

Moritz von Festenberg Packisch

Was hilft die Prinzipal-Agent-Theorie?

Leistungsentgelte für Wissenschaftler – ein kompliziertes Puzzle für das Hochschulmanagement



Das Ziel vor Augen muss ein kompliziertes Puzzle gelöst werden.

Foto: Dieter Schütz/pixelio

Die Gestaltung von Anreizen, wie die leistungsorientierte Vergütung, stellt für die Hochschulleitung ein wichtiges Instrument dar, um strategische Ziele umzusetzen. Um Handlungsempfehlungen für die Verbesserung des Vergütungssystems zu erarbeiten, kann eine agenturtheoretische Analyse hilfreich sein. Diese liefert konkrete Anforderungen, die die leistungsorientierte Vergütung in Wissenschaftsorganisationen erfüllen sollte.

Die fortlaufende Verbesserung und Weiterentwicklung der leistungsorientierten Vergütung stellt für die Hochschulleitung eine wichtige Führungsaufgabe dar. Um Empfehlungen für die Optimierung der Entgeltgestaltung zu erarbeiten, bietet sich folgendes Vorgehen an:

1. Eine Anforderungsanalyse klärt, welche Ziele mit der leistungsorientierten Vergütung verfolgt werden und wie ein Anreizsystem grundsätzlich gestaltet sein sollte.
2. Eine Stärken-Schwächen-Analyse zeigt auf, ob die Anforderungen durch das Vergütungssystem erfüllt oder nicht erfüllt werden.
3. Beide Analysen stellen schließlich die Grundlage für Empfehlungen zur Verbesserung des Vergütungssystems dar.

Dieser Beitrag behandelt die Anforderungsanalyse als den ersten Schritt eines solchen Veränderungsprojekts. Da sich die Prinzipal-Agent-Theorie mit der Ausgestaltung von Anreizsystemen in Organisationen befasst, bietet sich dieser Ansatz als Grundlage für die Anforderungsanalyse an. Aus dieser Theorie folgen fünf Anforderungen, die an die leistungsorientierte Vergütung von Wissenschaftlern zu stellen sind. Diese Anforderungen werden im Folgenden vorgestellt.

Die leistungsorientierte Vergütung stellt aus der Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie einen Anreizvertrag dar. Bei einem Anreizvertrag wird der Lohn (oder Anteile hiervon) an besondere Leistungen gekoppelt. Auf diese Weise werden Beschäftigte dazu motiviert, sich anzustrengen und die geforderten Leistungsergebnisse umzusetzen (Göbel 2002, 298).

Anreizverträge stellen eine Strategie dar, um sogenannte Agenturprobleme in den Griff zu bekommen. Agenturprobleme entstehen, wenn ein Auftrag aus der Perspektive des Auftraggebers (Prinzipal) durch einen Auftragnehmer (Agent) ungenügend bearbeitet wird. So können beispielsweise die an Hochschulen oftmals diagnostizierten Qualitätsdefizite in Studium und Lehre als ein Agenturproblem interpretiert werden: Das Präsidium (Prinzipal) gibt das Ziel (Auftrag) aus, die Qualität in Lehre und Studium zu verbessern. Da aber die Lehrenden (Agenten) lieber mehr Zeit in die Forschung als in die Lehre stecken möchten (Zielkonflikt) und das Präsidium die Qualität der Lehre nicht direkt beobachten kann (Informationsasymmetrie), findet keine Verbesserung der Lehre statt. Der Auftrag wird dann ungenügend bearbeitet.

Ein Anreizvertrag kann Agenturprobleme heilen, weil er an den Ursachen der Agenturprobleme ansetzt. Nach Ebers und Gotsch entstehen Agenturprobleme, weil der Agent private Informationen besitzt (Informationsasymmetrie: Lehrqualität ist nicht direkt beobachtbar) und eigene Ziele verfolgt (Interessenskonflikt: Forschung ist wichtiger als Lehre) (Ebers/Gotsch 2014, 211). Ein

Stichwörter

Leistungsorientierte Vergütung

W-Besoldung

Prinzipal-Agent-Theorie

Anforderungsanalyse

Anreizvertrag, der Leistungsentgelte für gute Lehre vorsieht, kann den Interessenskonflikt harmonisieren, da es unter diesen Voraussetzungen für die Lehrenden weniger opportun ist, mehr Zeit in die Forschung zu stecken. Durch einen Anreizvertrag ist ein Agent eher dazu geneigt, im Interesse des Prinzipals zu arbeiten (Eisenhardt 1989, 60).

Damit ein Anreizvertrag funktioniert, müssen drei Bedingungen erfüllt sein. Der Agent muss wissen, worin sein Auftrag besteht. Zweitens muss klar sein, worin die Gegenleistung des Prinzipals besteht. Schließlich muss überprüfbar sein, ob die vereinbarte Leistung erbracht wurde. Wenn einer dieser Bedingungen nicht erfüllt ist, verliert ein Anreizvertrag an Wirkung. Wie im Folgenden gezeigt wird, ist die Erfüllung dieser Bedingungen in Hochschulen zum Teil fragwürdig.

1. Anforderung: Klarer Handlungsauftrag

Ein Anreizvertrag funktioniert nicht, wenn ein Agent nicht weiß, welche Leistungen er erbringen soll und worin sein Auftrag besteht. Dieser Auftrag ergibt sich aus den Zielen, die der Prinzipal verfolgt und die Arbeitsorganisation vorgibt. Je unbestimmter diese Ziele sind, desto unbestimmter und unklarer ist der Auftrag des Agenten. Je unklarer und unbestimmter ein Auftrag aber ausfällt, desto weniger Anreize werden gesetzt.

Wendet man diese Anforderung auf Hochschulen an, sind zwei Besonderheiten dieses Organisationstyps zu berücksichtigen. Erstens verfügen Hochschulen in der Regel über keine klaren Ziele. So weist Dilger darauf hin, dass Ziele bei Unternehmen feststehen und sogar relativ klar messbar sind; bei Hochschulen dagegen ist diese Bedingung oftmals nicht erfüllt, hier sind die Ziele des Prinzipals und der Hochschule unklar (Dilger 2001, 135). Zweitens sind diese Ziele oftmals inkompatibel (Schimank 2001, 228). So sollen Hochschulen zum Beispiel die maximale Anzahl von Studienplätzen zur Verfügung stellen (Kapazitätsausschöpfungsgebot) und gleichzeitig die Qualität von Studium und Lehre fördern.

Um Ordnung in diesen „Zielwirrwarr“ (Schimank 2001, 229) zu bekommen, kann die Entwicklung eines strategischen Konzepts hilfreich sein, da es die Hochschulleitung dabei unterstützt, für Agenten leitende Handlungsziele zu formulieren. Bayer betont, dass der Prinzipal so einen Beurteilungsmaßstab für die Handlungen der Agenten erhält: Agenten müssen zumindest strategiekonform handeln, ansonsten liegt die Vermutung nahe, dass der Auftrag schlecht erfüllt wird (Bayer 2002, 69).

Als erste Anforderung lässt sich festhalten: Leistungsorientierte Vergütung zeichnet sich durch einen klaren, eindeutigen und konkreten Auftrag aus, da ansonsten kaum Anreize gesetzt werden und ein Beurteilungsmaßstab für die Bewertung der Leistungen des wissenschaftlichen Personals fehlt. Dieser Auftrag kann sich aus den strategischen Zielen der Hochschule ergeben.

2. Anforderung: Eindeutige Kopplung von Arbeitsergebnis und Mehrverdienst

Die zweite Anforderung für einen Anreizvertrag ist darin zu sehen, dass eine klare Beziehung zwischen höherem Arbeitsergebnis und Mehrverdienst bestehen sollte. Ein Agent sollte wissen, welchen Mehrverdienst er erhält oder worin die Gegenleistung besteht, wenn er die gewünschten Arbeitsergebnisse umsetzt. Ansonsten verliert der Anreizvertrag seine Wirkung (Pornschnegler/Birkwald 1994, 261).

Diese Anforderung ist zum Beispiel nicht erfüllt, wenn bei Zielvereinbarungen zwar persönliche (Jahres-) Ziele, nicht aber die Höhe der Zielerreichungsprämie vereinbart werden. Auch bei Hochschulen, deren Leistungsbezügeverordnungen keine Beträge für Leistungsstufen benennen, liegt die Vermutung nahe, dass diese Anforderung nicht erfüllt ist.



Moritz v. Festenberg
Packisch, M.A. MBA ist
Referent für Hochschulentwicklung an der HafenCity
Universität Hamburg.

Foto: Burkhard Voelz

„ Leistungsorientierte Vergütung zeichnet sich durch einen klaren, eindeutigen und konkreten Auftrag aus, da ansonsten kaum Anreize gesetzt werden und ein Beurteilungsmaßstab für die Bewertung der Leistungen des wissenschaftlichen Personals fehlt.



Techniken der Leistungs- und Qualitätsmessung sind nicht nur im Hinblick auf deren Aufwand, sondern auch in Bezug auf deren Messqualität (Reliabilität und Validität) sorgfältig auszuwählen. Eine Leistungsmessung ist valide, wenn sie das misst, was sie messen soll. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, findet eine Fehlsteuerung aus der Sicht des Prinzipals statt.

3. Anforderung: Minimierung des Aufwands der Leistungsbewertung

Die dritte grundlegende Anforderung an einen Anreizvertrag betrifft die Leistungsbewertung. Ein Prinzipal muss prüfen, ob ein Agent die vereinbarten Leistungsergebnisse umgesetzt hat. Leistungsbewertung in der Wissenschaft muss sich aber der besonderen Herausforderung stellen, dass zwischen Prinzipal und Agent eine sehr starke Informationsasymmetrie herrscht (vergleiche beispielsweise Osterloh/Frey 2008, 4f.; Noack 2008, 57). Wenn ein Professor einen Aufsatz veröffentlicht, wird ein Präsidium die Qualität dieser Leistung kaum einschätzen können, wenn deren Mitglieder nicht derselben Fachdisziplin angehören. Dies erschwert die Kontrolle des Präsidiums über die Professoren.

Um den Informations- und Wissensvorsprung des wissenschaftlichen Personals auszugleichen, werden besondere Techniken der Qualitätsbewertung eingesetzt. So können Leistungsindikatoren wie der Impact-Faktor herangezogen werden, um vom Stellwert des Veröffentlichungsorgans Rückschlüsse auf die Qualität eines darin publizierten Aufsatzes zu ziehen. Auch peer-review-gestützte Verfahren (beispielsweise externe Gutachten anlässlich der Berufung oder Entfristung einer Professur) stellen Techniken dar, die dem Abbau von Informationsasymmetrie zwischen Prinzipal und Agenten dienen.

Der Einsatz dieser Techniken verursacht Kosten: Ein Forschungsinformationssystem muss eingerichtet und betrieben, Leistungsberichte müssen durch Lehrende erstellt werden. Diese Kosten für das Monitoring und Reporting müssen letztlich ins Verhältnis zu den Residualkosten gestellt werden, die den Wohlfahrtsverlust des Prinzipals in Folge einer nicht optimalen Leistungserstellung durch den Agenten beziffern (Ebers/Gotsch 2014, 210). Eisenhardt weist deshalb darauf hin, dass die Messung der Leistung von Agenten leicht und kostenneutral sein sollte, da ansonsten die Option des Anreizvertrags an Attraktivität einbüßt (Eisenhardt 1989, 62).

Techniken der Leistungs- und Qualitätsmessung sind nicht nur im Hinblick auf deren Aufwand, sondern auch in Bezug auf deren Messqualität (Reliabilität und Validität) sorgfältig auszuwählen. Eine Leistungsmessung ist valide, wenn sie das misst, was sie messen soll. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, findet eine Fehlsteuerung aus der Sicht des Prinzipals statt (zur validen Leistungsmessung vergleiche Goebel 2002, 115f.). Die Leistungsmessung ist reliabel oder zuverlässig, wenn eine wiederholte Messung eines Agenten unter gleichen Bedingungen zu gleichen Ergebnissen kommt. Ist die Leistungsmessung nicht reliabel, wird die Höhe des erwarteten Gehalts für den Agenten unberechenbar und risikoreich. Um die hieraus resultierenden finanziellen Einbußen zu kompensieren, würde ein rational handelnder, risikoscheuer Agent dem Anreizvertrag nur zustimmen, wenn er eine Risikoprämie erhält (Ebers/Gotsch 2014, 213; Noack 2008, 73f.). Muss der Leistungsanreiz aber mit einer hohen Risikoprämie erkaufte werden, lohnt sich der Anreizvertrag nicht mehr (Goebel 2002, 115).

Als dritte Anforderung ergibt sich: Leistungsorientierte Vergütung in der Wissenschaft zeichnet sich durch eine sorgfältige Auswahl der Techniken der Leistungsbewertung aus. Je schwieriger, kostenintensiver und unzuverlässiger die Messung von Leistung ausfällt, desto höher fallen die Agenturkosten aus und desto weniger lohnt sich ein Anreizvertrag für den Prinzipal.

4. Anforderung: Anreizstärke für Aufgaben ist abhängig von deren Beobachtbarkeit

Professoren übernehmen eine Vielzahl an Tätigkeiten in Forschung und Lehre. Die Agenturtheorie modelliert diese Voraussetzung im Rahmen des Multitasking-Modells (vergleiche beispielsweise Goebel 2002, 107f.). Wenn der Prinzipal diese Tätigkeiten nicht gleich gut beobachten kann, muss er darauf achten, dass er keine Fehlanreize zur Erfüllung der besser beobachtbaren Aufgaben setzt. Dilger stellt deswegen die Forderung auf, dass sich die Stärke der Anreize an dem am schlechtesten

ten beobachtbaren Aufgabenbereich orientieren soll, damit dieser vom Agenten nicht vernachlässigt wird. Eine Alternative wäre die Verteilung der Aufgaben auf mehrere Agenten (Dilger 2001, 138).

5. Anforderung: Hoher fixer Lohnanteil

Die vereinbarten Leistungsergebnisse sollten durch die Eigenleistung des Agenten herstellbar und so wenig wie möglich von externen Umweltfaktoren (wie beispielsweise Politik oder Konjunktur) abhängig sein. Eisenhardt spricht in diesem Zusammenhang von „outcome uncertainty“ (Eisenhardt 1989, 61). Diese Form der Unsicherheit sollte bei Anreizverträgen möglichst gering ausfallen. Denn wenn das vereinbarte Leistungsergebnis nicht mehr von den eigenen Handlungen abhängig ist, kann ein Agent nicht mehr die Höhe seiner Vergütung selber beeinflussen, wodurch die Vergütung für den Agenten unberechenbar und risikoreich wird. Wenn der Agent risikoavers ist, wird die Verteilung des Risikos die Forderung nach einer höheren Vergütung nach sich ziehen. Der Anreizvertrag verliert für den Prinzipal dadurch an Attraktivität (Ebers/Gotsch 2014, 213; Eisenhardt 1989, 61; Goebel 2002, 115).

„Forschung ist durch Ungewissheit gekennzeichnet, da nicht jedes Forschungsprojekt zu einem Erkenntnisfortschritt führt. Daher wäre es aus der Perspektive der Agenturtheorie fragwürdig, Wissenschaftler ausschließlich erfolgsabhängig zu entlohnen.“

Das Problem der „outcome uncertainty“ trifft auf Hochschulen zu. So sind die von Studierenden erworbenen Kompetenzen und Lernergebnisse von den Leistungen der Studierenden abhängig. Studierende sind zum einen Empfänger der „Dienstleistung“ Lehre, zum anderen Mitproduzenten im Lehr-Lern-Prozess (Kivistö 2005, 9). Learning Outcomes sind daher nicht durch die Leistungen („Lehrperformance“) der Lehrenden abhängig oder herstellbar. In der Forschung zeigt sich ein ähnliches Problem. Forschung ist durch Ungewissheit gekennzeichnet, da nicht jedes Forschungsprojekt zu einem Erkenntnisfortschritt führt. Daher wäre es aus der Perspektive der Agenturtheorie fragwürdig, Wissenschaftler ausschließlich erfolgsabhängig zu entlohnen. Ihnen sollte daher ein hohes fixes Grundgehalt gewährt werden (zum gleichen Ergebnis kommen Dilger 2001, 138; Osterloh/Frey 2008, 7).

Fazit

Aus der Prinzipal-Agent-Theorie lassen sich Anforderungen ableiten, die an die leistungsorientierte Vergütung in der Wissenschaft zu stellen sind. Eine solche Anforderungsanalyse und hierauf aufbauend eine Stärken-Schwächen-Analyse stellen die Grundlage dafür dar, um Empfehlungen für die Verbesserung des Vergütungssystems einer Hochschule zu erarbeiten.

Der Beitrag zeigt, dass die Prinzipal-Agent-Theorie eher formale Anforderungen stellt. Diese müssten bei einem konkreten Veränderungsprojekt um interne, inhaltliche Anforderungen ergänzt werden, die sich aus den Zielen und Vorstellungen der Hochschulleitung ergeben. Hier geht es um die Frage, welche übergeordneten Ziele die Hochschule durch ein Anreizsystem erreichen möchte. Bei einer Anforderungsanalyse kann zudem auf weitere theoretische Ansätze zurückgegriffen werden. Die intrinsische Motivation stellt eine wichtige Voraussetzung für die Ausübung eines Berufs in der Wissenschaft dar, sie sollte deshalb nach Möglichkeit gestärkt werden. Insofern kann die Ökonomische Motivationstheorie in die Anforderungsanalyse eingehen, da sie sich mit der Verstärkung und dem Verlust intrinsischer Motivation beschäftigt (zum Verdrängungs- und Verstärkungseffekt in der Ökonomie vergleiche zum Beispiel Osterloh/Frey 2008, 20f.).

Literatur:

- Bayer, I. (2002): Strategische und operative Führung von Fakultäten: Herausforderungen durch Autonomie und Wettbewerb, Frankenthal.
- Dilger, A. (2001): Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen? In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 15(2001)2, 132-148.
- Ebers, M/Gotsch, W. (2014): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A., Ebers, M (Hrsg.): Organisationstheorien, 7. Aufl. Stuttgart, 195-255.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, 14(1989)1, 57-74.
- Goebel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- Kivistö, J. (2005): The Government-Higher Education Institution Relationship: Theoretical Considerations from the Perspective of Agency Theory. In: Tertiary Education and Management 11(2005)1, 1-17.
- Noack, I. (2008): Leistungsanreize und Entgeltgestaltung in der Wissenschaft, Lohmar.
- Osterloh, M., Frey, B. S. (2008): Anreize im Wissenschaftssystem: Universität Zürich und CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland, Working Papers, Online im Internet; URL: <https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/Anreize_final_12.9.08.pdf> (23.08.2016).
- Pornschlegel, H., Birkwald, R. (1994): Mitbestimmen im Betrieb bei Lohn und Leistung: Ein Hand- und Arbeitsbuch in 2 Bänden für die Praxis: Band 1 Grundlagen, Problem- und Handlungsfelder, Köln.
- Schimank, U. (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden: Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stötting, E., Schimank, U. (Hrsg.), Die Krise der Universitäten, Leviathan Sonderheft 20, 223-242.

Kontakt:

Moritz von Festenberg Packisch
HafenCity Universität Hamburg
Universität für Baukunst und Metropolentwicklung
Überseeallee 16
20457 Hamburg
Tel.: +49 40 428 27 2734
E-Mail: moritz.festenberg@hcu-hamburg.de