

Korrumpierung und Verdrängung?

Postulierte motivationale Folgen von Leistungsanreizen in der
W-Besoldung

Christoph Biester

Leibniz Universität Hannover
c.biester@ish.uni-hannover.de

2. Februar 2010
Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung



„Bei qualifizierten Tätigkeiten, zu denen auch Manager und Professoren gehören, führt ‚pay for performance‘ zu einer Fokkussierung auf ‚pay‘ anstelle auf ‚performance‘“ (Frey 2003, S.543).

„Die W-Besoldung setzt in erster Linie auf den kontrollierenden Effekt. Es ist deshalb zu erwarten, dass die für die Forschung und die Kooperation in Teams zentrale intrinsische Motivation geschwächt wird und die Orientierung an monetären Entgelten zunimmt.“ (Osterloh 2008a, S.21).



„Zugleich werden (intrinsische) Erkenntnisinteressen vielfältig durch die Suche nach ökonomischem Vorteil ersetzt, in dem an die Stelle von ‚Reputation‘ als Prinzip disziplinärer Steuerung die Regeln finanzieller Gratifikation rücken“ (Strohschneider2003, S.546)

„Einige werden resignieren und sich in eine Art innere Emigration zurückziehen: Sie wollen sich - ihre ursprüngliche Motivation und ihre Fähigkeiten - nicht korrumpieren lassen“ (Kehr2007, S.16).

„Der Umfang an extern vorgegebenen Argumentations-, Evaluierungs-, und Kontrollpflichten in der ‚vermarktlichten‘ Universität wird als Auslöser für einen Verdrängungseffekt [...] der Eigeninitiative, Kreativität und Risikobereitschaft in der Forschung“ angesehen. (Hofreither2008, S.69)



- 1 Einführung: Die W-Besoldung
- 2 Motivation - extrinsisch und intrinsisch
- 3 Daten und Methoden
- 4 Ergebnisse
- 5 Fazit und Ausblick



Die W-Besoldung...

- ... wurde 2005 durch das Professorenbesoldungsreformgesetz eingeführt.
- ... löst die C-Besoldung ab.
- ... besteht aus Grundgehalt und Leistungszulagen statt Dienstaltersstufen (Senioritätsprinzip)



Die W-Besoldung - Das Grundgehalt

Besoldungsgruppe	Euro
W1	3754,00
W2	4281,00
W3	5187,00

Besoldungsgruppe	Stufe 1	Stufe 15
C1	2978,74	--
C2	2985,14	5275,93
C3	3281,65	5875,46
C4	4153,88	6761,31

Bundesbesoldungstabelle gültig seit 1. Juli 2009

Leistungszulagen werden gewährt ...

- ... als Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen.
- ... für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung.
- ... für die Wahrnehmung von Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulsebstverwaltung oder der Hochschulleitung.
- ... als nicht ruhegehaltstfähige Zulage für die Einwerbung von Drittmitteln.



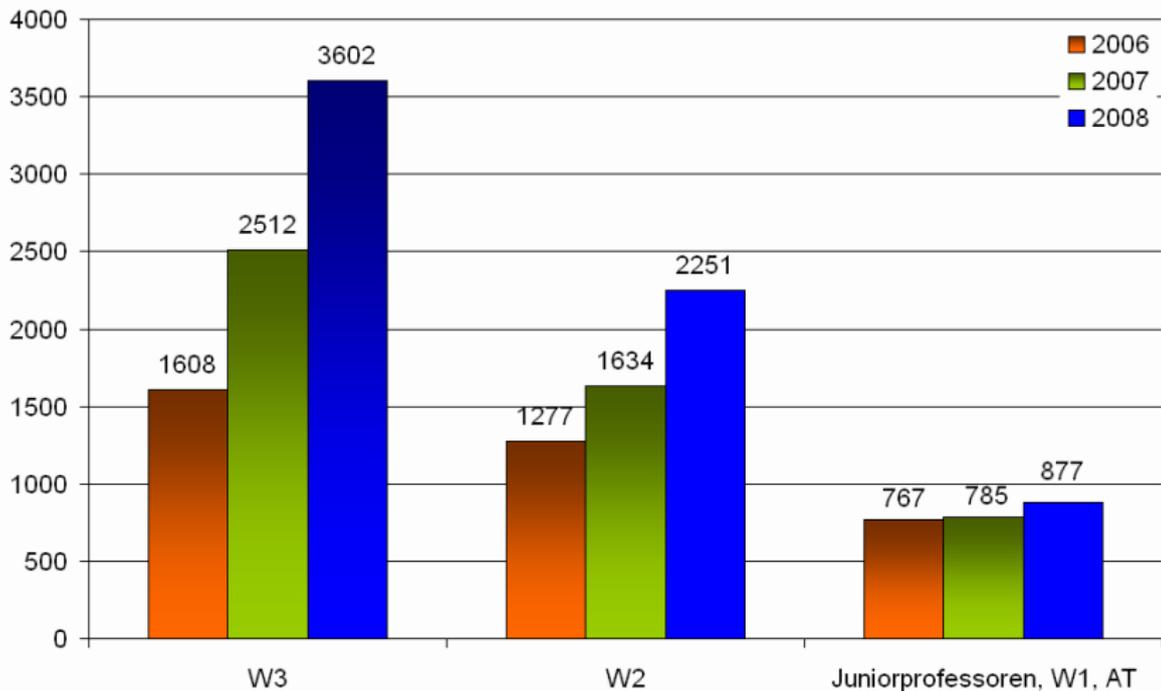
Höhe der Leistungszulagen...

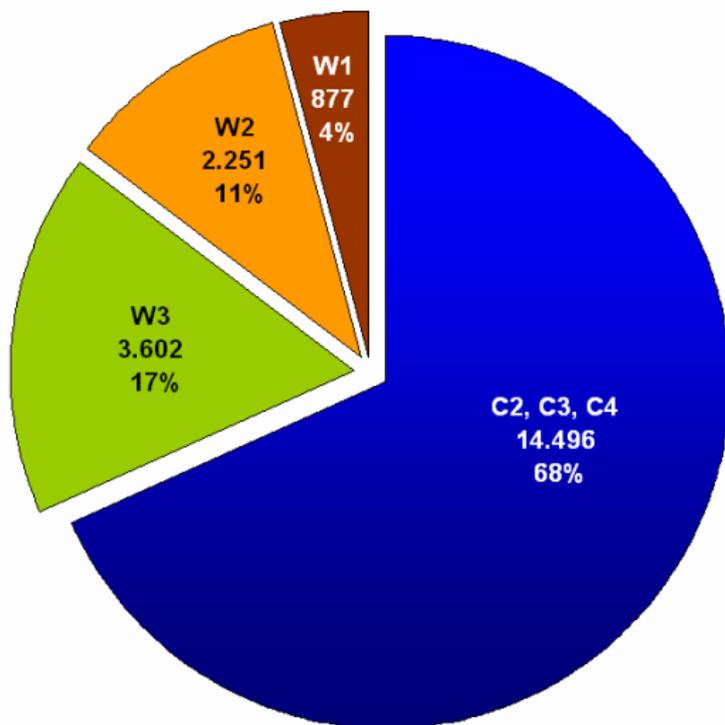
2006	Euro
Berufungs- und Bleibeleistungszulagen	550 - 1.187
Funktionszulagen	233 - 3.490
Besondere Leistungszulagen	273 - 1.649

Quelle: Bericht zum besoldungsrechtlichen Vergaberahmen bei der Professorenbesoldung nach § 35 Abs. 5 des Bundesbesoldungsgesetzes. Bundesministerium des inneren Dezember 2007



W-Professoren an Universitäten





(Eigene Darstellung; Statistisches Bundesamt 2008, Fachserie 11, 4.4)

- Ablösung des Senioritätsprinzips (C-Besoldung)
- Grundgehalt + Leistungszulage (W-Besoldung)
- Grundgehälter variieren in den Bundesländern
- Spreizung bei den Leistungszulagen



- **Dienstrechtsreform & Besoldungsrecht** (Trute 2000, Detmer 2004, Blomeyer2007)
- **Alte und neue Governance** (de Boer 2008, Schimank 2002)
- **Humankapitalveredelung** (Franck 1999)
- **Controlling wissenschaftlicher Arbeit** (Grabinski 2005)
- **Professorenturniere** (Kraekel 2006)
- **Verdrängung intrinsischer Motivation** (Frey 2003, Osterloh und Weibel 2008)



„Die traditionelle ökonomische Theorie betrachtet [...] nur die *extrinsische Motivation* als verhaltensrelevant“ (Frey 1997, S.20)

„Motivation gilt als aktivierender Prozess (energetische Komponente) mit richtunggebender Tendenz (kognitive Komponente), der in Handlung umgesetzt werden muss (volitionale Komponente)“ (Wiswede 2007, S.338)

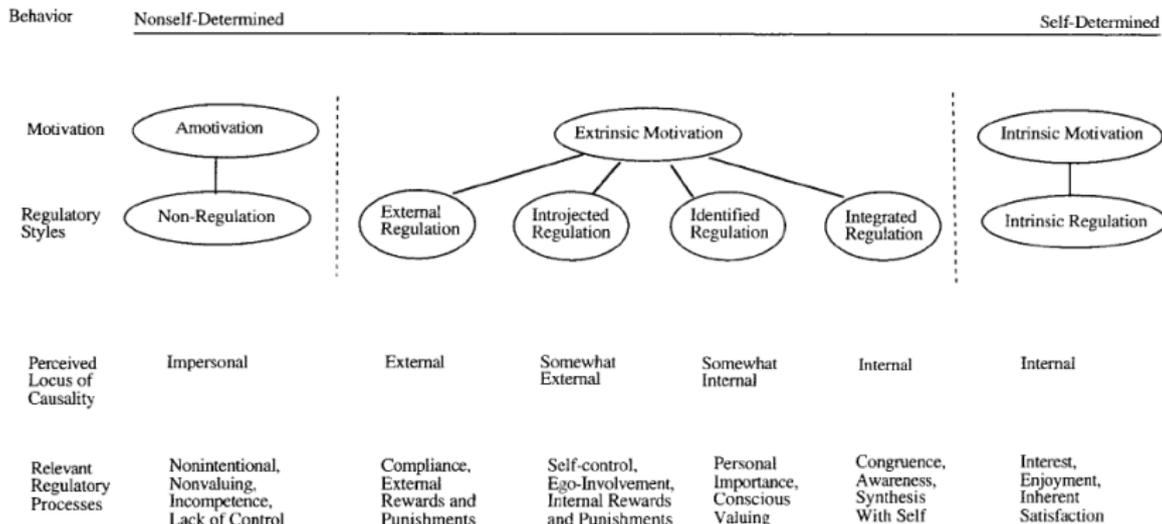


„Die traditionelle ökonomische Theorie betrachtet [...] nur die *extrinsische Motivation* als verhaltensrelevant“ (Frey 1997, S.20)

„Motivation gilt als aktivierender Prozess (energetische Komponente) mit richtunggebender Tendenz (kognitive Komponente), der in Handlung umgesetzt werden muss (volitionale Komponente)“ (Wiswede 2007, S.338)



Motivation: extrinsisch und intrinsisch



Die Beweggründe des Handels der Individuen sind an ihren Präferenzen ausgerichtet, die...

- ... prosoziale Präferenzen einschließen.
- ... heterogen sind.
- ... durch die Gestaltung von Institutionen und Arbeitsbedingungen beeinflussbar sind.
- ... den Individuen häufig nicht bekannt sind

(Osterloh2008, S.407)

„*Extrinsische Motivation* ist auf die von außerhalb der Person kommende Anreize gerichtet“ (Osterloh2008, S.407)



„**Intrinsische Motivation** ist auf die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung gerichtet, d.h. auf Aktivitäten, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden“ (Osterloh2008, S.407)

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- vermittelt ein Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- auf das Wohlbefinden anderer Menschen gerichtet
- vermittelt einen „warm-glow“

„**Intrinsische Motivation** ist auf die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung gerichtet, d.h. auf Aktivitäten, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden“ (Osterloh2008, S.407)

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- vermittelt ein Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- auf das Wohlbefinden anderer Menschen gerichtet
- vermittelt einen „warm-glow“

„**Intrinsische Motivation** ist auf die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung gerichtet, d.h. auf Aktivitäten, die um ihrer selbst willen ausgeführt werden“ (Osterloh2008, S.407)

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- vermittelt ein Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- auf das Wohlbefinden anderer Menschen gerichtet
- vermittelt einen „warm-glow“

„Extrinsische und intrinsische Motivation sind nicht additiv“
(Osterloh2008, S.407).

„Der **Verdrängungseffekt** besagt, dass die intrinsische Motivation für eine extrinsische Belohnung (resp. Bestrafung) oder bestimmten Formen der Kontrolle zurückgeht“ (Osterloh2008, S.470f).

- Die Tätigkeit war ursprünglich intrinsisch motivierend.
- Die Entlohnung wird als kontrollierend empfunden.
- Die durch die Entlohnung erzeugte extrinsische Motivation gleicht den Verlust an intrinsischer Motivation nicht aus.



In Laborexperimenten wird ein Korrumpierungseffekt nachgewiesen wenn:

- die Tätigkeit interessant ist
- materielle Belohnung (statt Lob) verabreicht wird
- wenn diese Belohnungen erwartet werden

„Der erreichte Kenntnisstand spricht gegen die Annahme, dass nachteilige Motivationseffekte von Belohnungen unter ökologisch validen Alltagsbedingungen durchgängig zu zeigen sind“ (Rheinberg2006, S.338)



- Motivation wird in der traditionellen Ökonomie nur als extrinsischer Anreiz als verhaltensrelevant angesehen.
- Die Psychologie unterscheidet extrinsische und intrinsische Motivation, wobei der Korrumpierungseffekt umstritten ist.
- Die psychologische Ökonomie unterscheidet extrinsische und intrinsische Motivation und differenziert die intrinsische Motivation in eine hedonistische Präferenz, die ein Flow-Erlebnis initiiert und eine prosoziale Präferenz die ein warm-glow vermittelt.



Wird die intrinsische Motivation durch die Einführung von Leistungskomponenten in der W-Besoldung verdrängt?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Wird die intrinsische Motivation durch die Einführung von Leistungskomponenten in der W-Besoldung verdrängt?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Wird die intrinsische Motivation durch die Einführung von Leistungskomponenten in der W-Besoldung verdrängt?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Wird die intrinsische Motivation durch die Einführung von Leistungskomponenten in der W-Besoldung verdrängt?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



- Forschungslernmodul im Rahmen des BA Sozialwissenschaften
- 2. Rufe in die W-Besoldung - Erfahrungen mit Leistungszulagen
- Einstellungen von C-DekanInnen zur W-Besoldung
- Postulierte Verdrängungseffekte - intrinsische Motivation und leistungsorientierte Vergütung bei GeisteswissenschaftlerInnen.
- Workshop am 16.2.2010
- 4 (+1) Interviews mit GeisteswissenschaftlerInnen



- 1 Aktuelle Tätigkeit, Berufswahl und Motivation
- 2 W-Besoldung und Leistungsvereinbarungen
- 3 Allgemeine Fragen zu Motivation und Anreizen
- 4 Was ich schon immer zur W-Besoldung sagen wollte



Motivation

- was treibt an?
- was motiviert?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Motivation

- was treibt an?
- was motiviert?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Motivation

- was treibt an?
- was motiviert?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Motivation

- was treibt an?
- was motiviert?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Motivation

- was treibt an?
- was motiviert?

hedonistische Präferenz

- auf den eigenen Spaß gerichtet
- Flow-Erlebnis

prosoziale Präferenz

- das Wohlbefinden anderer Menschen
- „warm-glow“

Verdrängungseffekt

- intrinsisch motivierte Tätigkeit
- Kontrollerfahrung



Achso ... das Primäre ist das Thema, das ich mir setze, das Interesse also auch an der eigenen Fragestellung, das motiviert mich am meisten. Das zweite, woran ich mich orientiere und sehr stark orientiere, ist Kooperation, also Kooperation mit Personen, die im ähnlichen Feld arbeiten wie ich, um von da aus gemeinsame Fragestellungen zu entwickeln, also Teamwork würde ich sagen, das ist für mich ein ganz hoher Referenzrahmen. Und das dritte sind natürlich Drittmittel. Leistungsverbundene Drittmittelvergabeprojekte beantragen, die einem bestimmte Arbeitsmöglichkeiten im Rahmen der Universität ermöglichen oder sogar verbessern.

[2:99]



- Thema Achso ... das Primäre ist das Thema, das ich mir setze, das Interesse also auch an der eigenen Fragestellung, das motiviert mich am meisten.
- Kooperation Das zweite, woran ich mich orientiere und sehr stark orientiere, ist Kooperation, also Kooperation mit Personen, die im ähnlichen Feld arbeiten wie ich, um von da aus gemeinsame Fragestellungen zu entwickeln, also Teamwork würde ich sagen, das ist für mich ein ganz hoher Referenzrahmen.
- Struktur Und das dritte sind natürlich Drittmittel. Leistungsverbundene Drittmittelvergabeprojekte beantragen, die einem bestimmte Arbeitsmöglichkeiten im Rahmen der Universität ermöglichen oder sogar verbessern.

Da war schon ab einem bestimmten Zeitpunkt im Studium, als man merkte, das läuft ganz gut, kam dann eine innere Motivation hinzu. Ich hab dann als Student auch an Forschungsprojekten, so wie Sie das jetzt machen, teilgenommen und irgendwann hat sich daraus dann die Promotion entwickelt und dann ist man ja sozusagen schon mit einem Bein in der Wissenschaft und hat dann, das klingt ja schon albern, Blut geleckt.

[1:56]



- Biographie Da war schon ab einem bestimmten Zeitpunkt im Studium, als man merkte, das läuft ganz gut, kam dann eine innere Motivation hinzu.
- Erleben
Institution Ich hab dann als Student auch an Forschungsprojekten, so wie Sie das jetzt machen, teilgenommen und irgendwann hat sich daraus dann die Promotion entwickelt
- Archaisch dann ist man ja sozusagen schon mit einem Bein in der Wissenschaft und hat dann, das klingt ja schon albern, Blut geleckt.



Ergebnisse: hedonistische Präferenz

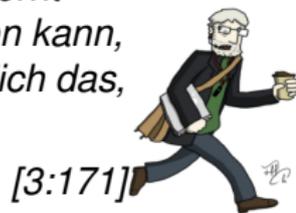
was mich antreibt, ist tatsächlich die Zusammenarbeit..mit den Kollegen und zu sehen, dass man, auch wenn man unterschiedliche Teilbereiche im Fach hat, aber doch ne ganz ähnliche Perspektive, oder die Perspektiven zusammenbringen kann, um zusammen an etwas zu arbeiten. Und das find ich eine..das finde ich eine sehr gute Erfahrung. Und das mach ich gerne, und das treibt mich an. Und ich hatte gerade diese Woche so eine Sitzung, wo wir ein Projekt vorbereitet haben, und das, ja, ich habe gemerkt, dass ich hinterher, ja, mich gefreut habe, weil ich gesehen habe, auch wenn man die Kollegen noch nicht so gut kennt, wieder so langsam in der Planung eines Forschungsprojektes, wie man die Kollegen von verschiedenen Seiten, inhaltlich und sozial..kennenlernt und dass man tatsächlich Sachen zusammenstricken kann, um die dann zu machen. Und das ist, das ist eigentlich das, was mich dann antreibt.



[3:171]

Ergebnisse: hedonistische Präferenz

was mich antreibt, ist tatsächlich die Zusammenarbeit..mit den Kollegen und zu sehen, dass man, auch wenn man unterschiedliche Teilbereiche im Fach hat, aber doch ne ganz ähnliche Perspektive, oder die Perspektiven zusammenbringen kann, um zusammen an etwas zu arbeiten. Und das find ich eine..das finde ich eine sehr gute Erfahrung. Und das mach ich gerne, und das treibt mich an. Und ich hatte gerade diese Woche so eine Sitzung, wo wir ein Projekt vorbereitet haben, und das, ja, ich habe gemerkt, dass ich hinterher, ja, mich gefreut habe, weil ich gesehen habe, auch wenn man die Kollegen noch nicht so gut kennt, wieder so langsam in der Planung eines Forschungsprojektes, wie man die Kollegen von verschiedenen Seiten, inhaltlich und sozial..kennenlernt und dass man tatsächlich Sachen zusammenstricken kann, um die dann zu machen. Und das ist, das ist eigentlich das, was mich dann antreibt.



[3:171]

Natürlich sind es die Studenten, die sind toll. Macht super viel Spaß mit denen zu arbeiten. Wir haben einen sehr engen Kontakt mit denen und auch nach ihrem Studium. Und wenn man sieht, dass die in den Redaktionen reüssieren und einfach gut sind und ich lese bei Spiegelonline einen Artikel von meinem Absolventen, dann ist das toll. Und sie lernen bei uns was, das weiß ich auch und das finde ich super.

[4:43]



Dahinter steigen, warum die [...] -Kinder verflüxt noch mal nicht schreiben können. Wie kann man diesen armen Würstchen helfen. Das interessiert mich tatsächlich. Es ist nicht so, dass ich das mache, weil ich dafür keine Leistungszulagen kriege, sondern ich will es wissen. Und ich möchte, wenn ich es rauskriegen kann, möchte dazu beitragen, dass denen geholfen wird. Vielleicht ziemlich albern, aber es ist so.

[5:403]



- Professoren sind intrinsisch motiviert.
- Kern der Motivation ist das Interesse an einem Thema, wobei auch das Gemeinschaftserleben, und strukturelle Vorgaben in diesem Zusammenhang genannt werden.
- Die intrinsische Motivation hat etwas mit der eigenen Biographie zu tun.
- Es werden archaische Bilder benutzt.



Klar, dieser physische und psychische Druck ist ständig präsent und man wird auch immer sehr nett daran erinnert: Also Sie wissen ja, in eineinhalb Jahren... Das wäre jetzt in meiner Situation so, und ich hoffe, mir ist es bislang gelungen mit meinen drei Mitarbeiterinnen in dem Fall, die erste hat ihre Promotion jetzt gerade abgegeben, die beiden anderen stecken noch mittendrin, dass ich diesen Druck nicht weitergebe, sondern dass es mir irgendwie noch gelingt, die halbwegs vernünftig zu betreuen. Weil das wird mit meinem Namen in Verbindung gebracht und ich möchte auch, dass es auch gute Promotionen werden, damit die beiden, oder die drei einen optimalen Start in ihr Berufsleben haben.



Eingeschränkt nicht, nein. Dadurch dass es so ein großer Druck ist, motiviert es einem dann im Grunde dann extrinsisch weiter. Und was ich dann gemacht habe, einfach, weil dass es so hohe Summen sind, die erwartet werden, dass man sich dann eben überlegt, zu mehreren kann man noch mal eher höhere Summen einwerben, auch wenn sich das dann wieder..aufteilt, nach der Anzahl der Personen, aber das heißt, für mich hat das jedenfalls bedeutet, stärker die Zusammenarbeit mit den Kollegen im Fach zu suchen. Und das hat sich eigentlich ganz gut ergeben dann..aber wie gesagt, ich empfinde das schon..ich hätte sowieso dieses Forschungsprojekt angestrebt, aber ich weiß nicht, ob ich das so schnell gemacht hätte, also insofern ist das einfach ein Druck und ich nehme auch an, dass das andere, also beziehungsweise ich weiß von anderen, dass sie das genauso empfinden.



[3:118]

Ja,...

- ... Professoren sind intrinsisch motiviert.
- ... hedonistische Präferenz und prosoziale Präferenz lassen sich nachweisen.
- ... die Praxis der W-Besoldung wird als kontrollierend erfahren.

Nein,...

- ... die intrinsische Motivation wird nicht verdrängt.
- ... eine innere Emigration ist nicht festzustellen.



Weiterfragen nach,...

- ... Veränderungen in der Kooperationsbereitschaft.
- ... der Steuerungswirkung bei auf Dauer gestellten Leistungszulagen.
- ... Hierarchisierung des Kollegiums
- ... ob, das auch bei Naturwissenschaftlern so ist.



Workshop 16. Februar 2010

W-Professor! W-Besoldung! W-leidig?

Empirische Studien zur W-Besoldung

Schneiderberg 50 Raum V110

- 10:30 Grußwort
Dr. Ingo Bultmann
- 11:00 "Der universitäre Metabolismus" – Bürokratisierung der leistungsorientierten Vergütung in der W-Besoldung
Dipl. Sozialwiss. Christoph Biester
- 11:45 W-Besoldung: Pay for Performance, Pay without Performance oder Performance without Pay
Dipl. Soziologe Christian Schmid (TU Dortmund)
- 12:30 Mittagspause
- 13:30 2. Rufe in die W-Besoldung – Erfahrungen mit Leistungszulagen
Jennifer Dusdal, Stefan Jonas, Sascha Timme
- 14:15 Einstellungen von C-DekanInnen zur W-Besoldung
Karen Bartelt, Tim-Etienne Bathen, Ingo Klüh
- 15:00 Postulierter Verdrängungseffekt – Intrinsische Motivation und leistungsorientierte Vergütung bei GeisteswissenschaftlerInnen
Sabrina Grela, Alexander Hundertmark, Swantje Wehner

