

Leistungsorientierte Vergütung in der W-Besoldung

Von der *Feinjustierung* mit *pfiffigen Systemen* zu einem
persönlichen Gehalt

Christoph Biester

Leibniz Universität Hannover
Institut für Soziologie und Sozialpsychologie
c.biester@ish.uni-hannover.de

16.02.2009
FLM Workshop

- 1 Einführung
- 2 Empirie: Fallauswahl und Leitfaden
- 3 Leistungsorientierte Vergütung in der Praxis
- 4 Leistungsorientierte Vergütung zwischen Markt- und Kollegialitätsprinzip
- 5 Ergebnisse und weiterführende Fragen

Wie gehen die Universitätsleitungen mit der leistungsorientierten Vergütung in der W-Besoldung um?

Wie sehen die Universitätsleitungen das in leistungsorientierte Vergütung enthaltene Marktprinzip gegenüber dem Kollegialitätsprinzip?

Drei Fälle (Universitäten) wurden nach den Kriterien

- Regulierungsdichte
- Größe der Universität
- Selbstverständnis

ausgewählt.

	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 den drei Universitäten wurden Interviews mit der Hochschulleitung geführt.

In den Interviews wurden vier Punkte vertieft:

- ... die Einführung leistungsorientierter Vergütung.
- ... Erfahrungen mit leistungsorientierter Vergütung.
- ... drei Thesen zu Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
- ... eine Prognose „Zielvereinbarungen in zehn Jahren“.

- Schlechte Erfahrungen mit Zielvereinbarungen.
- Für besondere Leistungen in Forschung und Lehre ist ein „formularbasiertes“ Verfahren etabliert.
- In der Berufungsverhandlung macht die Universität ein Angebot, das in der Regel akzeptiert wird.

Und ich finde es richtig, dass man sich über das persönliche Gehalt unterhält und dass das auch in der Universität gemacht wird. Ich finde es richtig, dass es Gehaltsunterschiede gibt innerhalb der Universität. Und ich finde es auch wichtig, dass man darüber spricht.

Berthold

- Zielvereinbarungen in der Berufungsverhandlung
- Zulagen für Funktionen im „üblichen Rahmen“
- Zulagen für besondere Leistungen über die Dekane - halbformularbasiertes Verfahren

Das ist, da das ja nicht wirklich steuert, da wir ja unterdurchschnittliche Leistungserwartungen festhalten, ist das mehr oder weniger ein Routinevorgang. Also, gar nichts besonderes,[...] jedenfalls, auf Seite der Uni (15:49) da ist das (15:50) kein besonderer Akt. (15:54) was kriegt der ungefähr und dann gucken wir mal bei den Verhandlungen.

Abels

- Zielvereinbarungen in der Berufungsverhandlung.
- Zulagen für besondere Leistungen wurden noch nicht (notwendig) gezahlt.

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.

Richard

- Zielvereinbarungen (im eigentlichen Sinne) werden hauptsächlich im Rahmen von Berufungsverhandlungen geführt.
- Zulagen für besondere Leistungen werden formularbasiert vergeben.
- Die Erfahrungen und die Intentionen sind unterschiedlich.

Universität A

Leistungsorientierte Vergütung in der W-Besoldung gibt der Universität die Gelegenheit, das Gehalt zu personalisieren. Das persönliche Gehalt ist wichtig und es ist ebenso wichtig, dass es Gehaltsunterschiede gibt.

Universität B

Die Intention liegt auf der Einführung des Instrumentes und wird als Einstieg in das System verstanden, wobei der Fokus eher auf dem Entwicklungsaspekt als auf dem Steuerungsaspekt liegt.

Universität C

Es gibt eine Landesverordnung und die wurde umgesetzt. Leistungsorientierte Vergütung wird im Sinne einer Feinjustierung verwendet.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen integrieren das Markt- und das Kollegialitätsprinzip

Natürlich sind, wird der Markt und der Wettbewerb spielt jetzt eine Rolle, das ist ganz klar, also, wenn wir über das Gehalt verhandeln, dann ist das Ergebnis unseres Gehaltsangebotes und der Gehaltsvereinbarung am Ende davon abhängig, wie teuer uns und wie wertvoll uns dieser Mensch, die Frau, der Mann, mit dem wir es zu tun haben, ist oder zu sein scheint. Und wir sind, also, wir wollen nicht ohne weiteres jetzt mehr bezahlen für jemanden, den wir gegebenenfalls billiger kriegen könnten. Also, wir versuchen genau das zu bezahlen, was notwendig ist, um jemanden nach [Ort] zu bekommen.

Berthold

Also, ermöglicht eine stärkere Differenzierung, also, eine Abkehr vom Kollegialitätsprinzip, wir sind eben nicht alle gleich. Aber es wird nicht einfach verordnet, sondern es wird ausgehandelt, es wird besprochen, das hat einen gewissen kollegialen Aspekt. [...] ich finde es gerade pfiffig, das beides drin ist [...] In diesem Sinne, das aufzuheben, das Kollegialitätsprinzip, und durch Markt- oder Leistungsgesichtspunkte zu ergänzen das finde ich genau richtig.

Abels

Es ist ein Element, es ist ein Element von Marktprinzip, keine Frage. Wenn Sie versuchen, Leistung zu messen und nach Leistung zu entgelten, dann haben Sie im Element von Marktprinzip. Ich finde aber auch, es ist, sagen wir mal, ein Teil eines vernünftig verstanden Kollegialitätsprinzips, weil es bindet Sie auch ein Stück weit ein in ein Kollegium, in gemeinschaftliche Verantwortung.

Richard

- Das Marktprinzip ist ein Teil der neuen Professorenbesoldung.
- Das Kollegialitätsprinzip wird um Marktmechanismen ergänzt.
- Die Hochschulleitungen können aktiv Personalpolitik betreiben.

- Die Erfahrungen mit leistungsorientierter Vergütung sind in den Universitäten unterschiedlich.
- Die Intentionen mit der leistungsorientierte Vergütung eingeführt wurde und angewendet wird reicht von einer Feinjustierung, über eine Stärkung des Entwicklungsaspektes mit pfiffigen systemischen Ansätzen bis zu dem Ansinnen ein persönliches Gehalt zu zahlen.
- Das Marktprinzip ist ein Teil der neuen Professorenbesoldung und wird mehr oder weniger geschätzt.

- Welches sind die Kriterien für leistungsorientierte Vergütung?
- Wie viel ist eine Stufe wert?
- Lassen sich dysfunktionale Effekte feststellen?

Von der Feinjustierung mit pfiffigen Systemen
zu einem persönlichem Gehalt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
Die Präsentation finden Sie auch auf
<http://www.biester.info/>