

Wirksamer Anreiz?

Einfluss von Leistungszulagen und Zielvereinbarungen auf die Lehre

| UWE WILKESMANN | CHRISTIAN J. SCHMID |

Die Hochschulen haben einige Steuerungsinstrumente des New Public Managements übernommen, um die finanziellen Mittel stärker leistungsorientiert zu vergeben. Man verspricht sich dadurch auch mehr Leistungsbereitschaft in der Lehre. Wurde dieses Ziel erreicht? Ergebnisse einer Umfrage.

Da das Forschungshandeln über den für eine wissenschaftliche Karriere wichtigen Reputationsmechanismus ausreichend geregelt sein dürfte, ist es von Interesse danach zu fragen, ob die neuen Steuerungsinstrumente des New Public Managements auch der Lehrtätigkeit an Universitäten mehr Bedeutung verschaffen können: Stellen die neuen Steuerungsinstrumente tatsächlich wirksame Anreize für Professorinnen und Professoren dar, ihre Lehre *wichtiger* zu nehmen und sich entsprechend mehr zu engagieren? Dabei wird implizit unterstellt, dass die Professorenschaft sich in der Lehre nicht ausreichend einbringt – ansonsten gäbe es keinen Grund, steuernd eingreifen zu müssen. Im Rahmen des New Public Management sind folgende selektive Anreize eingeführt worden, die in unterschiedlichen Aspekten und Graden auf die Lehre bezogen werden: Leistungszulagen im Rahmen der W-Besoldung, leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) sowie Zielvereinbarungen. Darüber hinaus werden seit einiger Zeit an vielen Universitäten Lehrpreise vergeben, die ebenfalls einen Anreiz zum Engagement in der Lehre darstellen können.

Die entscheidende Frage nach den tatsächlich diagnostizierbaren Auswirkungen neuer Steuerungsmodi auf das Leistungshandeln in der akademischen Lehre ist im Rahmen des DFG-Projektes „Governance der Lehre“ mit der Unterstützung des Deutschen Hochschulverbandes (DHV) empirisch untersucht worden. Dazu hat der DHV zwischen Mai und Juli 2009 aus seinem knapp 20 000 E-Mailadressen umfassenden Verteiler alle zum damaligen Zeitpunkt

»Die Qualität der Lehre ist nicht thematisiert worden.«

enthaltenen 3 244 W2- und W3-Professorinnen und Professoren sowie 4 756 zufällig ausgewählte C3- und C4-Professorinnen und Professoren angeschrieben und sie gebeten an der Online-Befragung zu diesem Thema teilzunehmen. Von den 8 000 Angeschriebenen haben 1 119 Professoren an Hochschulen staatlicher Trägerschaft den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einer für die Population der Professorenschaft doch recht guten Rücklaufquote von knapp 14,0 Prozent. Das

so zu Stande gekommene Sample ist in Bezug auf die Verteilung nach Bundesländern, nach Fachrichtungen und Alter repräsentativ für die Gesamtpopulation der deutschen Professorenschaft, so dass systematische Verzerrungseffekte weitestgehend ausgeschlossen werden können. Aufgrund der Auswahl sind die W-Besoldeten (Sample 58,5 Prozent; Grundgesamtheit aller deutschen Universitätsprofessorinnen und Professoren 31,4 Prozent) gegenüber den C-Besoldeten (Sample 41,5 Prozent; Grundgesamtheit 68,6 Prozent) überrepräsentiert. Ebenso sind Frauen (Sample 22,3 Prozent; Grundgesamtheit 16,4 Prozent) gegenüber den Männern (Sample 77,7 Prozent; Grundgesamtheit 83,6 Prozent) stärker vertreten. Für allgemein beschreibende Auswertungen ist der Datensatz deshalb entsprechend gewichtet worden.

Prüfen der Steuerungsinstrumente

In der Untersuchung ist explizit nicht die *Qualität der Lehre* thematisiert, sondern die *Selbsteinschätzung der Wichtigkeit* und des *tatsächlichen Aufwandes* in Bezug auf verschiedene Dimensionen der Lehrtätigkeit. Dies hat folgenden Grund: Es ging uns nicht darum zu definieren und zu bewerten, was „gute“ Lehre ist, sondern zu prüfen, ob die neuen Steuerungsinstrumente (überhaupt) einen Einfluss auf die Hand-



AUTOREN

Uwe Wilkesmann ist Professor für Organisationsforschung, Weiterbildungs- und Sozialmanagement an der Technischen Universität Dortmund und Direktor des Zentrums für Weiterbildung der Technischen Universität Dortmund; außerdem ist er Adjunct Professor am Knowledge Management Research Center der Hong Kong Polytechnic University.

Christian J. Schmid ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Weiterbildung der TU Dortmund im Rahmen des DFG-Projektes zur Governance der Lehre.

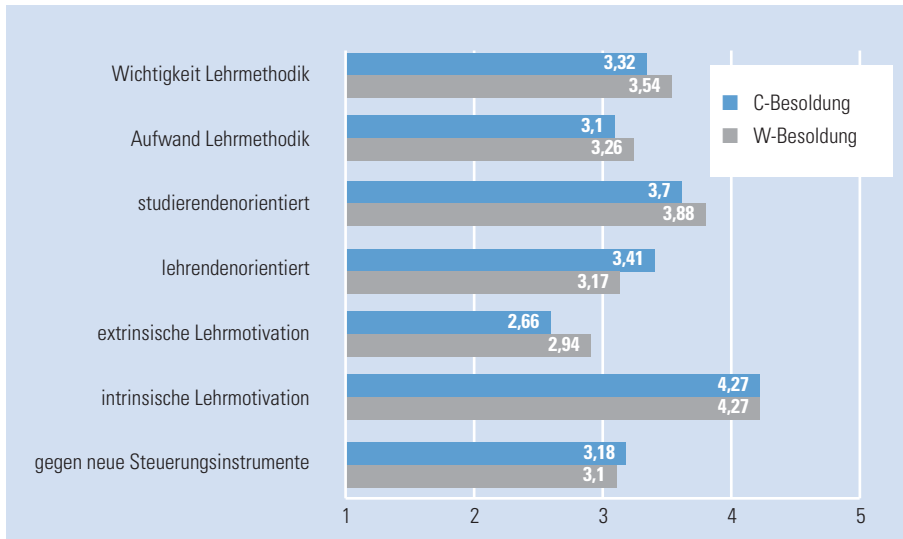


Abbildung: Mittelwertvergleich der W- und C-Besoldeten (5'er Likert Skala; 1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll zu; bis auf die intrinsische Lehrmotivation sind alle Differenzen auf dem 1% Niveau signifikant)

lungsebene haben. Da es bisher kein valides Inventar zur Lehrtätigkeit an Universitäten gibt, welches erschöpfend alle Aufgabengebiete auch außerhalb der reinen Lehrveranstaltungsevaluation erfasst und einen wie auch immer garteten Begriff von Qualität voraussetzt, galt es zuerst entsprechende Vorarbeit zu erbringen. Letztendlich konnten wir „inhaltliche Planung und fortlaufende Überarbeitung“, „Lehrmethodik“ und „Prüfungswesen“ als wesentliche Handlungsdimensionen akademischer Handlungsdimensionen identifizieren, für deren standardisierte Erhebung operationalisieren und auch auf die gängigen Gütekriterien der Messung hin zufriedenstellend bestätigen. Der Itemblock zur Lehrtätigkeit erhebt sowohl den subjektiven Soll-Wert („wie wichtig ist“) wie auch gleichzeitig den Ist-Wert („wie hoch ist der tatsächliche Arbeitsaufwand“), um Diskrepanzen zwischen In-

»Nur 4,8 Prozent aller W-Besoldeten erhalten Leistungszulagen für die Lehre.«

tentation bzw. Handlungsstrategie und tatsächlichem Handeln abbilden zu können. Da inhaltliche Planung und Prüfungswesen zu jeder Form von Lehre dazugehören, stellt die Dimension Lehrmethodik das eigentlich distinkte Handlungsfeld dar. Hier wurde u.a. nach der Konzeption und Bereitstellung zusätzlicher Lernhilfen für den Lehr-Lern-Prozess, nach unterstützenden Medien, der Formulierung von Lernzielen, der fortlaufenden Integration neuer

Forschungsergebnisse in die Lehreinheiten oder Abstimmungsbedarf mit Kollegen und Kolleginnen bei der inhaltlichen Konzeption der Lehre gefragt.

Andere Einflussfaktoren

Neben den neuen Steuerungsinstrumenten als selektive Anreize für die Lehre sind verschiedene andere alternativ erklärende bzw. moderierende Einflussfaktoren getestet worden: z.B. Kontextbedingungen wie Lehrbelastung, Rahmenbedingungen wie die der Wertschätzung von Lehre in Form verschiedener Unterstützungsleistungen seitens der Hochschulleitung oder Auswahlkriterien bei Berufungsverfahren, Teilnahme an hochschuldidaktischen Angeboten, die allgemeine Lehrmotivation oder die Lehrerorientierung sowie die Fachrichtung.

Bevor wir konkret auf Ergebnisse zur Forschungsfrage eingehen, möchten wir vorab eine kurze Skizze zum Umsetzungsstand der Managementinstrumente an deutschen Universitäten in staatlicher Trägerschaft geben. 42,0 Prozent aller W-Besoldeten berichten, dass es nach ihrem Kenntnisstand an ihrer Universität prinzipiell eine persönliche Leistungszulage für die Lehre gibt und 33,3 Prozent der W-Besoldeten sagen, dass keine solche Zulage existiere. Interpretationsbedürftig ist, dass 24,7 Prozent aller W-Besoldeten überhaupt nicht darüber informiert sind, ob es für sie potenziell die Möglichkeit gäbe, auch über ihr Lehrengagement ein zu-



Kloster Irsee

Schwäbisches
Tagungs- und Bildungszentrum

Eine Einrichtung
des Bezirks Schwaben



*Porta patet,
cor magis*

... die Tür steht offen, mehr noch das Herz. Mit diesem bekannten Mönchsgruß wurden einst Pilger und Gäste in vielen Klöstern willkommen heißen. Wir in Kloster Irsee fühlen uns diesem Gruß noch heute eng verbunden. Unseren Gästen aus Wissenschaft und Hochschule bieten wir in einzigartiger Atmosphäre einen außergewöhnlichen Rahmen für akademische Begegnungen und Konferenzen.



sätzliches Entgelt zu generieren. Interessant ist, dass nur 4,8 Prozent aller W-Besoldeten auch tatsächlich Empfänger solcher Leistungszulagen sind. Immerhin 9,4 Prozent aller Professorinnen und Professoren haben schon einmal einen Lehrpreis bekommen.

In gewisser Weise erwartbar und doch erstaunlich weit verbreitet ist die leistungsorientierte Mittelvergabe auf der *Lehrstuhlebene*. 41,6 Prozent aller Professorinnen und Professoren berichten davon, dass sie über diese Ebene ihre Sachmittel zugeteilt bekommen. Allerdings sind dort vor allem Forschungskriterien enthalten. Nur in 33,8 Prozent ist die Lehre Gegenstand von getroffenen Zielvereinbarungen.

Zentrale Ergebnisse, die den Zusammenhang zwischen dem Stand der

Ausgestaltung neuer Steuerungsinstrumente und der Lehraktivität betreffen, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Die neuen Steuerungsinstrumente (Leistungszulagen in der W-Besoldung,

»Es scheint sich ein Einstellungswandel zu vollziehen.«

Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe und Lehrpreise) haben *keinen* signifikanten Einfluss auf die Einschätzung der Wichtigkeit oder den tatsächlichen Aufwand für die Lehrmethodik. Es ist vielmehr ein negativer Einfluss feststellbar, wenn die leistungsorientierten Mittel auf Lehrstuhlebene vergeben werden. Der primäre Grund dafür kann darin vermutet werden, dass

im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe die eingeworbenen Drittmittel stärker belohnt werden als das Engagement in der Lehre, d.h. die Professorinnen und Professoren intensivieren – ganz rational agierend – eher ihre Forschungsaktivitäten.

Nicht weiter erstaunlich ist, dass die intrinsische Lehrmotivation positive Auswirkungen auf die Einschätzung der Wichtigkeit und den eigenen Aufwand für die Lehrmethodik hat. Unsere Untersuchung bildet ab, dass Lehrtätigkeit nicht ausschließlich intrinsisch motiviert ist, sondern – wenn auch zu geringeren Anteilen – z.B. durch den Wunsch erzeugt wird, bei den Studierenden einen guten Eindruck zu hinterlassen. Darüber hinaus wird Lehre als Teil des Aufgabenprofils angesehen, welches im Zweifelsfall auch von der Universitätsleitung entsprechend eingefordert wird. Die übliche Überbetonung reiner intrinsischer Motiviertheit allen akademischen Handelns erscheint vor dem Hintergrund der vorliegenden Befragungsergebnisse zu holzschnittartig. Es bleibt aber festzuhalten, dass die intrinsische Motivation die mit Abstand am höchsten ausgeprägte Motivation ist.

Feststellbar ist ebenso, dass hochschuldidaktische Weiterbildung signifikant positiv mit Lehrengagement korreliert. Dementsprechend ist bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern derartiger Angebote eine erhöhte Einschätzung der Wichtigkeit und des eigenen Aufwandes für die Lehrmethodik erwartbar. Die Teilnahme an hochschuldidaktischer Weiterbildung drückt womöglich aber ein schon vorher grundsätzlich vorhandenes Interesse an Lehre aus.

Eine an Studierenden orientierte Lehrauffassung, welche das Ergebnis von langwierigen akademischen Sozialisationsprozessen ist und letztendlich eine Art habitualisierte Lehrpraxis des Professors bzw. der Professorin ausmacht, hat ebenfalls eine im Vergleich hohe Erklärungskraft in unserem Modell zur Prognose der Wichtigkeit und des tatsächlichen Aufwandes für die Lehrmethodik. Mit einer solchen Lehrorientierung ist eine konstruktivistische Sicht auf die Lehre gemeint, in der den Studierenden mit viel Interaktionsaufwand Unterstützung gegeben wird, neues Wissen in ihr Vorwissen zu integrieren, ihr Wissen zu rekonstruieren und somit Selbstlernen zu ermöglichen. In verschiedensten internationalen Studien hierzu zeigt sich, dass diese Lehrorientierung tendenziell unabhängig vom Veranstaltungstyp ist. Das

Anzeige

HU200.DE

HU200

III. HUMBOLDT
STREITGESPRÄCH

8. Juli 2010, 19 Uhr
Wer darf studieren?
Die Zukunft des Studiums

Auditorium im
Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum
Geschwister-Scholl-Straße 1, 10117 Berlin

Dezember 2009
Wie soll es hingehen?
Die Zukunftsthemen
der Wissenschaft

April 2010
Wie sollen wir arbeiten?
Die Zukunft der
Wissenschaftsgesellschaft

14. Oktober 2010
Wie werden wir besser?
Die Zukunft der
Institution Hochschule

Stiftung
Mercator

DAS MODERNE ORIGINAL

meint, egal ob es sich um ein Seminar, eine Vorlesung oder eine Übung handelt, die jeweilige Lehrpraxis tritt bei den Lehrenden auch durchgängig auf und hat den Charakter einer individuellen Handlungsdisposition. Es konnte hier also ein Faktor ausfindig gemacht werden, welcher die Professorenschaft jenseits und unabhängig von materiellen Präferenzen operieren lässt. Damit liegt die Vermutung nahe, dass die Sozialisation in die Lehre große Auswirkungen auf das Engagement in der Lehre hat.

Zusätzlich zu den genannten Einflussfaktoren hat auch das Geschlecht einen Einfluss: Frauen haben eine höhere Affinität zur Lehrmethodik und finden diese wichtiger als Männer. Lei-

»Die neuen Steuerungsinstrumente haben bisher keine selektive Anreizfunktion für die Lehre.«

der konnten wir aus forschungspragmatischen Gründen nicht erfassen, wie dieser Sachverhalt mit einer etwaigen generellen Disposition von Frauen pro Lehre korreliert oder dies ein Ergebnis kontextueller Bedingungen ist.

Besoldungsmodus

Ein „Struktureffekt“ neuer Steuerungsinstrumente, der auf individueller Ebene wirksam wird, ist der Besoldungsmodus: Die W-Besoldeten schätzen die Wichtigkeit und den eigenen Aufwand für die Lehrmethodik höher ein als die C-Besoldeten. Zwar haben die neuen Steuerungsinstrumente, in der Form wie sie bisher umgesetzt sind, keine selektive Anreizfunktion für die Lehre, aber es gibt ein ganzes Inventar von Einstellungsunterschieden zwischen W- und C-Besoldeten (siehe Abb.). Wirklich interpretations- und diskussionsbedürftig ist auch, dass die W-Besoldeten eine signifikant höhere extrinsische Lehrmotivation aufweisen, als die C-Besoldeten, sich beide Gruppen dennoch nicht in der intrinsischen Lehrmotivation unterscheiden. Allerdings hat die extrinsische Lehrmotivation bei beiden Gruppen eine niedrigere Ausprägung als die intrinsische Motivation. Insgesamt könnte man vermuten, dass der Unterschied zwischen den beiden Besoldungsarten ein Alterseffekt sein könnte, da die W- und C-Besoldeten sich durch den Zeitpunkt ihrer Berufung voneinander differenzieren. Die

Besoldung korreliert in unserer Untersuchung zwar – wie nicht anders erwartbar – mit dem Alter, dennoch ist die Stärke der Kollinearität soweit akzeptabel, als dass von relativ unabhängigen Faktoren ausgegangen werden kann. Eine endgültige Klärung der Frage, ob die Besoldungsart oder das Alter der entscheidende Einflussfaktor ist, ließe sich am Besten mit einer Längsschnittuntersuchung beantworten. Aus diesem Grunde wäre auch die Interpretation verfrüht, zu sagen, dass sich die ökonomischen Prinzipien in den Wahrnehmungs- und Handlungsschemata der Wissenschaftler bereits überdauernd sedimentiert haben. Allerdings können wir zum jetzigen Umsetzungsstand sagen, dass die so genannte Ökonomisierung der Hochschullandschaft zwar (noch) keine Auswirkungen auf das tatsächliche Lehrhandeln, dennoch aber in der Einstellung eine wenn auch geringfügige Veränderung verursacht zu haben scheint.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die neuen Steuerungsinstrumente in ihrem derzeitigen Umsetzungsstand keine selektiven Anreize für die Lehre darstellen, da sie bisher kaum auf die Lehrtätigkeit ausgerichtet wurden. Es scheint sich aber ein *Einstellungswandel* zu vollziehen: Die W-Besoldeten sind positiver gegenüber den neuen Steuerungsinstrumenten eingestellt und erwarten sie gewissermaßen sogar. Schließlich werden die W-Besoldeten immer damit getröstet, dass die große Differenz zwischen W- und C-Besoldung durch Leistungszulagen ausgeglichen werden könnte. Sind aber erst einmal solche Erwartungen geweckt worden, dann kann dies schnell zu Enttäuschungen und Amotivierung führen, wenn beispielsweise in einigen Fächergruppen de facto keine bzw. geringe Leistungszulagen gezahlt werden. Angesichts leerer Kassen ist insgesamt eine Verschärfung der Situation bei der Vergabe von materiellen Anreizen zu erwarten. Es werden dann die Fachrichtungen bevorzugt, die auf dem Arbeitsmarkt Alternativen vorweisen können und es wird zum Nachteil derer sein, die hochschulintern weniger erfolgreich agieren.

Die Autoren möchten sich beim DHV für die Unterstützung bei der Befragung bedanken.

deutsches literatur archiv marbach

Das Deutsche Literaturarchiv Marbach fördert bestandsbezogene Forschungsprojekte mit einem umfangreichen Programm, das folgende Stipendien umfasst:

Marbach-Stipendien

Bernhard-Zeller-Stipendien

Norbert-Elias-Stipendien

DVjs-Stipendien

Stipendien für Magister-, Master- und Staatsexamenskandidaten

Freiburger Förderpreise

5. Internationale Marbacher Sommerschule

Ausschreibungen und Formblatt:
<http://www.dla-marbach.de>

Kontakt:
Dr. Marcel Lepper
Forschungsreferent
forschung@dla-marbach.de

Anträge sind bis zum
30. September 2010
zu richten an den Direktor
des Deutschen Literaturarchivs:

Prof. Dr. Ulrich Raulff
Deutsches Literaturarchiv Marbach
Schillerhöhe 8-10
D-71672 Marbach am Neckar

Bei der Internationalen Marbacher Sommerschule gilt eine abweichende Bewerbungsfrist.