erstmal sowieso Bewegung da, und jeder will seine Projekte verwirklichen, und noch eine neue Idee einbringen, und noch was, und so. Also da tut sich erstmal automatisch sehr viel.

P10:145

In der Gemeinschaft mit den vielen neuen Kollegen in der jeder auch eine neue Idee einbringen will „da tut sich automatisch“ sehr viel. Das Vexierbild des intrinsisch motivierten Professors wird hier um den Aspekt der Gemeinschaft ergänzt. Der intrinsisch motivierte Professor ist also in Gemeinschaft mit anderen intrinsisch motivierten Professoren und bringt seine neuen Ideen in diese Gemeinschaft ein. Die Eigenschaft *neu* der hier benannten Kollegen lässt sich auch als *Jung*, sowohl physiologisch wie auch institutionell deuten. Mit dem nächsten Zitat wird das Bild um Details der Tätigkeiten bei denen *alles gegeben* wird ergänzt.

also als Professor ist man im [Ingenieurswesen] zumindest, denke ich mal, zum einen ist man Vertrieb, da muss man eben gucken dass seine Leute noch performen und muss dann auch noch die Ergebnisse präsentieren, also von daher ist man viel unterwegs, telefoniert viel, organisiert viel, und von daher ist das auch mit acht Stunden nicht getan, ne? So.

P11:28

Die Ansicht des intrinsisch motivierten Professors wird um Details der Tätigkeiten einerseits und um eine Personeneigenschaft andererseits ergänzt: „man muss eben gucken, dass seine Leute noch performen“ verweist auf die Leitungsfunktion des Professors und fügt eine Führungsqualifikation/ -Kompetenz dem Bild hinzu.

Gleichzeitig werden Tätigkeiten genannt, die weder Forschung noch Lehre explizit thematisieren. Vielmehr handelt es sich um Tätigkeiten der Führungstätigkeit zugeordnet sind. Abschließend wird verdeutlicht, dass (allein) damit schon ein *Acht-Stunden-Tag* mehr als ausgefüllt ist.

Diese Ansicht des Vexierbild zeigt den intrinsisch motivierten Professor, dessen Motivation nicht durch extrinsische Anreize zu steigern ist, da er mit so großem Interesse an der Sache arbeitet, dass die Grenze von Arbeit und Freizeit aufgehoben ist. Bezüglich der Tätigkeiten selbst zeigt die Ansicht nur koordinierende und (re-)präsentierende Tätigkeiten, die eng mit der Leitungsfunktion des Professors verbunden sind.

4.2 Bewertung der W-Besoldung

Die Beschreibungen der eignen Erfahrung mit der W-Besoldung enthalten in den meisten Fällen auch eine Bewertung der Reform und der Verfahren. Diese Bewertungen lassen

sich in positive, negative und kritische Bewertungen unterteilen. Die positiven Bewertungen sind dominiert von einer generellen Zustimmung zu einer stärkeren Leistungsorientierung.

Es gibt natürlich Leute, die trauern dem System noch nach, aber ich finde das muss man wirklich nicht, weil Leistung mehr belohnt wird und das ist ja auch ein System, was wir überall sonst haben. Es ist auch so, es gibt Regularien, wenn jemand nicht mehr so leistungsfähig ist, dass man ihn nicht auf einen Hungerlohn setzt. Das ist ja auch nicht der Fall. Es gibt die Grundsicherung. Das ist überhaupt kein Problem, aber es werden dann die Leistungszulagen eben kleiner.

P7:134

Die Zustimmung zu einer stärkeren Leistungsorientierung wird hier damit gerechtfertigt, dass Leistung auch in anderen Kontexten belohnt wird. Mit dem Verweis auf „Regularien“ wird deutlich gemacht, dass die Leistungszulagen nicht willkürlich vergeben werden. Das hier als „Grundsicherung“ dargestellte Grundgehalt schwächt die generelle Leistungsorientierung ab.

Also, insgesamt finde ich auch, dass man die Flexibilität von der W-Besoldung gerade auch im Hinblick auf die ja in der Wissenschaft nicht ungewöhnlichen etwas patchworkartigen Lebenswege, dass man da mit einer gewissen Flexibilität, auch gerade in so Sachen wie Versorgungsansprüche oder so, das finde ich eigentlich auch gut. Also, ich muss sagen, ich sehe das ganze W-Zugs insgesamt eher positiv als negativ

P6:11

Neben der allgemeinen Zustimmung zur Leistungsorientierung wird die Flexibilität der W-Besoldung positiv bewertet, die gegenüber der nur nach Dienstalterstufen dynamischen C-Besoldung dem für die Wissenschaft „nicht ungewöhnlich etwas patchworkartigen Lebenswege[n]“ passt. Auch unter der Überschrift Flexibilität der W-Besoldung könnten die Funktionszulagen gefasst werden:

Generell ist natürlich die W-Besoldung etwas, was wir, ich sehr begrüße, weil eben bestimmte Leistungen dann auch bezahlt werden können, also zur Zeit bin ich [höhere universitäre Funktion], kriege also schon mal eine Leistungszulage. Die würde ich in der C-Besoldung nicht bekommen und insofern ist es schon attraktiv.

P7:74

Die grundsätzlich positive Bewertung, dass in der W-Besoldung bestimmte Leistungen bezahlt werden, wird hier um die Beschreibung der Funktionsleistungsbezüge als positiv und attraktiv im Vergleich zur C-Besoldung ergänzt. Insgesamt zeichnen sich die positiven Bewertungen durch eine Zustimmung zu einer stärkeren Leistungsorientierung aus die häufig im direkten Vergleich zur C-Besoldung dargestellt werden.

In den negativen Bewertungen dominiert das Thema Grundgehalt.

Ich würd mal sagen ich finde es ne Unverschämtheit, dass die Besoldungen abgesenkt worden sind und das hat niemanden interessiert, weil es keine Lobby dafür gab und bei der Bewerberlage wo Sie also zwischen fünfzig und siebzig Bewerbungen auf ne W2 Stelle haben in meinem Fach, würd niemand der erstberufen wird, sich drüber aufregen, dass er im Grunde bezahlt wird wie die Endstufe im Gehobenen Dienst, ne?

P17:109

Die Empörung über das Grundgehalt ist typisch für die negativen Bewertungen der W-Besoldung. In diesem Fall werden gleich zwei Gründe für das als unverschämte niedrig wahrgenommene Gehalt angeführt. Die allgemeine Interesselosigkeit gegenüber der Absenkung der Grundgehälter bei der Einführung der W-Besoldung wird auf das Fehlen einer Lobby einerseits und der Bewerbermarktlage auf Professuren andererseits zurückgeführt. Letzteres Argument verdeutlicht die schwache Position gerade der zum ersten Mal berufenen Professorinnen und Professoren, die mit dem besonderen Hinweis auf das eigene Fach, das Bestehen disziplinärer Unterschiede vermuten indiziert.

Eher nicht. Überhaupt, gerade im Gegenteil nicht. Weil im Prinzip man.. also man hat ja diesen Beruf ergriffen, da spielt ja auch ein Idealismus, Freiheit spielte da auch eine Rolle. Ich mein, ich bin eigentlich noch aufgewachsen, so alt bin ich jetzt noch nicht, aber sagen wir mal, dass was ich zuerst gesehen habe, war ja noch das alte System. Und davon wird man auch geprägt. Also den Professor, den man im Studium gehabt hat, oder so. Und das was da jetzt, diese Ziel- und Leistungsvorgaben und diese ganzen Sachen, das ist in meinen Augen nur einschränkend. Also ich brauche das nicht, um motiviert zu sein. Für mich ist das fast eine Beleidigung, dass man genau schaut, was wird denn da erworben. Ich finde das spießig eigentlich. Und ich denke, wir verdienen auch zu wenig Geld, um in der Form gängelt zu werden.

P14:119

Die W-Besoldung und die anhängenden Verfahren werden als demotivierend beschrieben. Diese Bewertung wird mit Bezug auf die eigene berufliche Sozialisation in dem „alten System“ einerseits und der Berufswahl bei der „Idealismus“ und „Freiheit“ eine Rolle gespielt haben andererseits, begründet. Vor dem Hintergrund des als zu niedrig erachteten Grundgehalts wird Überprüfung der eigenen Arbeit als „Beleidigung“ und „Gängelung“ empfunden.

Ein bisschen vielleicht das Gefühl von gewissen Ungerechtigkeiten, weil die Leute, die halt das Glück hatten, früher noch nach C besoldet zu sein, die sind dann automatisch besser gestellt, obwohl sie die gleiche Arbeit machen.

P9:104

Ein weiterer Aspekt der typisch für die negativen Bewertungen der W-Besoldung ist und nur mittelbar mit dem Grundgehalt zusammenhängt ist eine *Ungerechtigkeits Erfahrung*. Diese Ungerechtigkeits Erfahrung wird nicht explizit auf das Grundgehalt bezogen, sondern es ist die Rede von einer automatischen Besserstellung bei gleicher Arbeit.

Sowohl die positiven als auch die negativen Bewertungen der W-Besoldung enthalten häufig klare Kritikpunkte. Der Schwerpunkt der Kritik liegt auf den Kriterien und den Verfahren der Überprüfung der Leistung. Typisch für die kritischen Anmerkungen zur W-Besoldung ist eine prinzipielle Zustimmung zur Reform, die mit einem oder mehreren Hinweisen auf kritische Punkte versehen wird.

Allgemein finde ich die, finde ich das gar nicht so schlecht. Aber das muss natürlich irgendwo ein bisschen flexibler sein, als es hier ist. Es kann nicht nur um Drittmittel gehen

P14:81

In diesem Zitat wird die W-Besoldung zunächst prinzipiell befürwortet, um dann Kritik an den Kriterien, im vorliegenden Fall dem Kriterium Drittmittel, zu üben. Gleichzeitig wird die wenig flexible Handhabung der Kriterien an der eigenen Universität kritisiert.

Das sind also auch Kollegen aus dem Hause, die dann die Evaluation machen müssen und das letztendlich letzte Wort hat der [hohe Stellung an der Universität], er trifft die Entscheidung und irgendwie wird mans machen müssen, aber ein Problem ist es immer, wenn man sich gegenseitig irgendwo evaluieren muss.

P16:60

Dieser Kritikpunkt wurde schon vor Einführung der W-Besoldung verschiedentlich geäußert. Es werden zwei Aspekte der Überprüfung der Leistung angesprochen: Es wird als problematisch angesehen, wenn Kollegen einander evaluieren und eingewendet, dass das letzte Wort doch die Universitätsleitung hat. Hinter dieser Aussage steht der Konflikt zwischen fachlicher und formaler Autorität, wobei erstere um den Kollegialitätsaspekt erweitert wird. Ein Ausweg aus dem Problem wird in dieser kritischen Bewertung der W-Besoldung nicht genannt, vielmehr wird darauf verwiesen, das es sich um ein generelles Problem handelt und die Praxis „irgendwie wird mans machen müssen“ eine Lösung bringen wird.

Mit dem besonderen Fokus auf die Verfahren werden im folgenden Zitat auch die Kriterien und die Überprüfung der Leistung kritisiert.

Ich bin fest davon überzeugt, dass es im Zweifel nicht funktioniert und dass es n Gekungel ist. Davon bin ich fest überzeugt, weil es eben nicht .. wirklich reguliert wird. Also so lange das nicht harte Tatbestände sind, die auch unabhängig begutachtet werden und mit wirklich nachprüfbar Kriterien unterfüttert werden, die den Bedingungen vor Ort angemessen sind, bringt es nichts.

P17:101

In dieser Kritik werden drei unterschiedliche Aspekte erwähnt: Es wird davon ausgegangen, dass die Vergabe von Leistungszulagen nicht nach den Vergaberichtlinien, sondern auf Grundlage persönlicher Beziehungen vorgenommen wird. Dieses „Gekungel“ ist die notwendige Folge der nur wenig strikten Regulierung, den schwachen Kriterien und der Evaluation durch Kollegen. Darüber hinaus wird kritisiert, dass die Kriterien auch den „Bedingungen vor Ort“ angepasst sein müssen.

Die kritischen Positionen in der Bewertung der W-Besoldung konzentrieren sich wie dargestellt auf die Verfahren der Bewertung und die Kriterien. Keine Erwähnung findet die vermeintlich geschundene Freiheit der Forschung und Lehre. Ebenfalls wird nicht ein einziges Mal auf Humboldt verwiesen. Es handelt sich hier augenscheinlich um Kritik die auf die Ebene der praktischen Anwendung zielt und weniger den oben erwähnten Krisendiskurs fortsetzt.

5 Der intrinsisch motivierte Professor - ein Vexierbild

Beides ist zu sehen - der *faule* und der *fleißige* Professor. Die Einführung leistungsorientierter Vergütung durch das Professorenbesoldungsreformgesetz steht für einen Wandel in der Wissenschaftspolitik, der auf der Ebene des darüber Berichten dramatisch und auf der Ebene der Anwendung positiv aufgenommen worden ist. Während der Diskurs über die Einführung der W-Besoldung die Aufgabe humboldtscher Ideale und die Gefährdung grundgesetzlich verbrieft Freiheit von Forschung und Lehre thematisiert, wird die Reform auf der Praxisebene weitgehend positiv aufgenommen.

Die Universitäten gehen souverän mit der neuen Besoldung um. Die Schilderung der Einführung der W-Besoldung lässt die Unterscheidung eines unternehmerischen, eines bürokratischen und eines managerialen Typus zu. Diese drei Typen unterscheiden sich jedoch nur geringfügig in dem Bild des Professors auf den die Reform *angewendet* wird.

Die Professorinnen und Professoren selbst machen unterschiedliche Erfahrungen mit der W-Besoldung. Diese Erfahrungen werden vor dem Vexierbild des intrinsisch motivierten Professors geschildert. Es fällt auf, dass in den berichteten Erfahrungen häufig beide Ansichten des Vexierbildes der *faule* und der *fleißige* intrinsisch motivierte Professor enthalten sind. Gleichzeitig ist festzustellen, dass die beiden Ansichten des Vexierbildes unterschiedlich facettenreich sind. Sie reichen von einer vergleichsweise einfach gehaltenen Darstellung des gut bezahlten (aber nicht mehr greifbaren) Professors bis zu dem jungen, fleißigen, in Forschung und Lehre engagierte sowie mit Managementqualitäten ausgestatteten und in seiner Arbeit unabhängige Professor.

Grundsätzlich wird die W-Besoldung von den Professorinnen und Professoren positiv bewertet. Die Höhe des Grundgehaltes wird mehrheitlich negativ bewertet. Kritische Anmerkungen werden zu den Kriterien selbst und dem Verfahren der Überprüfung der Leistungen gemacht.

Insgesamt kann gesagt werden, dass der Diskurs über die neue Professorenbesoldung einerseits und die Praxis der neuen Professorenbesoldung andererseits weit auseinanderfallen. Beide zeigen jedoch auf das Vexierbild des intrinsisch motivierten Professors. Während in dem Diskurs das Bild den intrinsisch motivierten Professor zeigt der (nur) lehren und forschen kann aufgrund seiner Unabhängigkeit, zeichnen die Schilderungen der Professoren das Bild des *faulen* Professors der eben diese Unabhängigkeit ausnutzt und *nicht mehr zu greifen ist*. Ganz unabhängig von dem Auseinanderfallen von Diskurs und Praxis lässt sich aus den vorgestellten Ergebnissen eine polemische Schlussfolgerung ziehen: Negative finanzielle Anreize wirken, denn schließlich ist der intrinsisch motivierte C Professor *nicht mehr greifbar* während den intrinsisch motivierte W Professor *bereit ist, das zu tun, was vorher die engagierten, motivierten Leute sowieso immer gemacht haben*.

Literatur

- Berg, Gunnar 2003: Letztentscheidung bei den Hochschulleitungen? , in: Forschung & Lehre 11.
- Blomeyer, Christian 2007: Professorenbesoldung, Verlag Dashöfer.
- De Boer, Haary F.; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe 2008: Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries, in: Soguel, N.C.; Jaccard, P. (Hg.), Governance and Performance of Education Systems, Springer, S. 35–54.
- Detmer, Hubert 2004: Wieviel Steuerung verträgt das Dienstrecht der Professoren? , in: Deutscher Hochschulverband (Hg.), Steuerung der Hochschulen durch Zielvereinbarungen, Wissenschaftspolitik und Wissenschaftsrecht, Deutscher Hochschulverband, S. 31–40.
- Franck, Egon P. 1999: Leistungsorientierte Entlohnung von Professoren - Ökonomische Anmerkungen zur geplanten Dienstrechtsreform im deutschen Hochschulwesen, in: Freiburger Working Papers 28.
- Franck, Egon P.; Opitz, Christian 2000: Anreizsysteme für Professoren in den USA und in Deutschland - Konsequenzen für Reputationsbewirtschaftung, Talentallokation und die Aussagekraft akademischer Signale, in: Freiburger Working Papers 14, S. 1–20.
- Frey, Bruno S. 2003: Interview mit Forschung & Lehre, in: Forschung & Lehre 10, S. 543.
- Glaser, Barney 1978: Theoretical sensitivity, Mill Valley CA: Sociological Press.
- Grabinski, Michael 2005: Prinzipielles zur W-Besoldung, in: Die neue Hochschule 4, S. 14–17.
- Kehm, Barbara 2006: Wissen und Wissenschaft in Governanceprozessen: Governance der Forschung, Vortrag auf der Tagung „Interdisziplinarität in der Governanceforschung - Wege zu einer problemorientierten Umweltforschung“ Ufz Leipzig-Halle / Universität Kassel 22./23. Juni 2006 in Leipzig.
- Kehm, Barbara M. 2005: Kontrakte zwischen staatlicher Steuerung und dezentraler Verantwortung, in: Hochschule Innovativ (15), S. 2.
- Kopp, Ulla 2002: Leistungsabhängige Professorengehälter, in: Forschung & Lehre <http://www.forschung-und-lehre.de/archiv/04-02/kopp.html> (abgerufen am: 13.06.2007).
- Kräkel, Matthias 2006: Zur Professorenbesoldung in Deutschland, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 1, S. 105–126.
- Kuckartz, Udo 2007: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Mühlenkamp, Holger; Hufnagel, Rainer 2001: Reform ohne Theorie? Eine theoretische Analyse der geplanten Dienstrechtsreform vom Hochschulbereich und eine Quantifizierung ihrer Nutzenwirkungen, Institut für Haushalts- und Konsumökonomik Universität Hohenheim.
- ProfBesReformG 2002: Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung - ProfBesReformG, in: Bundesgesetzblatt 11, S. 686–692.
- Ronge, Volker 1998: Leistungsentlohnung von Professoren? Kritische Anmerkungen zur aktuellen Diskussion, in: Forschung und Lehre 8, S. 412–413.
- Schimank, Uwe 2002: Governance in Hochschulen, Vortrag. Veranstaltung „Professionelles Wissenschaftsmanagement als Aufgabe“ des Zentrums für Wissenschaftsmanagement, 22.10.2002, Wissenschaftszentrum Bonn.
- Stadler, Manfred 2002: Leistungsorientierte Besoldung von Hochschullehrern auf der Grundlage objektiv messbarer Kriterien, Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Universität Tübingen.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) 2008: Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. Fachserie 11, 4.4, Wiesbaden.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet 1996: Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Weinheim: Beltz.
- Trute, Hans Heinrich 2000: Die Rechtsqualität von Zielvereinbarungen und Leistungsverträgen im Hochschulbereich, in: Wissenschaftsrecht 33, S. 134–160.
- Weber, Max 1972: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen: Mohr.
- Winter, Stefan 2002: Ökonomische Wahrheiten. Eine kleine Polemik zur Leistungsabhängigen Professorenbesoldung, in: Forschung & Lehre 12, S. 639–642.
- Wissenschaftsrat 2006: Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, drs.7067-06 Auflage.