

Qualität und Leistung

- mehr Qualität durch leistungsbezogene Besoldung?

1. Die Berufungspolitik entscheidet über die Qualität in Forschung und Lehre – Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezüge sind das prioritäre besoldungsrechtliche Instrument zur Gewinnung der besten Köpfe für eine Hochschule.

Innerhalb der unterschiedlich hohen Vergaberahmen für Fachhochschulen einerseits und Universitäten andererseits kann mehr Qualität (auch in der Lehre) in einer Hochschule insbesondere durch eine vitale und konkurrenzfähige Berufungs- (und auch Bleibeverhandlungs-) Politik lokalisiert werden. Dies bedeutet zwangsläufig, dass die Hochschule im Rahmen der gegenwärtig noch zu eng gesteckten Grenzen der W-Besoldung (Besoldungsdurchschnitt/Vergaberahmen) eine überzeugende Berufungsphilosophie entwickeln muss. Aus Sicht der Rufinhaber ist die Ausgestaltung der Verhandlungssituation (Gewinnung des Rufinhabers) ein, wenn nicht der entscheidende Faktor dafür, dem Ruf der Hochschule zu folgen – oder aber nicht. Dies bedeutet, im Rahmen der budgetären Möglichkeiten attraktive Besoldungsangebote unterbreiten zu müssen. Insbesondere Fachhochschulen, die häufig lediglich bereit sind, mehr oder minder standardisierte Berufungs-Leistungsbezüge zu zahlen, werden über kurz oder lang, wenn sie nicht bereit sind, konkurrenzfähige Angebote zu unterbreiten, Wunschkandidaten nicht gewinnen können. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass aus der Perspektive der Rufinhaber allein der unbefristete, ruhegehaltfähige und dynamisierte Berufungs-Leistungsbezug eine amtsangemessene Besoldung herstellt. Zukunftsorientierte Absichtserklärungen im Hinblick auf die Vergabe besonderer Leistungsbezüge können diesen monetären Gewinnungsfaktor nicht ersetzen. Während Universitäten schon aufgrund der bisherigen Genese des Besoldungsrechts eine große Erfahrung mit der individuellen Verhandelbarkeit von Besoldung im Rahmen der Berufungs- oder Bleibeverhandlungen haben, fehlt dies bislang an den Fachhochschulen. Fachhochschulen werden eine derartige Verhandlungskultur in Zukunft entwickeln müssen.

2. Es ist eine einzelfallbezogene Berufungsverhandlungskultur zu entwickeln. Negative Besoldungsstandards sind abzulehnen.

Hochschulen haben die Chance, im Rahmen der so genannten W-Besoldung eine eigene Besoldungsphilosophie und Berufungsverhandlungskultur zu entwickeln. Dies geschieht u. a. durch die Implementierung „lokalen“ W-Besoldungsrechts in der Form von Satzungen, Ordnungen oder auch Richtlinien. Wichtig ist es, in diesem lokalen W-Besoldungsrecht das wirtschaftliche Gebot zu akzeptieren, dass jede Berufungsverhandlung singulär ist. Dies hängt bereits mit den unterschiedlichen Verhandlungskonstellationen und Verhandlungspositionen der Rufinhaber zusammen. So müssen insbesondere auch Fachhochschulen nachvollziehen, dass nicht jeder Rufinhaber, der bislang in der Industrie tätig war, mit standardisierten Berufungs-Leistungsbezügen in Höhe von 500 € gewonnen werden kann. Derartige „negative“ Besoldungsstandards sind abzulehnen. Vielmehr muss das Prinzip, dass Berufungs-Leistungsbezüge individuell verhandelbar sind, auch in die Tat umgesetzt werden.

3. Das besoldungsrechtliche Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarungen ist ambivalent. Es setzt Fairness und ein angemessenes Verhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung voraus.

Optimal aus Sicht eines Rufinhabers ist zur Ergänzung des Grundgehalts die Gewährung eines Berufungs- oder Bleibe-Leistungsbezuges, wenn dieser Leistungsbezug gänzlich unbefristet, ruhegehaltfähig und dynamisiert ausgestaltet ist. Häufig lässt sich dieses Ziel vollumfänglich jedoch nicht erreichen. In diesem Zusammenhang können sodann sog. Ziel- oder auch Leistungsvereinbarungen als Elemente einer Besoldungsvereinbarung ins Spiel kommen. Hierzu gibt es kaum allgemein gültige Standards. Vielmehr ist auch hier die individuelle Verhandlungssituation maßgeblich.

Wichtig bei der Ausgestaltung einer Ziel- oder Leistungsvereinbarung ist es, dass nur Ziele resp. Leistungen fokussiert werden, die tatsächlich konsensual vereinbart werden. Auch ist darauf zu achten, dass die Erreichung des Ziels bzw. die Erfüllung der Leistung auch tatsächlich in der Hand des Hochschullehrers oder der Hochschullehrerin liegt (Risikosphäre). Schließlich kann es hilfreich sein, nur solche Ziele oder Leis-

tungen zu fokussieren, die im Vorhinein einer eindeutigen Definition zugänglich sind (Bsp.: Drittmittel der DFG in Höhe von 50.000,- € pro Jahr). Dies ermöglicht die eindeutige Feststellung der Zielerreichung oder Leistungserbringung, die häufig Voraussetzung für den Beginn der Gewährung, die Weitergewährung oder die Entfristung von Leistungsbezügen ist. Im Einzelfall kann es aber auch als Vorteil empfunden werden, die Ziele oder Leistungen „diffuser“ zu halten. Dies bedeutet in der Regel jedoch auch, Schwierigkeiten bei der Ziel- oder Leistungsevaluation in Kauf zu nehmen.

Im Hinblick auf eine eindeutige Vereinbarung über die Gegenleistung in Geld bieten sich idealtypisch „vorlaufende“ Ziel- oder Leistungsvereinbarungen an. Bsp.: Mit der Hochschulleitung werden einige Ziele vereinbart, wofür zunächst als „incentive“ befristet für die Dauer von bspw. drei Jahren zusätzliche Berufungs-Leistungsbezüge in Höhe von bspw. 400 € pro Monat gezahlt werden. Ferner wird vereinbart: Werden innerhalb dieser Laufzeit die Ziele oder Leistungen erreicht bzw. erbracht, werden die zunächst befristet gewährten Berufungs-Leistungsbezüge sodann dauerhaft, ruhegehaltfähig und dynamisiert weitergewährt. Suboptimal aus Sicht des Rufinhabers sind hingegen Vereinbarungen, die über die Weitergewährung der Bezüge lediglich unverbindliche Absichtserklärungen enthalten. Wichtig ist, wenn man das Instrument der Ziel- oder Leistungsvereinbarung in Betracht zieht, darüber hinaus der Aspekt der Fairness, der sich insbesondere niederschlägt in einem angemessenen Verhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung. Es ist geradezu kontraproduktiv, weil demotivierend, exorbitante Leistungen zum Bezugspunkt einer entsprechenden Vereinbarung zu machen und diese exorbitanten Leistungen mit der Expektanz zu verknüpfen, bei Leistungserbringung bspw. 200 € zusätzliche Leistungsbezüge zu erhalten.

4. Die Vergabe besonderer Leistungsbezüge setzt wissenschaftsadäquate Verfahren und Transparenz voraus. Die diesbezüglichen Entscheidungen sind aufwändig und gleichzeitig streitanfällig.

Zu berücksichtigen ist, dass sowohl die Verfahren als auch die Entscheidungen im Hinblick auf besondere Leistungsbezüge sehr aufwändig sind. Da hier besondere Leistungen in Forschung, Lehre usw. beurteilt werden müssen, setzen die entsprechenden Vergabeentscheidungen sog. wissenschaftsadäquate Verfahren voraus. Zudem muss

den Bewerbern für die Vergabe besonderer Leistungsbezüge im Vorfeld bekannt sein, wer in welchem Verfahren aufgrund welcher Faktoren entscheidet. Ferner muss klar sein, wie viel Geld es zu verteilen gibt. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass diese Verfahren, auch wenn diese Aspekte berücksichtigt werden, sehr streitanfällig sein werden. Jede Vergabeentscheidung stellt einen Verwaltungsakt dar, der angefochten werden kann. Als Alternative für das gegenwärtig vorherrschende Modell der ex post-Belohnung stünde bspw. auch in diesem Bereich (im Bezug auf besondere Leistungsbezüge) ein Strategiegelgespräch o. ä. zur Verfügung, das in eine konkretisierte, auf gleicher Augenhöhe ausgehandelte Ziel- und Leistungsvereinbarung münden könnte (mit der Vereinbarung der besoldungsrechtlichen Gegenleistung in Form bestimmter besonderer Leistungsbezüge).

5. Monetäre Leistungsanreize im Amt müssen intelligent realisiert werden. Fehlsteuerungen sind zu vermeiden.

Aus dem Dargelegten ergibt sich zwangsläufig, dass die Priorität der monetären Leistungsanreize bei der Gewährung von Berufungs- und Bleibe-Leistungsbezügen liegen sollte. Vergabeverfahren im Bezug auf besondere Leistungsbezüge müssen neben dem bisher Gesagten auch intelligent realisiert werden. Dies kann bspw. bedeuten, die Vergabeentscheidungen über Ziel- und Leistungsvereinbarungen zu steuern (anstelle der bislang vorherrschenden Praxis der „Ex-Post-Belohnung“).

6. Es muss mehr Geld ins System!

Einer der größten Geburtsfehler der W-Besoldung war von Beginn an der Umstand, eine scheinbar leistungsorientierte Besoldung kostenneutral implementieren zu wollen. Monetäre Leistungsanreize bedingen geradezu, Besoldungsbudgets – gemessen am status quo – auszubauen. Hier stehen die Finanzminister in der Pflicht. Hilfreich kann in diesem Zusammenhang auch die Aufstockung des Vergaberahmens durch entsprechende Drittmittel sein.