

Alfred Kieser

## Den »faulen Professoren« mit Prämien Beine machen ...

Jetzt soll es auch für Professoren Leistungsprämien geben. Das empfiehlt ein Bericht, den eine Expertenkommission jüngst der Wissenschaftsministerin Bulmahn vorgelegt hat. Alle politischen Parteien sind dafür und die Öffentlichkeit auch. Ist nicht fast jeder auf Leistungsprämien angewiesen – Manager, Sportler, Arbeiter in der Fabrik und Fondsverwalter –, warum nicht auch Professoren? Auch Wirtschaftswissenschaftler können eigentlich nichts gegen eine leistungsbezogene Besoldung haben. Ist es nicht eine ihrer grundlegenden Wahrheiten, dass dem »Agentur-Problem« – dem Problem, dass der Auftraggeber (Chef oder Minister) nicht so genau kontrollieren kann, was der Auftragnehmer (Mitarbeiter oder Professor) so treibt – am besten mit Leistungsprämien beizukommen sei. Wenn man selbst einem solchen System ausgeliefert werden soll, wird einem aber klar, dass es entscheidend auf dessen Ausgestaltung ankommt.

Aktivitäten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung sollen in regelmäßigen Abständen bewertet und – bei Vorliegen entsprechender Leistungen – prämiert werden. So weit so gut. Bei genauerer Prüfung wird aber schnell klar, dass das vorgeschlagene System eher zu einer Demotivation als zu einer Motivation führen wird. Es ist nämlich als Nullsummen-Spiel angelegt; der Prämientopf ist – so die Vorgabe der Politik – gedeckelt. Um ermessen zu können, was das bedeutet, stellen wir uns

einen Fachbereich vor, der gute Arbeit leistet, d.h. hervorragende Absolventen und international anerkannte Forschungsergebnisse produziert. Weil das so ist, hat dieser Fachbereich sein Prämienvolumen ausgeschöpft (ca. 30% des Besoldungsvolumens). Nun hat sich dieser Fachbereich in den Kopf gesetzt, einen besonders renommierten Kollenge für eine freigewordene Professur zu gewinnen, weil er noch besser werden möchte. Wenn man diesem Professor eine höhere Besoldung in Aussicht stellen will, als sie der ausgeschiedene Kollege erhalten hat, müssen die übrigen Kollegen, auch wenn sie weiterhin gute Arbeit leisten, auf Prämien verzichten. Wenn sie ihre Prämien behalten oder vielleicht sogar noch erhöhen möchten, müssen sie einen Kollegen einstellen, dem nicht zuzutrauen ist, dass er Prämien erzielt.

Es könnte nun sein, dass es einen Fachbereich an dieser Universität oder irgendwo anders im Land gibt, der nicht so erfolgreich ist und der das Prämienvolumen nicht ausgeschöpft oder zumindest nicht mit großer Berechtigung ausgeschöpft hat. Dann müsste es doch möglich sein, Prämien von diesem Fachbereich an den erfolgreichen Fachbereich zu transferieren. Müsste – aber wie soll das geschehen? Ein solcher Transfer würde zu Konflikten führen, die jede durch Prämien ausgelöste Motivation im Keim ersticken. So weit wird es aber gar nicht kommen, da jeder einigermaßen kluge Rektor oder Dekan

solchen Konflikten aus dem Weg gehen wird.

Das ist der Unterschied: Ein Unternehmen, das erfolgreich ist, kann höhere Prämien aus den erzielten höheren Erträgen finanzieren. Die Verteilung von Prämien ist dort kein Nullsummen-Spiel.

Irgendwie müssen Professoren bei der Bewältigung der Überlast über viele Jahre hinweg intrinsisch motiviert gewesen sein. Jetzt müssen sie, um das Niveau ihrer Besoldung einigermaßen zu halten, Punkte sammeln. Damit einige Prämien erhalten können, müssen andere sich mit einem Grundgehalt von DM 8.300,-- an Universitäten und DM 7.000,-- an Fachhochschulen (so der Vorschlag der Expertenkommission) zufrieden geben. Rektoren und Dekane, die keine besonders herausgehobene Stellung haben, müssen über Prämien entscheiden. Auf die zu erwartende Leistungsexplosion kann man sich schon jetzt freuen!

Und noch etwas: Wird ein begabter promovierter Betriebswirt ernsthaft eine wissenschaftliche Karriere ins Auge fassen, wenn er in einer Unternehmensberatung locker das Doppelte dessen verdient, was er als Habilitand bekäme und ihm später als Professor – mit oder ohne Prämien – auch nur ein Bruchteil dessen winkt, was er als Partner dieser Unternehmensberatung erzielen könnte?

*Alfred Kieser*