

Caspari, Volker

**Working Paper**

## Kontrolle und Leistungsprämien: Effizienzsteigerungen oder negative Auslese und Effizienzverlust?

Darmstadt Discussion Papers in Economics, No. 105

**Provided in Cooperation with:**

Darmstadt University of Technology, Department of Law and Economics

*Suggested Citation:* Caspari, Volker (2000) : Kontrolle und Leistungsprämien: Effizienzsteigerungen oder negative Auslese und Effizienzverlust?, Darmstadt Discussion Papers in Economics, No. 105, Technische Universität Darmstadt, Department of Law and Economics, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/84835>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# **Darmstadt Discussion Papers in Economics**

**Kontrolle und Leistungsprämien:  
Effizienzsteigerungen oder negative Auslese und Effizienzverlust?**

Volker Caspari

Nr. 105

Arbeitspapiere  
des Instituts für Volkswirtschaftslehre  
Technische Universität Darmstadt



**E**<sup>conomic</sup>  
**T**<sup>heory</sup>

# Kontrolle und Leistungsprämien: Effizienzsteigerungen oder negative Auslese und Effizienzverlust?

Einige institutionenökonomische Anmerkungen zur Dienstrechtsreform an den Hochschulen

Volker Caspari

TU Darmstadt, Oktober 2000

‘Well, in *our* country,’ said Alice, you’d generally get to somewhere else  
- if you ran very fast for a long time... ‘  
‘A slow sort of country !’ said the the Queen.  
‘Now, *here*, you see, it takes all the running *you* can do to keep in the  
same place. If you want to get somewhere else, you must run twice as fast as that!’  
(Through the Looking-Glass, S. 27)

## Die Prinzipal - Agent - Beziehung

Der Ökonom begreift eine Arbeitsvertragsbeziehung oder eine Dienstbeziehung auch als ein Prinzipal-Agent-Problem mit asymmetrischer Informationsverteilung. Der Prinzipal (Arbeitgeber, Dienstherr) hat eine bestimmte Zielfunktion und „delegiert“ bestimmte Aufgaben zur Erfüllung der Zielfunktion an den Agenten (Arbeitnehmer, Bedienstete). Der Agent erhält für die Erfüllung dieser Aufgaben eine Entlohnung (Gehalt, Dienstbezüge). In einer solchen Beziehung sind in der Regel zwei grundsätzliche Problembereiche festzustellen:

- Zieldefinition durch den Prinzipal (Dienstherr)
- Auswahl und Kontrolle des Agenten (Bediensteter)

Der Prinzipal versucht mittels bestimmter Verfahren die Qualitäten des Agenten festzustellen. Im Falle des Hochschullehrers geschieht dies durch ein Kollektivorgan (Berufungskommission), das die Prinzipalfunktion nur unvollkommen ausfüllt, weil es zwar den wichtigsten Teil der Einstellungsentscheidung trifft, aber die Konsequenzen einer Fehlentscheidung nur begrenzt tragen muß. Die pekuniären Kosten der Fehlentscheidung (Gehalt des Professors) werden sozialisiert (Gesamtbudget der Uni) und die "moralischen Kosten" (Reputationseinbuße des Fachbereichs) trägt der gesamte Fachbereich sowie möglicherweise die gesamte Universität.

Das zweite Problem besteht darin, daß es u.U. dem Prinzipal nicht gelingt, den Agenten zu kontrollieren. Im Falle des Hochschullehrers liegt eindeutig ein Prinzipal-Agent-Problem mit

"moralischem Risiko" vor, denn gelingt den Kollektivorganen keine ausreichende Kontrolle, leidet möglicherweise die Aufgabenerfüllung durch den Agenten.

Auf der ersten Ebene (Auswahl) liegt das Problem der „versteckten Information“ vor. Der Agent kennt seine Fähigkeiten und Schwächen besser als die Kommission. Auf der zweiten Ebene (Kontrolle) liegt das Problem des „versteckten Handelns“ vor. Das Handeln des Agenten kann vom Agenten verborgen oder verzerrt dargestellt werden, weil er nicht ständig vom Prinzipal kontrolliert werden kann. Das Problem der versteckten Information führt u.U. zur negativen Auslese, d. h. es werden die "Falschen" zum Hochschullehrer berufen. Das Problem des versteckten Handelns führt zu suboptimalen Lehr- und Forschungsleistungen. Eine Dienstrechtsreform sollte daher beide Probleme bedenken.

### **Selektion und Selbstselektion des wissenschaftlichen Nachwuchses**

Die Habilitation ist institutionenökonomisch gesehen ein Zertifikat, das eine bestimmte Qualität signalisieren, d.h. Informationskosten reduzieren soll. Zwei Fragen ergeben sich unmittelbar. Erstens, gibt es andere Zertifikate, die Qualität besser signalisieren können? Dazu will ich mich an dieser Stelle nicht äußern. Zweitens, gibt es andere Zertifikate, die mit geringeren Kosten als die Habilitation verbunden sind? Diese letzte Frage müssen sich die Universitäten und die potentielle Kandidaten für die Juniorprofessur stellen.

Aus der Sicht der Universität wird die Urteilsfindung quasiobjektiviert und die Verantwortung (Kosten) für die Entscheidung auf andere, d.h. die Wissenschaftsgemeinschaft verlagert. Statt sich mit den Schriften des Kandidaten auseinanderzusetzen und Gutachten zu erstellen, zählt man Publikationen in referierten Zeitschriften.

Aus der Perspektive eines Kandidaten für eine Juniorprofessur findet ein Selbstselektionsprozeß statt. Kennt der Kandidat die Spielregeln, dann wird sein vorrangiges Ziel natürlich darin bestehen, möglichst viel und schnell in Zeitschriften mit hohem Rang zu publizieren. Er wird sein Forschungsinteresse an den Problemstellungen ausrichten, die gerade modern sind. Darüber hinaus spielen die relative Einkommensposition, die Motivation und Fähigkeit zu selbstbestimmter Arbeit und nicht zuletzt die Wahrscheinlichkeit eines sicheren Einkommensstroms die wesentlichen Randbedingungen in diesem Prozeß.

Zwei extrinsische Anreize sind zu vergleichen:

1.) Der Gegenwartswert des Einkommens innerhalb von 6 Jahren Beschäftigung als Juniorprofessor.

2.) Die Wahrscheinlichkeit der Fortdauer des Einkommensstroms nach 6 Jahren.

Im Falle der Juniorprofessur ist die Wahrscheinlichkeit anzusetzen, nach Beendigung der 6 Jahre Juniorprofessur eine feste bzw. beamtete Professur oder eine andere Erwerbsposition zu erhalten. Diese Wahrscheinlichkeit ist mit dem Gegenwartswert des Einkommens zu multiplizieren. Da weder die erfolgreiche Habilitation noch die moderne Variante der erfolgreichen Evaluation plus Publikation eine Berufung garantiert, besteht die Gefahr, daß die Nichtberufung eines zwar erfolgreich evaluierten, aber nicht berufenen Juniorprofessors diesen ebenso wie einen nicht berufenen Privatdozenten stigmatisiert, und zwar weil beide von anderen Arbeitgebern in die Rubrik "negative Auslese" eingeordnet werden. Die Entscheidung für die Juniorprofessur ist unter den gegebenen Bedingungen genauso riskant und unattraktiv, wie der bisherige Weg über die Habilitation zum Privatdozenten. Werden diese Aspekte antizipiert, besteht die Gefahr, daß wiederum über Selbstselektionsprozesse adverse Selektion betrieben wird, d.h. die Berufungskommissionen wählen aus der Menge von Personen aus, die bereits eine Negativauslese darstellen. (Das Anfangsgehalt eines Ökonomen mit sehr guter Promotion liegt z.Zt. bei einem Jahresgehalt von ca. DM 100.000, -). Eine deutliche Entschärfung des Beschäftigungsrisikos für Juniorprofessoren und damit eine Erhöhung ihrer Attraktivität gegenüber der Habilitation wären Verträge, die - wie in den USA üblich - in Rhythmen von 3 Jahren verlängert werden können, wenn die Evaluation positiv war.

Man könnte ja die provokante These aufstellen, daß die Gehaltsdifferenziale zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft einerseits sowie der vergleichsweise riskante Weg über die Habilitation zur Professur längst zu einer Negativauslese geführt hat. Welche Gegenargumente lassen sich hier anführen? Hinsichtlich der Gehaltsdifferenziale könnte man argumentieren, daß intrinsisch motivierte Personen weniger auf das Gehalt achten, weil ihnen die selbstbestimmte Arbeit und gewisse Freiräume der Arbeitsgestaltung wichtiger sind. Bevor ich auf diesen Punkt im nächsten Abschnitt eingehen werde, möchte ich noch den etwas anders gelagerten Fall der FH-Professuren behandeln.

Dadurch, daß FH-Professoren statt einer Habilitation 5 Jahre Praxiserfahrung (wovon mind. 3 Jahre ausserhalb der Hochschule erbracht werden müssen) vorweisen müssen und meist aus einer ungekündigten Position in der Privatwirtschaft in die Hochschule überwechseln, ist dieser Weg vergleichsweise risikolos. Eine völlig andere Situation haben wir beim erwarteten

Einkommensstrom. Was bewegt einen in der Privatwirtschaft meist gut bezahlten Akademiker auf eine vergleichsweise schlecht bezahlte FH-Professur zu wechseln? Liegt hier nicht in einem noch viel stärkeren Maß als auf dem universitären Arbeitsmarkt eine Negativauslese vor? Und wieso sollten Personen, die freiwillig z.T. auf 50 % ihres bisherigen Jahresgehalts verzichten, nun plötzlich auf vergleichsweise niedrige Leistungsprämien mit Verhaltensänderungen reagieren? Wollen wir gerade für FH-Professuren nicht davon ausgehen, daß es sich bei dieser Personengruppe um eine drastische Negativauslese handelt, dann müssen wir unterstellen, daß andere Motive, als rein finanzielle, die Entscheidung steuern, eine FH-Professur anzustreben. Gerade um einer Negativauslese der FH-Professoren zu begegnen, ist zu bedenken, daß z.B. die durch die Institution der Verbeamtung erreichte Einkommenssicherheit, sowie die relative Freiheit der Arbeitsgestaltung nicht beeinträchtigt werden dürfen.

### **Leistungsanreize oder Kontrollsysteme?**

Hat eine Person eine beamtenrechtliche Dienststellung bzw. hat sie einen Dienst- oder Arbeitsvertrag mit sehr hoher Einkommenssicherheit erhalten - übrigens ist der Anteil von Hochschullehrern mit "tenure" in den USA höher als in Deutschland - dann liegt eine Prinzipal-Agent-Beziehung mit "moralischem Risiko" vor. Hochschullehrer haben eine sehr große Autonomie bei gleichzeitig sehr geringen Kontrollen, d.h. sie können diese Freiräume individuell gestalten. Sie können die Erfüllung ihre Pflichten auf ein Mindestmaß reduzieren, ohne daß dies zu Einkommenseinbußen führt. Sie können diesen Freiraum zum "Faulenzen" nutzen, oder in dieser Zeit ihr Gehalt durch Nebentätigkeiten vervielfachen. Der Prinzipal könnte versuchen, durch engmaschige Kontrollsysteme die Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Solche Systeme sind jedoch nicht kostenlos. Entweder müssen Stellen in jeder Universität eingerichtet werden, die solche Kontrollen durchführen oder die Agenten, d.h. die Hochschullehrer, müssen selbst ihre Aufgabenerfüllung dokumentieren. Letzteres ist wenig glaubwürdig und erhöht die Ineffizienz, wie sie aus sozialistischen Planwirtschaften hinlänglich bekannt sein sollten. Kontrollsysteme dürfen höchstens so viel zusätzliche Kosten erzeugen, wie sie zusätzlichen Ertrag erbringen. Wenn man den Ertrag nicht messen kann, besteht die Gefahr, daß die Kontrollen überdimensioniert werden und damit die zusätzlichen Kontrollkosten groß sind und insgesamt kein Effizienzgewinn, sondern ein Effizienzverlust entsteht.

Wenn Kontrollsysteme zu komplex und aufwendig sind, oder nur sehr lückenhaft greifen, können Anreizsysteme wirksam und billiger sein, d.h. zu Effizienzverbesserungen führen.

Allerdings müssen die Anreize so gesetzt werden, daß sie quantitativ spürbar und konsistent sind. Darüber hinaus müssen Ziele gut operationalisierbar, am besten quantitativ meßbar und beobachtbar sein. So ist eine Siegesprämie im Profifußball anreizkompatibel. Das Ziel ist eindeutig und kostenlos meßbar, und die Prämie wirkt bei entsprechender Höhe auf die Trainings- und Leistungsbereitschaft der Spieler positiv. Vorstandsmitglieder von Aktiengesellschaften haben Gehaltsbestandteile, die an die Umsatzentwicklung gekoppelt sind. Umsatz ist leicht meßbar, aber eigentlich kein Effizienzindikator. Damit entsteht ein Anreiz, Größenwachstum der Unternehmung statt Effizienz zu fördern. Wenn internes Größenwachstum nicht möglich ist, werden Fusionen anvisiert, die selten zu Effizienzzuwächsen führen. Man könnte Leistungsprämien für Manager auch an die Gesamtkapitalrendite, an den Börsenkurs der Aktien (stock options), die Produktivitätsentwicklung der Unternehmung etc. koppeln. Vorausgesetzt diese Indikatoren werden nach feststehenden Methoden berechnet, dann wird jeder jeweils gewählte Indikator eine entsprechend andere Unternehmensentwicklung induzieren. Analog gilt, daß die Wahl der Leistungsindikatoren für die Professorenbesoldung einen Einfluß auf die Universitäts- und Wissenschaftsentwicklung ausüben wird.

Was sind die Effizienz Aspekte bezüglich einer Universitätsprofessur? Ein Universitätsprofessor hat drei Aufgabenbereiche: Forschung - Lehre - Selbstverwaltung. Zuerst ist zu klären, ob man an dieser Trias grundsätzlich festhalten und nur kleine Proportionsverschiebungen zulassen will (z.B. 2 SWS Lehre substituiert gegen 2 SWS Gremienarbeit) oder ob auch die vollkommene Substitution z.B. "teaching buy out", wie in den USA praktiziert, möglich sein soll. Unabhängig davon, welche Variante gewählt wird, muß erarbeitet werden, wie Forschungsleistungen, Lehrleistungen und Selbstverwaltungsleistungen zu messen sind. Sowohl Gremien- als auch Lehr- und Forschungsleistungen sind schwer zu operationalisieren und zu messen. Einfaches Zählen der Stunden hat keine Aussagekraft. Was aber ist eine qualitativ gute Lehre und wie überprüft man das? Die bisher entwickelten Evaluationsverfahren geben darüber Auskunft. Zwei Probleme möchte ich herausgreifen:

- 1.) Die Verfahren geben nicht nur über die Lehrqualität des jeweiligen Hochschullehrers Auskunft, sondern werden auch von dem Bildungsstand und den Vergleichsmaßstäben der befragten Stichprobe (Studierende) verzerrt. Beispiel: Ein Hochschullehrer liest die gleiche Vorlesung an zwei verschiedenen Universitäten. Er wird völlig unterschiedlich bewertet. Die möglichen Gründe dafür sind vielfältig und können von der jeweiligen Universität nicht kontrolliert bzw. beeinflußt werden. Wechselt der Professor die Hochschule,

dann ändert sich sein prämiendabhängiger Gehaltsbestandteil, obwohl seine Leistung unverändert geblieben ist.

- 2.) Veranstaltungen zur Methodenvermittlung (Statistik, Mathematik) werden immer schlechter bewertet als Veranstaltungen zur Theorie (z. B. physikalische Theorie, Theorie des wirtschaftlichen Gleichgewichts) und diese wiederum schlechter als Veranstaltungen mit starken Bezügen zu praktischen Problemen (z.B. Entwicklungsprobleme der Dritten Welt, die Wirkungsweise von Verbrennungsmaschinen). Die Konsequenz wäre, dass z.B. Professoren der Statistik oder der Mathematik systematisch geringere Dienstbezüge erhielten als Professoren der Wirtschaftspolitik oder des Maschinenbaus.

Ein differenziertes Hörengeldsystem könnte als ein direktes, lehrleistungsorientiertes Prämiensystem angesehen werden. Studierende zahlen pro credit einen bestimmten Geldbetrag. Je anspruchsvoller die Veranstaltung, desto höher die Zahl der von der Universitätsverwaltung festgelegten credits, desto höher die Gebühr und desto höher das Einkommen des Hochschullehrers. Meine persönliche Erfahrung in den USA war, daß die Studierenden, die für ein Seminar z.B. \$ 150 gezahlt hatten, wissenschaftliche Qualität einforderten.

Meine Erfahrungen in Deutschland sind gewissermaßen umgekehrt: wenn zwei Hochschullehrer parallel eine Veranstaltung anbieten, dann hat der mit den geringeren inhaltlichen Ansprüchen die Mehrheit der Zuhörer. Bei Zahlung von Hörengeld, würde die "schlechtere" Vorlesung belohnt werden. Ein typischer Fall "negativer" Auslese. Auszuschließen ist dies nur, wenn die Studierenden einen Anreiz haben, bessere Qualität zu wählen. Nur unter dieser Voraussetzung ist Hörengeld anreizkompatibel. Außerdem ist darauf zu achten, daß kein Hochschullehrer in seinem Fachgebiet ein Monopolstellung haben darf, denn sonst erhält er eine Monopolrente und keine Leistungsprämie.

Bleibt als letztes die Evaluierung bzw. Prämierung der Forschung. Hierbei sind Besonderheiten der verschiedenen Wissenschaftskulturen zu berücksichtigen. Gemeinsam ist allen Disziplinen, daß Publikationen eine wesentliche Rolle spielen. Es gibt Disziplinen, in denen spielt die von einem Autor verfaßte Monographie eine nach wie vor herausragende Rolle. Ich denke hier vor allem an die Philosophie, die Philologie und andere Geistes- und Kulturwissenschaften. In den Naturwissenschaften und den Wirtschaftswissenschaften dominiert der (manchmal in Co-Autorenschaft verfaßte) Aufsatz in einschlägigen Fachzeitschriften. In den Ingenieur-



wissenschaften spielen Projekte noch eine herausragende Rolle und in der Jurisprudenz sind die Kommentierungen von Gesetzen und von höchstrichterlichen Entscheidungen weitere Fachbesonderheiten.

Die einfachste Lösung bestände darin, Publikationen zu zählen. Das führt allerdings zur Dominanz der Quantität über die Qualität. Will man Qualität prämiieren, muß man Qualitätsmaßstäbe entwickeln. In meiner eigenen Disziplin gibt es Fachzeitschriften mit hoher Reputation bis hin zu solchen mit sehr niedriger Reputation. Gewichtet man den Publikationsoutput eines Professors mit der Reputation des Veröffentlichungsorgans wird nicht mehr allein nur der Output addiert. Aber hat man damit die Qualität und die Bedeutung einer Forschungsleistung wirklich abgebildet? Ob eine Forschungsleistung wichtig ist, entscheidet die jeweilige "scientific community", in dem sie ihre eigene Forschung auf die eines Anderen bezieht, d. h. die Arbeit eines Forschers, die am häufigsten zitiert wird, ist eigentlich die wichtigste oder einflußreichste Forschungsleistung. Wenn qualitativ hochwertige Forschung sich dadurch auszeichnet, daß andere sie zitieren, darauf aufbauen bzw. versuchen, sie zu widerlegen, dann wird sich erst im Laufe der Zeit herausstellen, was als ein qualitativ hochwertiges Forschungsergebnis anzusehen ist. (Der Impact-Faktor, SCI, SSCI verändert sich in der Zeit).  
Bekommt der Professor die Prämie dann nachgezahlt?

Um Gehaltsbestandteile leistungsabhängig zu gestalten, müßte man Evaluationen auf der Personenebene durchführen und personenbezogene Leistungsmerkmale entwickeln. Von solchen Leistungselementen können positive Anreizwirkungen ausgehen, wenn die pekuniäre Entlohnung eine herausragende Motivationsfunktion ausübt. Aus sozialpsychologischen Untersuchungen (Amabile 1983) ist bekannt, daß bei kreativen Tätigkeiten die Lohnhöhe nicht als dominante Arbeitsmotivation wahrgenommen wird. Neben intrinsischen Motiven und der Berufsethik spielt eher der Reputationsaufbau durch den Gewinn von z.B. Preiswettbewerben, Mitwirkung in Beratungsstäben, Vorträgen auf Fachkongressen etc. eine herausragende Rolle. Eine nicht unerhebliche Gefahr geht von pekuniären Anreizen aus, wenn diese dazu führen, dass die Berufsethik und die intrinsische Motivation verschwindet. (Rechtsanwälte werden zu Prozessmaximierern anstatt Rechtsstreitigkeiten vorzubeugen, Ärzte maximieren die Zahl von Untersuchungen, Steuerberater kämpfen mit den Hinweis auf die Berücksichtigung personenbezogener Steuermerkmale vermeintlich für Steuergerechtigkeit und tatsächlich für die Erhaltung ihrer Renteneinkommen usw.) Wenn die intrinsische Motivation für einen aufgabenbezogenen Beruf hinreichend klein geworden ist, dann findet der Wettbewerb zwischen den

verschieden Berufen mit vergleichbarer Qualifikation nur noch auf der pekuniären Ebene statt. Spätestens dann kann es richtig teuer werden, den entsprechenden wissenschaftlichen Nachwuchs zu rekrutieren und in der Wissenschaft zu halten.

Ganz fatal wäre es, auf die Prämierung „unbeobachtbarer“ Leistungen zu verzichten und nur die „beobachtbaren“ Leistungen zu prämiieren. In diesem Fall würde sich das Leistungsmix ändern und den Grad der Zielerfüllung möglicherweise sogar drastisch beeinträchtigen, so daß es sinnvoll wäre, auf die Entlohnung der beobachtbaren Teilleistungen zu verzichten.

Ein weiteres Problem betrifft die Konstruktion von Prämiensystemen. Als völlig dysfunktional erweist sich ein nach oben begrenztes Prämiensystem, das nämlich ein Null-Summen-Spiel darstellt. Ein einfaches Beispiel hilft die Allokationswirkung aufzudecken. Eine Universität habe einen Personaletat von DM 2.000,--. Im Status quo erhalten ein "fauler" und ein "fleißiger" Professor je DM 1.000,--. Die Grundbesoldung wird auf DM 800,- abgesenkt und DM 400,-- stehen als Prämienfond zur Verfügung. Die Evaluierung ergibt, daß der "fleißige" Professor 80 Leistungspunkte (LP) und der "faule" 20 LP erhält. 100 LP ergibt DM 4,-- pro LP. Also lautet die neue Gehaltsverteilung:

	"Fleißiger" Professor	"Fauler" Professor
Grundgehalt	DM 800,--	DM 800,--
Prämie	DM 320,--	DM 80,--
Summe	DM 1.120,--	DM 880,--

Offensichtlich wird der "fleißige" Professor belohnt.

Nun beginnt das Anreizsystem zu wirken. Beide steigern ihre Aktivitäten, um Leistungspunkte zu erzielen!! Sowohl der "fleißige" Professor, als auch der "faule", erhöhen ihr Leistungsniveau um 20 LP. Es ergibt sich eine Steigerung der erzielten Leistungspunkte von 100 LP auf 140 LP. Das ergibt DM 2,86 pro LP. Die Gehaltsverteilung sieht nun wie folgt aus:

	"Fleißiger" Professor	"Fauler" Professor
Grundgehalt	DM 800,--	DM 800,--
Prämie	DM 286,--	DM 144,--
Summe	DM 1.086,--	DM 944,--

Obwohl der "fleißige" Professor seine Leistung im gleichen Umfang wie der "faule" Professor gesteigert hat, erhält er weniger als in der Vorperiode, d.h. er wird bestraft. Der "faule" Professor, der zwar seine Leistung gesteigert hat, aber immer noch deutlich weniger LP als der "fleißige" hat, wird belohnt. Die durchschnittliche Leistung wird zwar steigen ( $LP\ 140 > LP\ 100$ ), jedoch wird nur der Professor finanziell davon profitieren, der bisher Unterdurchschnittliches geleistet hat. Ein solches System ist, sobald es durchdacht wird, nicht mehr anreizkompatibel, weil sich der "überdurchschnittliche" Professor solange "ausruhen" wird, bis er "durchschnittlich" ist. Nach mehreren Runden wird sich tendenziell ein durchschnittliches Leistungsniveau einstellen. Der "faule" Professor hat sich gesteigert und der "fleißige" Professor hat seinen Fleiß auf durchschnittliche Intensität reduziert. Das Ergebnis ist wieder Gleichverteilung, nicht trotz, sondern wegen eines Prämiensystems, dessen Prämienetat nicht mit den Leistungspunkten wächst!

### **Fazit**

Ob nun Evaluationssysteme und Prämiensysteme die Effizienz der Hochschule steigern, ist eine Frage, die nur dann halbwegs verlässlich und beziffert beantwortet werden kann, wenn der Produktionsausstoß der Hochschule bewertet werden könnte. Was aus ökonomischer Sicht definitiv gesagt werden kann ist, daß Evaluierung und Prämien zusätzliche Kosten verursachen. Ob sie auch zusätzliche "Erträge" hervorbringen, ist schlichtweg nicht zu beantworten, wenn eine Outputbewertung nicht möglich ist. Trotzdem halte ich Evaluierung für sinnvoll, und zwar im Sinne eines externen Rechnungswesens. Das externe Rechnungswesen (Bilanz) hat im wesentlichen eine Informationsfunktion für die Gläubiger, die Geschäftspartner und die Anteilseigner einer Unternehmung. Effizienzkennziffern hingegen gewinnt die Unternehmung nicht aus dem externen Rechnungswesen, sondern aus dem internen Rechnungswesen (Kostenrechnung) und der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Evaluation ist keine Kostenrechnung, sondern ein Berichterstattungssystem, das die Geldgeber der Hochschule, d. h. die Steuerzahler und den Staat als Verteiler der Steuern über deren Verwendung informiert. Ein Prämiensystem erfordert eine Kostenrechnung und einen prinzipiell offenen Prämienetat, den sich die Hochschule am Markt erwirtschaften können muß. Die von mir vorgebrachte Kritik mag den Eindruck erwecken, der Status quo sei akzeptabel und ich würde eine Universitätsreform, insbesondere des Dienstrechts, ablehnen. So will ich meine Einwände nicht verstanden wissen. Ich möchte nur auf die (Fehl-) Allokationen hinweisen, wenn in ein nicht-marktlich organisiertes System Anzeielemente eingeführt werden, die aus marktgesteuerten Systemen

stammen. Will man am Beamtenstatus für Professoren festhalten, sollte man temporäre Funktionszulagen (Dekan, gesch. Direktor, etc.) etwas großzügiger bemessen, um eine Kompensation für die Managementleistungen von Personen zu gewähren, die zu diesen Aufgaben i.d.R. keine große Neigung haben. Denn hätten sie diese, wären sie mit teilweise geringerer Qualifikation in die Privatwirtschaft eingetreten und nicht Universitätsprofessor geworden. Die Grundidee der „Juniorprofessur“ halte ich, abgesehen vom Namen, - Nomen est omen – für richtig. Die Bezeichnung „Assistenzprofessor“ klingt besser und hat sich in den meisten Ländern Europas längst eingebürgert. Die grundsätzliche Befristung einer solchen Stelle auf 6 Jahre führt zu keiner Verbesserung gegenüber der gegenwärtigen „Assistenten“-Regelung. Unter rein ökonomischen Gesichtspunkten hat sich nichts geändert, da das Risiko der Anschlußbeschäftigung unverändert bleiben wird, denn sowohl der Juniorprofessor als auch der habilitierte wissenschaftliche Assistent ist im Alter von 35 - 38 Jahre *zu alt* für den „normalen“ Arbeitsmarkt. Würde dagegen die Möglichkeit bestehen, daß Juniorprofessoren periodisch evaluiert und nach positiver Evaluation weiterbeschäftigt werden können, bliebe einerseits ein beständiger Leistungsanreiz bestehen und andererseits würde das Risiko, keine Anschlußbeschäftigung zu erhalten, gesenkt. Freilich müßte das Arbeitsrecht geändert werden, um zu verhindern, daß aus „Kettenarbeitsverträgen“ ein Anrecht auf Dauerbeschäftigung abgeleitet werden kann.