

## Leistungsstimulierung im DDR-Hochschulwesen der 80er Jahre

Anke Burkhardt

Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte über eine leistungsorientierte Reform des deutschen Hochschulsystems werden die in den 80er Jahren forcierten Bemühungen um eine "konsequente Durchsetzung des sozialistischen Leistungsprinzips" an DDR-Hochschulen kritisch reflektiert.

Das Vergütungssystem beinhaltete ein breites Spektrum finanzieller Leistungsanreize. Auf institutioneller Ebene setzte der Staat auf die motivierende Wirkung kennzifferngestützter Leistungsvergleiche zwischen Hochschulen bzw. Struktureinheiten.

Restriktionen, die aus den gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen erwachsen, wurden offiziell nicht thematisiert. Das betraf sowohl den geringen Attraktivitätsvorsprung des Hochschulwesens gegenüber der Vergütung in anderen Volkswirtschaftsbereichen als auch die zentralistische Steuerung und die hohe staatliche Regelungsdichte, die dem eigenverantwortlichen, leistungsorientierten Handeln der Hochschulen entgegenstanden.

## I Einleitung

Zu den großen und kleinen Irritationen der Nachwendezeit zählte für ostdeutsche Hochschulforscher, daß finanzielle Leistungshonorierung zumindest im öffentlichen Dienst und damit auch im Hochschulbereich der alten Bundesländer keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellte. Verwunderung gab es andererseits auf Seiten der westdeutschen Gesprächspartner über das differenzierte System von leistungsabhängiger, aufgabenbezogener Entlohnung und Prämienvergabe in einem Staat, der gemeinhin in dem (schlechten) Ruf von Leistungsnivellierung und Gleichmacherei stand.

Wie so viele der ersten Eindrücke vom jeweils anderen Teil Deutschlands waren auch diese weder in Gänze falsch noch richtig. Bedeutung und Wirkungsweise eines solchen Teilaspekts wie die Aufnahme des Leistungsgedankens in tarifliche Regelungen erschließen sich erst, wenn man den Blick vom unmittelbaren Gegenstand löst und die gesellschaftlichen sowie institutionellen Rahmenbedingungen in die Betrachtung einbezieht. So relativiert sich die Aussage über das im Prinzip leistungsunabhängige, nach Altersstufen bzw. Dienstjahren strukturierte Gehaltssystem des öffentlichen Dienstes in der Bundesrepublik, wenn die Differenz der Gehaltsgruppen und der daraus resultierende Karriereanreiz ins Kalkül gezogen werden. Bezogen auf das wissenschaftliche Personal im Hochschulwesen erklärt sich der Attraktivitätsvorsprung der Professur gegenüber der Stelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters darüber hinaus aus dem deutlich höheren Beschäftigungsniveau in bezug auf Kompetenz, Entscheidungs- und Handlungsspielraum, soziale Absicherung etc.: auf der einen Seite der in der Regel befristet und oft auf Teilzeitstellen tätige wissenschaftliche Nachwuchs bzw. das für Dienstleistungen in Forschung und Lehre zuständige, an die Weisungen eines Professors gebundene Mitglied des akademischen Mittelbaus; auf der anderen Seite die selbständig und eigenverantwortlich agierende Professorenschaft mit unkündbarem Beamtenstatus. Die Möglichkeit der Berufsausübung unter dem Edikt der im Grundgesetz garantierten Freiheit von Forschung und Lehre ist als Leistungsmotivation nicht zu unterschätzen. Wer Wissenschaft an der Hochschule als Beruf betreiben will, muß erst den zeitraubenden und risikoreichen Weg von Promotion, Habilitation und Berufung meistern. Die Überwindung dieser formalen Hürden ist an den Nachweis wissenschaftlicher Leistung und an positive Voten der Fachvertreter geknüpft. Insoweit ist die Personalrekrutierung im Hochschulwesen ein Prozeß intensivster Auseinandersetzung mit der Leistung des Einzelnen.

Trotzdem mehren sich angesichts der Sparzwänge die Rufe nach der Schaffung eines neuen leistungsfördernden bzw. -honorierenden Sanktionssystems. Dabei scheint es kaum noch Tabuthemen zu geben. Befristete Professuren, Leitungspositionen auf Probe, flexible, aufgabenbezogene Entlohnung u. ä. werden nicht

mehr als theoretische Fragestellung, sondern unter dem Gesichtspunkt baldiger Umsetzung in die Hochschulpraxis diskutiert. Die Hochschulen stehen zunehmend in Konkurrenz um die knapper werdenden Mittel der öffentlichen Hand - untereinander und mit anderen Bereichen der Gesellschaft. Der Legitimationsdruck gegenüber der Öffentlichkeit steigt. Die Verausgabung staatlicher Mittel für Lehre und Forschung wird nicht mehr a priori als sinnvoll akzeptiert. Zunehmend werden die Begründung der Mittelzuweisung und der Nachweis effektiver Mittelnutzung eingefordert. In einer Situation, in der nicht mehr die Verteilung von Haushaltszuwächsen, sondern Kürzungen auf der Tagesordnung stehen, nimmt die Bereitschaft des Staates zu, den Hochschulen in Form von Globalhaushalten Finanzautonomie bei der internen Mittelverwendung zuzugestehen (*Lüthje, S. 102; Palandt, S. 94*). Dies wiederum zwingt die Hochschulen zu einer kritischen Überprüfung ihrer bisherigen Position in bezug auf Möglichkeiten und Grenzen einer konsensfähigen Leistungsquantifizierung. In die Pflicht genommen, Transparenz der Entscheidungsfindung im Finanzbereich zu gewährleisten, stellen die Hochschulen ihre einstigen Argumente gegen staatliche Forderungen nach allgemeinverbindlichen Leistungsindikatoren in Frage. Zwar wird die Praktikabilität einer Kopplung von Leistungsindikatoren und Mittelzuweisung (von der Ebene des Landeshaushalts bis hin zur finanziellen Anerkennung individueller Leistungen in Forschung und Lehre) nach wie vor kontrovers diskutiert. Doch während in den 70er und 80er Jahren - in denen die auch heute noch gültigen Leistungsindikatoren herausgearbeitet und im Einzelfall erprobt wurden<sup>1</sup> - einer Überführung in die Hochschulpraxis Vorbehalte entgegenstanden, ist man heute eher zu Kompromissen bereit. Unter dem Zwang zu überzeugender Selbstdarstellung nach außen und interner leistungsorientierter Steuerung stellen die Hochschulen nicht mehr das "ob", sondern das "wie" von Leistungsmessung und -bewertung, von Leistungsförderung und -honorierung in den Mittelpunkt der Überlegungen.

Für einen Hochschulforscher mit DDR-Erfahrung klingen die dabei aufgeworfenen Fragestellungen vertraut. In der DDR hatten die komplizierte Versorgungslage und die drängende Arbeitskräftenachfrage einer ineffizienten Wirtschaft bereits zu Beginn der 80er Jahre intensive Bemühungen um eine konsequentere Durchsetzung des Leistungsprinzips in Gang gesetzt. Im Unterschied zu den alten Bundesländern ermöglichte das zentrale Eingriffsrecht des Staates, Neuerungen relativ zügig auf dem Gesetzes- und Verordnungsweg einzuführen. Die vorgeschriebene gewerkschaftliche Mitwirkung und die Diskussion an der Hoch-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu: Bolsenkötter (1976); Hüfner (1988); Westdeutsche Rektorenkonferenz (1980, 1989); Wissenschaftsrat (1985). Eine Zusammenfassung findet sich bei Schenker-Wicki (1996), S. 104 ff.

schulbasis waren oft nicht mehr als ein "Feigenblatt", das der demokratischen Legitimation staatlicher Entscheidungen dienen sollte.

In Kenntnis der aktuellen hochschulpolitischen Debatte fällt rückblickend auf, daß die Thematisierung der Leistungsproblematik trotz gegensätzlicher politischer Systeme in Ost und West Ähnlichkeiten aufwies. Dies ist nicht ausschließlich auf die systemübergreifende Wissenschaftsimmanenz bestimmter Probleme zurückzuführen, sondern auch auf die gemeinsamen historischen Wurzeln.

## **2 Ähnlichkeit und Differenz im Ost-West-Vergleich**

Die beiden deutschen Hochschulsysteme waren sich zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung ähnlich und fremd zugleich: ähnlich genug, um die ostdeutschen Hochschulen während des mehrjährigen Prozesses der Anpassung an das westdeutsche Hochschulsystem offenzuhalten - zu fremd, um dies ohne massive Eingriffe in das bestehende Hochschulnetz, in Lehr- und Forschungsinhalte, Personalbestand, Leitungsstrukturen etc. leisten zu können.

Trotz vierzigjähriger getrennter Entwicklung in einem sozialistischen Staat wies das DDR-Hochschulwesen Elemente deutscher Hochschultradition auf, an denen nach der politischen Wende sowohl institutionell als auch im Selbstverständnis der Hochschulangehörigen angeknüpft werden konnte. Zu den - insbesondere das wissenschaftliche Personal und die Finanzierung betreffenden - Traditionsbezügen zählen

- die Bindung der Berufsausübung an den formalen Nachweis wissenschaftlicher und hochschulpädagogischer Befähigung (Hochschulabschluß, Promotion A, Promotion B, Facultas docendi),
- die Realisierung der Hauptleistungsprozesse - Lehre, Forschung und medizinische Betreuung - in Personalunion,
- die hierarchische Struktur des "sozialistischen Wissenschaftlerkollektivs" mit einer nach Beschäftigtengruppen differenzierten Aufgaben- und Kompetenzzuweisung,
- die im Prinzip auf Lebenszeit erfolgende Berufung zum Hochschullehrer,
- die einem konventionellen Wissenschaftsverständnis entsprechende fachliche Gliederung der Hochschule in Sektionen und Institute,
- die am Hochschulzugang orientierte Planung der personellen Ausstattung,

- die überwiegend staatliche Finanzierung der Hochschulen,
- das gebührenfreie, z. T. stipendienfinanzierte Studium sowie
- der kameralistische Nachweis von Einnahmen und Ausgaben ohne prozeßbezogene Kosten-Nutzen-Rechnung.

Unterschiede zur Bundesrepublik ergaben sich insbesondere aus der festen Einbindung des DDR-Hochschulwesens in das gesellschaftliche System mit seinen politischen, ideologischen und wirtschaftlichen Zielsetzungen. Die Hochschulen agierten in einem engen, durch Beschlüsse der staatstragenden Partei (*Sozialistische Einheitspartei Deutschlands*), rechtliche Vorschriften und zentrale Planaufgaben gesetzten Rahmen. Die Planerfüllung war Gegenstand regelmäßiger, meist öffentlicher Rechenschaftslegung auf individueller, kollektiver, institutioneller und ministerieller Ebene. Die in Fünfjahres- und Jahresplänen mit hohem Verbindlichkeitsgrad festgelegten Aufgaben wurden in "sozialistischer Gemeinschaftsarbeit" realisiert. Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter und nichtwissenschaftliches Personal bildeten ein festes Arbeitskollektiv. Geführt wurde es nach den Prinzipien des "demokratischen Zentralismus" (Einzelleitung mit kollektiver Beratung) durch einen staatlichen Leiter. Im Gegensatz zur stringenten Aufgabenteilung im westdeutschen Hochschulwesen stand in der DDR im Prinzip jedem der fast ausschließlich vollzeitbeschäftigten und überwiegend unbefristeten Hochschulwissenschaftler die Möglichkeit zu eigenständiger Tätigkeit in Forschung, Erziehung, Aus- und Weiterbildung offen<sup>1</sup>.

Zwischen den Beschäftigtengruppen gab es jedoch graduelle Abstufungen in bezug auf das wahrzunehmende Aufgabenspektrum und die Entscheidungskompetenz. Es waren vor allem Hochschullehrer, die die Hochschule bzw. ihr Fachgebiet in hochschulpolitischen und wissenschaftlichen Gremien vertraten. Sie zeichneten für Kooperationsvorhaben auf nationaler und insbesondere internationaler Ebene verantwortlich, legten langfristige Forschungsvorhaben fest und bestimmten die inhaltlich-methodische Gestaltung der Aus- und Weiterbildung. Offiziell war die Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses der Gruppe der Hochschullehrer vorbehalten. In der Realität nahmen auch promovierte wissenschaftliche Mitarbeiter entsprechende Aufgaben wahr.

---

<sup>1</sup> Im Unterschied dazu sieht der aktuelle Vorschlag des Bundesbildungsministeriums zur Umwandlung von Professorenstellen in Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter vor, diese Mitarbeiter ausschließlich in der Lehre einzusetzen. Eigene Forschungsaufgaben sollen sie nicht wahrnehmen (*Rüttgers 1996, S. 13*).

Innerhalb der Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter wurden unterschiedliche Anforderungen an die Lehrleistungen gestellt. So hatten befristete Assistenten neben ihrer Promotion eine begrenzte Anzahl von Lehrstunden in Form von Seminaren, Praktika und Übungen zu erbringen. Oberassistenten hatten zusätzlich zur Lehre teil an der Anleitung der Studenten zu wissenschaftlich-produktiver Arbeit und der Bestenförderung. Bezogen auf die Forschung, lag ihr Schwerpunkt in den Bereichen Projektkonzeption und -leitung.

Der funktionale Ansatz einer Verteilung der regulären Hochschulaufgaben auf alle Beschäftigtengruppen des wissenschaftlichen Personals spiegelte sich in der Personalstruktur wider: der Hochschullehreranteil am wissenschaftlichen Personal war mit 20 Prozent im Vergleich zu den alten Bundesländern relativ niedrig; der 80prozentige Anteil wissenschaftlicher Mitarbeiter auf Dauerstellen im Mittelbau dagegen sehr hoch. Die Möglichkeit eigener wissenschaftlicher Qualifizierung stand auch unbefristeten Mitarbeitern offen. Hausberufungen waren nicht nur zulässig, sondern der Regelfall. Die wissenschaftliche Karriere wurde nicht selten von Studienbeginn bis zur Emeritierung an ein und derselben Hochschule absolviert. Die zentrale Planung und Leitung führten tendenziell zu einer DDR-weiten Konformität des Hochschulwesens. Mit der Einheitlichkeit der Lehr- und Forschungskultur, der Lehrinhalte, des Studienablaufs, der Verdienstaussichten etc. verlor der Hochschulwechsel nicht nur seinen rechtlichen Hintergrund, sondern auch seine motivationale Basis. Hinzu kamen Probleme bei der Wohnraumversorgung, der Kinderbetreuung, der Arbeitsbeschaffung für den Ehepartner u. ä., die auch für Wissenschaftler den Wechsel des Arbeitsortes erschwerten.

Im Vergleich zur Bundesrepublik gestaltete sich eine wissenschaftliche Laufbahn in der DDR risikoärmer und berechenbarer. Die Ausrichtung auf das Karriereziel Hochschullehrer war weniger ausgeprägt. Das DDR-Hochschulwesen bot Wissenschaftlern auch ohne Berufung die Möglichkeit, "Wissenschaft als Beruf" zu betreiben - langjährig, kontinuierlich und selbständig (*Burkhardt/ Scherer 1995, S. 19*). Das von Hochschullehrern explizit erwartete Bekenntnis zu Staat und Partei, ihre Verpflichtung zu zeitaufwendiger Gremienarbeit und Übernahme gesellschaftlicher Funktionen setzten dem Streben der Mitarbeiter nach Aufstieg in der Wissenschaftshierarchie zusätzlich Grenzen. Das wirkte sich restriktiv auf die Bereitschaft aus, die Promotionen A und B als formale Berufungsvoraussetzungen zu erwerben. Teilweise wurde dies durch die qualifikationsabhängige Einstufung in Gehaltsgruppen bzw. die an den Nachweis der Promotion gebundene Gewährung von Steigerungssätzen innerhalb der Mitarbeiter-Gehaltsgruppen kompensiert.

### 3 Vergütung

Grundsätze des sozialistischen Arbeitsrechts regelte das 1977 verabschiedete "Arbeitsgesetzbuch". Dem Arbeitsrecht kam die Aufgabe zu, "die schöpferischen Fähigkeiten und Initiativen der Werktätigen zur Erhöhung der Qualität und Effektivität der Arbeit, vollen Nutzung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts und Steigerung der Arbeitsproduktivität im sozialistischen Wettbewerb zu entfalten sowie das sozialistische Leistungsprinzip durchzusetzen" (*Bundesvorstand/Staatssekretariat 1978, S. 7*).

Entkleidet man die Paragraphen der DDR-typischen Politfloskeln, so werden drei Säulen der Durchsetzung des Leistungsprinzips sichtbar:

- Tariflöhne für die einzelnen Lohn- und Gehaltsgruppen unter Berücksichtigung von Arbeitsaufgaben, Qualifikationsanforderungen, Verantwortungsbereich und zweigspezifischen Arbeitsbedingungen (§ 97), wobei Von-Bis-Spannen für die gezielte Leistungsstimulierung einzusetzen waren.
- Zusätzlich zum Lohn gezahlte Prämien für hohe individuelle und kollektive Arbeitsleistungen (§ 116 ff.) sowie staatliche und betriebliche Auszeichnungen für hervorragende Arbeitsleistungen, vorbildliche Arbeitsmoral und Arbeitsdisziplin (§ 93).
- Zeitweilige aufgabengebundene bzw. leistungsabhängige Lohn- und Gehaltszuschläge (§ 98, § 103).

Grundsätzliche Festlegungen zu Lohn bzw. Gehalt und Prämie wurden gemeinsam von Ministerrat und gewerkschaftlichem Zentralvorstand getroffen. Die konkrete Ausgestaltung wurde in Rahmenkollektivverträgen (RKV) vereinbart (*Ministerrat u. a. 1980*). Mit Hilfe der Tarifpolitik steuerte der Staat den Einsatz des gesellschaftlichen Arbeitsvermögens. Zweigspezifische Tarifänderungen standen also stets im Kontext des Lohn- und Gehaltssystems in seiner Gesamtheit.

### 3.1 Tarifliche Gehaltsregelungen

Für das Hochschulwesen galt ein eigener RKV. Er war für alle öffentlichen Hochschulen - unabhängig von dem jeweils zuständigen Fachministerium<sup>1</sup> - verbindlich. Sonderregelungen waren für die Hochschulen gesellschaftlicher Organisationen, für Militär- und Polizeihochschulen sowie die Hochschule des Ministeriums für Staatssicherheit zulässig.

Beim wissenschaftlichen Personal schloß der in den 80er Jahren geltende Tarif erstens eine Abstufung nach Gehaltsgruppen (vgl. Tab. 1) und zweitens die Gewährung von bis zu 10 Steigerungssätzen ein. Letztere unterlag in der Regel einem Zweijahresturnus. Für befristete und unbefristete Assistenten ohne Promotion A und ohne Praxiserfahrung legte der Tarif eine Von-Bis-Spanne fest. Unpromovierten befristeten Assistenten mit einer mindestens vierjährigen Praxistätigkeit außerhalb des Hochschulwesens konnte einen monatlicher Zuschlag gezahlt werden. Die Obergrenze einer Gehaltsgruppe entsprach in etwa der Anfangsstufe der nächst höheren Gehaltsgruppe. Der Abstand zwischen den Gehaltsgruppen war relativ gering. In Abhängigkeit von Beschäftigungszeit und Qualifikation konnte es im Einzelfall zu Überschneidungen kommen. Im RKV waren auch die monatlichen Zuschläge für Leitungsfunktionen festgelegt. Für Rektoren und Prorektoren richtete sich deren Höhe nach der Zahl der Studierenden, für Sektionsdirektoren und deren Stellvertreter nach der Zahl der ihnen unterstellten Wissenschaftler.

Obwohl von offizieller Seite die besondere Bedeutung von Bildung und Forschung für den Gesellschaftsfortschritt stets betont wurde, zählte die relativ geringe finanzielle Anerkennung eines hohen Qualifikationsniveaus zu den generellen Kennzeichen des zentralstaatlich gesteuerten Vergütungssystems. Eine Mitte der 80er Jahre durchgeführte vergleichende Analyse der Gehälter von Hochschulabsolventen und Facharbeitern in der Industrie ergab, daß Hochschulabsolventen bis zu ihrem 30. Lebensjahr (Alter der Hochschulabsolventen bei Studienabschluß: Männer 26 bis 28 Jahre, Frauen 24 bis 26 Jahre) nur etwa zwei Drittel des Nettoeinkommens von Facharbeitern realisiert hatten (*Gebuhr 1986*). Dieser Einkommensnachteil konnte trotz der höheren Qualifikation erst nach langjähriger Berufstätigkeit kompensiert werden.

---

<sup>1</sup> Die 54 in der offiziellen Hochschulstatistik ausgewiesenen Hochschulen unterstanden zehn verschiedenen Fachministerien. Das Gros der Beschäftigten (ca. 80 %) war in den dem Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen direkt unterstellten Hochschulen tätig.

Tabelle 1: Tarifliche Gehaltsregelung für das wissenschaftliche Personal an DDR-Hochschulen Ende der 80er Jahre

Beschäftigtengruppe	Von-Bis-Spanne der Gehaltsgruppe (monatl. Bruttogehalt in DDR-Mark)	
	Grundgehalt	höchste Steigerungsstufe
befristete wiss. Assistenten	950	1.250
unbefristete wiss. Assistenten ohne Prom. A bzw. Praxiserfahrung		
Lehrer im Hochschuldienst im 1. und 2. Tätigkeitsjahr		
unbefristete wiss. Assistenten mit Prom. A bzw. Praxiserfahrung	1.040	1.640
Lehrer im Hochschuldienst ab 3. Tätigkeitsjahr		
Oberassistenten	1.230	ohne Prom. A 1.605 ohne Prom. B 1.770 mit Prom. B 1.880
Lektoren		mit Prom. A 1.880
Dozenten	1.550	2.550
Professoren	2.450	3.650

Das Hochschulwesen nahm auf der Prioritätenliste der zentralen Gehaltsregelungen nur eine untere Position ein. Die Tarifgehälter für Professoren wurden über einen Zeitraum von 20 Jahren nicht angehoben. Etwas anders sah es bei den unteren und mittleren Gehaltsgruppen aus. Wissenschaftliche Mitarbeiter profitierten durch einen Angleichungseffekt von den Gehaltssteigerungen im Volkswirtschaftsbereich, die nicht zuletzt auf den politischen Einfluß der zuständigen Ministerin, Margot Honecker - Ehefrau des SED-Generalsekretärs Erich Honecker -, zurückzuführen waren. Das tatsächlich gezahlte Brutto-Monatsgehalt des

wissenschaftlichen Hochschulpersonals insgesamt betrug 1988 im Durchschnitt 1.670 DDR-Mark (berechnet nach: *Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen 1989*). Berücksichtigt man das hohe Qualifikationsniveau, so wurde im Hochschulwesen - gemessen am durchschnittlichen monatlichen Bruttoeinkommen aller Arbeitskräfte in der volkseigenen Industrie - niedrig entlohnt. Der Monatsverdienst lag im industriellen Bereich bei 1.280 DDR-Mark (*Ministerrat 1989, S. 129*). Seit 1970 war er um 70 Prozent gestiegen. Im Hochschulbereich erreichte die Bruttolohnsteigerung dagegen nur 31 Prozent.

### 3.2 Prämien

Zusätzlich zum Lohnfonds standen den Hochschulen Fonds (Prämienfonds, § 74-Fonds RKV) für die leistungsfördernde Mittelvergabe zur Verfügung.

Prämien wurden in Anerkennung der Planerfüllung in hoher Qualität bzw. für außerplanmäßige Leistungen - insbesondere in der **Forschung** - an Personen oder Kollektive vergeben. Der Prämienfonds der Hochschule wurde aus dem Staatshaushalt gespeist. Rund 6 Prozent des Jahreslohnfonds wurden zusätzlich als Prämienmittel zur Verfügung gestellt. Des Weiteren wurden pauschal 500 DDR-Mark für jede in der Forschung tätige Fachkraft (wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal in Vollbeschäftigteinheiten - VbE) zugewiesen. Der Prämienfonds sollte laut Gesetz im laufenden Haushaltsjahr ausgeschöpft werden. Eine Übertragung von Prämienmitteln in das Folgejahr war nur in Ausnahmefällen gestattet.

Der überwiegende Teil des Prämienfonds wurde nach Struktureinheiten aufgeschlüsselt und diesen zur eigenverantwortlichen Verwendung übergeben. Die Höhe der Zuweisung hing von Umfang und Struktur der Beschäftigten, bisherigem Prämienniveau und aktuellen Leistungsanforderungen ab. Der restliche Teil des Prämienfonds verblieb beim Rektor. Dieser setzte die zentralisierten Prämienmittel insbesondere für institutionelle Schwerpunktvorhaben, internationale Kooperationsbeziehungen, Praxisüberführung von Forschungsergebnissen und für die Vergabe betrieblicher Auszeichnungen (z. B. "Kollektiv der sozialistischen Arbeit", "Aktivist der sozialistischen Arbeit") ein. Die Prämierung der Rektoren erfolgte aus einem zentralen Fonds des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen (MHF).

Innerhalb der Struktureinheiten kamen drei **Prämienformen** zum Einsatz: Jahresleistungsprämien, Zielprämien und Initiativprämien. Mitte der 80er Jahre wurden ca. 40 Prozent des Gesamtprämienfonds für Jahresleistungsprämien eingesetzt und je ein Viertel für die beiden anderen Prämienformen (*Blankenburg 1988, S. 15*).

den dezentralen Fonds, der den Struktureinheiten entsprechend ihrer Lehrleistungen zugewiesen wurde, der zuständige staatliche Leiter und die Gewerkschaftsgruppenleitung.

Die Mittel waren Bestandteil des Haushaltsplanes. Eine Übertragung in das folgende Jahr war nicht möglich. Der Jahresmindestbetrag für hervorragende Lehrleistungen lag bei 400 DDR-Mark. Erwartet wurden neben einem bestimmten Umfang an Lehrstunden auch ein hohes wissenschaftliches und methodisch-didaktisches Niveau der Lehre (*Klinzing 1993, S. 280*). Erfolgreiche Nachwuchsbetreuung konnte mit 400 bis 800 DDR-Mark jährlich honoriert werden. 1983 wurden ergänzend die Organisation und Leitung des Ausbildungs- und Erziehungsprozesses (Leitung von Wissenschaftsbereichen, Anleitung studentischer Seminargruppen u. ä.) in die Liste anerkannter Leistungen aufgenommen (*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen; Zentralvorstand 1983*). Neu war auch die Festlegung des Mindestumfangs an Lehrveranstaltungsstunden, die geleistet werden mußten, um am Fonds partizipieren zu können. Er betrug 120 Stunden im Studienjahr. Diese Regelung war erforderlich, weil im DDR-Hochschulwesen für die Mehrheit des wissenschaftlichen Personals keine Lehrdeputatsregelung galt<sup>1</sup>. Lediglich für Lektoren und Lehrer im Hochschuldienst schrieb der RKV die zu leistenden Lehrstunden vor. Die Zahlung aus dem § 74-Fonds erfolgte am Studienjahresende nach vorheriger Diskussion im Kollektiv. Von der öffentlichen Beratung versprach sich die Hochschulleitung einen zusätzlichen Leistungsanreiz und die Einbeziehung qualitativer Kriterien in die Bewertung. Mitte der 80er Jahre zahlten einzelne Hochschulen im Durchschnitt einen Jahresbetrag von über 1.000 DDR-Mark je Professor aus. Der Spitzenwert lag bei rd. 1.250 DDR-Mark. Die an Dozenten und wissenschaftliche Mitarbeiter jährlich gezahlten Beträge lagen deutlich darunter (*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen 1986, S. 107 - 115*).

Die finanzielle Anerkennung von Lehr- und Betreuungsleistungen war in den 80er Jahren wiederholt Diskussionsgegenstand am MHF-Weiterbildungszentrum für Leitungskader und Nachwuchskräfte in Merseburg. Der von den Lehrgangsteilnehmern aufgestellte Forderungskatalog umfaßte insbesondere:

- die Aufstockung des Fonds mit dem Ziel, eine der Prämienvergabe für Forschungsleistungen vergleichbare Größenordnung zu erreichen,

---

<sup>1</sup> Am Institut für Hochschulbildung an der Humboldt-Universität, dem späteren Zentralinstitut für Hochschulbildung, bereits in den 70er Jahren auf der Basis von Leistungsanalysen entwickelte Jahreslehrrichtwerte für das wissenschaftliche Personal waren vom MHF nicht für die offizielle Planungspraxis übernommen worden.

In Angleichung an die Prämienregelungen in der Industrie wurden durch die personenbezogene **Jahresleistungsprämie** hohe Arbeitsergebnisse bei der Planerfüllung anerkannt. Über die Gewährung entschied der zuständige staatliche Leiter der Struktureinheit mit Zustimmung der Gewerkschaftsleitung nach öffentlicher Beratung im Arbeitskollektiv. Die Mindesthöhe richtete sich nach der Beschäftigungszeit im Hochschulwesen: 300 DDR-Mark nach zweijähriger, 450 DDR-Mark nach fünfjähriger und 650 DDR-Mark nach zehnjähriger Tätigkeit. Bei überdurchschnittlicher Leistung waren höhere Prämien möglich. Im Unterschied zu der in der Industrie gezahlten Jahresendprämie bestand im Hochschulwesen kein Rechtsanspruch auf die Jahresleistungsprämie. Auch erreichte sie im Durchschnitt nicht die Höhe der Jahresendprämie, die in etwa einem 13. Monatsgehalt entsprach. Der Anteil der für Jahresleistungsprämien eingesetzten Mittel am Gesamtprämienfonds war seit Mitte der 70er Jahre rückläufig (1975: 70 %; 1985: 41 %). Dadurch verstärkte sich bei den Hochschulmitarbeitern der Eindruck einer Benachteiligung gegenüber anderen Bereichen der Volkswirtschaft. 1987 verabschiedete das MHF deshalb eine neue Richtlinie, die nicht nur eine Aufstockung des Gesamtprämienfonds vorsah, sondern auch darauf zielte, die Jahresleistungsprämie wieder zu "einer Hauptform der Stimulierung hoher Leistungen" zu entwickeln (*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen; Zentralvorstand 1986*).

**Zielprämien** dienten der Förderung wichtiger Planvorhaben speziell in der Forschung und der zügigen Überführung von Forschungsergebnissen in die Praxis. Leistungskriterien (z. B. Ergebnisform, Fertigstellungstermin, Gutachtergremium, Adressat/Nutzer, Akzeptanz in der Praxis) und Prämienhöhe wurden vorab schriftlich in einer Zielprämienvereinbarung fixiert, die ebenfalls der gewerkschaftlichen Zustimmung bedurfte.

**Initiativprämien** wurden insbesondere für hohe Einsatzbereitschaft bei der Realisierung zusätzlicher, kurzfristig anstehender Aufgaben oder für vorfristige Planerfüllung gewährt. Sie konnten an Kollektive oder Einzelpersonen vergeben werden.

Zielend auf eine Gleichstellung von Hochschulwissenschaftlern, die fast ausschließlich in der Lehre tätig waren, wurden ergänzend zum forschungsorientierten Prämienfonds für die Anerkennung besonderer **Leistungen in der Erziehung, Aus- und Weiterbildung sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses** Mittel über den § 74-Fonds RKV zur Verfügung gestellt. Bildung und Verwendung des Fonds wurden durch eine gemeinsame Richtlinie vom MHF und der Gewerkschaft Wissenschaft geregelt (*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen; Zentralvorstand 1982*). Analog zum Prämienystem konnte ein Teil der Mittel einem zentralen Fonds zugeführt werden. Über die Vergabe aus diesem Fonds entschieden Rektor und Hochschulgewerkschaftsleitung, über

- die weitere Dezentralisierung der Mittel zur eigenverantwortlichen Vergabe in den Struktureinheiten,
- die Neufestsetzung der Vergabekriterien unter stärkerer Gewichtung qualitativer Aspekte,
- die Aufnahme der Betreuung von studentischen Arbeiten (Belege, Diplomarbeiten) in das Spektrum anerkannter Leistungen sowie
- die Abschaffung der 120-Lehrstunden-Mindestanforderung, weil diese rein quantitative Vorgabe zu einem von der Lehr- und Betreuungsqualität unabhängigen Anspruchsdenken geführt hatte.

### 3.3 Leistungsorientierte Zuschläge

#### 3.3.1 Aufgabengebundene Leistungszuschläge

Der Beginn intensiver Bemühungen um eine leistungsabhängige Vergütung im DDR-Hochschulwesen läßt sich auf Anfang der 80er Jahre datieren. In einem ersten Schritt wurden **aufgabengebundene Leistungszuschläge (ALZ) für Forschungsleistungen** eingeführt. Im Bereich der industriellen Forschung und Entwicklung existierten entsprechende Regelungen bereits in den 70er Jahren. Ausgehend von dem Ministerratsbeschluß zur Gestaltung der ökonomischen Beziehungen der Industriekombinate mit den Akademien und Hochschulen vom 12. 9. 1985, wurde mit der Einführung des ALZ im Hochschulwesen eine Angleichung an das Gehaltssystem des Kooperationspartners in der Industrie angestrebt. Die Zuschläge wurden ausschließlich für hohe Leistungen bei der Erfüllung von Aufgaben der vertraglich gebundenen Forschungskooperation, d. h. für die Mitarbeit an auftraggeberfinanzierten Staatsplanthemen, gewährt.

Ein Teil des Zuschlages (ALZ I) wurde monatlich in Abhängigkeit vom Arbeitsfortschritt, ein weiterer Teil (ALZ II) nach erfolgreichem Abschluß des Vorhabens gezahlt. Die Höhe des ALZ und die Aufteilung der Gesamtsumme auf ALZ I und II hingen von der Beschäftigtengruppenzugehörigkeit des Hochschulwissenschaftlers und seinem bereits im Rahmen von Steigerungssätzen bzw. Von-Bis-Spannen erreichten Gehaltsniveau ab. Aus Einzelangaben geht hervor, daß der ALZ je Thema und beteiligter Person zu einem durchschnittlichen monatlichen Zuschlag von etwa 170 DDR-Mark geführt hat (*Bismark 1988, S. 37*). Die Ähnlichkeit des ALZ II, der nicht selten 50 Prozent des Gesamt-ALZ ausmachte, mit einer Zielprämie wirkte kontraproduktiv. Im Widerspruch zur ursprünglichen Intention eines aufgabenbezogenen Gehaltszuschlages (Prämien waren laut Arbeitsgesetzbuch ein Zusatz zum tariflich vereinbarten Gehalt) wurden auf

dezentraler Ebene zum Teil für einzelne Projekte nur ALZ- oder Zielprämienvereinbarungen abgeschlossen. Das führte zu einer deutlichen Verminderung der Anreizwirkung des ALZ. Weitere Probleme erwuchsen aus der Beschränkung auf auftraggeberfinanzierte Staatsplanthemen. Ein Großteil der Hochschulwissenschaftler war dadurch von vornherein aus dieser Förderung ausgeschlossen. Entgegen dem theoretischen Ansatz, der auf die Honorierung individueller Leistungen zielte, gaben staatlich festgelegte Wertigkeit und Praxisnähe des Forschungsprojekts den Ausschlag für die Zuschlagsgewährung. Vorgeschlagen wurde deshalb von Seiten der Hochschulen, den ALZ auf haushaltsfinanzierte Vorhaben der anwendungsorientierten Forschung, Themen der Erkundungs- und Grundlagenforschung sowie zentrale Projekte der Gesellschaftswissenschaften auszudehnen. Angeregt wurde des Weiteren, eine leistungsbezogene Stimulierung der beteiligten Forschungsstudenten durch Neugestaltung des Studentenfonds zu ermöglichen.

Mit Einführung von leistungsorientierten Gehaltszuschlägen Ende 1988 (vgl. 3.3.2) war eine Überprüfung der ALZ-Regelung verbunden. Bedingt durch die politische Wende blieb sie jedoch ohne praktische Relevanz.

### **3.3.2 Leistungsorientierte Gehaltszuschläge**

Der ALZ mit seiner Orientierung auf ausgewählte Forschungsleistungen nahm nur einen Teilaspekt des komplexen und vielschichtigen Leistungsspektrums an Hochschulen ins Visier. Zielend auf eine umfassendere Lösung der Anerkennung individueller Leistungen, wurde in der ersten Hälfte der 80er Jahre auf Weisung des MHF am direkt nachgeordneten Zentralinstitut für Hochschulbildung Berlin (ZHB) ein Modellversuch zum Einsatz variabler, leistungsabhängiger Gehaltsbestandteile eingerichtet. Die neue Vergütungsregelung unterschied zwischen monatlichem Grundgehalt und monatlichem leistungsorientiertem Gehaltszuschlag (am ZHB als LOG bezeichnet, nach Einführung an den Hochschulen unter dem Kürzel LOZ geführt). Die bisherigen Steigerungsstufen entfielen. Die Abweichung vom Grundsatz, die Gehaltshöhe in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer festzulegen, eröffnete insbesondere Nachwuchswissenschaftlern bessere Verdienstmöglichkeiten. Der Zuschlag konnte jeweils für ein Jahr, gestützt auf vorgegebene Leistungskriterien und eine ausführliche verbale Einschätzung, gewährt werden. Die Höhe des monatlichen Zuschlags richtete sich im wesentlichen nach der Beschäftigtengruppe, dem Grundgehalt und der Qualifikation. Die Spanne reichte von 50 DDR-Mark für befristete Assistenten bis zu 300 DDR-Mark für Hochschullehrer. Bei mindestens zweijähriger Gewährung des Zuschlags konnte das Grundgehalt auf Dauer um die entsprechende Höhe aufgestockt und nachfolgend ein weiterer Zuschlag gezahlt werden. Die durchschnittliche leistungsabhängige Vergütung betrug bei den ZHB-Wissenschaftlern

am Ende der Erprobungsphase ca. 160 DDR-Mark pro Monat. Knapp die Hälfte des Betrages diente der (unbefristeten) Erhöhung des Grundgehalts. Etwas mehr als die Hälfte wurde für den jeweils auf ein Jahr befristeten LOG aufgewandt. Schätzungsweise wurde also knapp ein Zehntel des Gehalts direkt in Abhängigkeit von der Leistung gezahlt.

Tabelle 2: Leistungsorientierte Gehaltszuschläge (LOG) - Modellversuch am ZHB

Höhe des monatlichen LOG (Bruttobetrag in DDR-Mark)	Anteil der Mitarbeiter (in %)	LOG-bedingte Erhöhung des Grundgehalts (Bruttobetrag in DDR-Mark)	Anteil der Mitarbeiter (in %)
0	25	0	7
unter 50	5	50	5
50 - 99	25	60	41
100- 199	35	70	37
200-300	10	100 - 300	10

Quelle: Internes Schreiben der ZHB-Leitung an das MHF vom 18.10.1988.

Das Prozedere war sehr arbeits- und zeitaufwendig, das Ergebnis oft strittig - trotz des im wesentlichen auf Forschung beschränkten Leistungsspektrums, sich tangierender Forschungsthemen und übereinstimmender Ergebnisformen sowie der durch geringe Fluktuation bedingten personellen Stabilität. Einmal jährlich wurden individuelle Leistungseinschätzungen erstellt. Sie enthielten erstens eine ausführliche verbale Beurteilung zu Fragen der fachlichen und persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters. Erörtert wurden z. B. Leistungsbereitschaft, Stellung im Kollektiv, Kommunikationsfreudigkeit, Kooperationsfähigkeit, ebenso wie gesellschaftliches Engagement und politische Einstellung. Zweitens hatte jeder Mitarbeiter eine differenzierte Auflistung aller im abgelaufenen Jahr erbrachten Leistungen (Forschungsberichte, Publikationen, Betreuungsleistungen, Vortragstätigkeit, Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Gremien, Teilnahme an Tagungen etc.) vorzulegen. Aufgenommen wurden planmäßige und außerplanmäßige Leistungen. Planvorhaben wurden in bezug auf Ergebnisform, Qualität,

Termin, Nutzerresonanz etc. einer Wertung unterzogen. Für den Leistungsnachweis zeichnete jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich. Die Mitarbeiterbeurteilung wurde in der Regel durch den unmittelbaren, aber nicht weisungsberechtigten Forschungsgruppenleiter entworfen und sowohl im Einzelgespräch als auch in der Forschungsgruppe zur Diskussion gestellt. Die überarbeiteten Fassungen der Leistungseinschätzungen berieten Abteilungsleiter, Forschungsgruppenleiter und Vertreter der Gewerkschaftsleitung gemeinsam. Es folgte eine Runde diffiziler Berechnungen. Der LOG-Fonds war begrenzt, seine jährliche Zuwachsrate gering. Jede LOG-bedingte Erhöhung des Grundgehaltes oder LOG-Neugewährung/Erhöhung für einzelne Mitarbeiter hatte notwendigerweise die Nichtwiedergewährung/Senkung des LOG für andere Mitarbeiter zur Folge, falls keine Personalfluktuaton vorlag. Die Endfassung der Leistungseinschätzung und die Entscheidung zum LOG wurden dem Betroffenen zur Kenntnis gegeben. Widerspruch war möglich, wobei der Gewerkschaftsvertreter z. T. als Mittler zwischen Mitarbeiter und Abteilungsleiter fungierte. Eine direkte Konfrontation konnte so vermieden werden.

Abschließend wurden die getroffenen Entscheidungen in der Abteilung öffentlich gemacht und begründet. In der Regel kam es zu einer intensiven Debatte über Leistungskriterien und Bewertungsmaßstäbe. Thematisiert wurde u. a., ob an die Beschäftigtengruppen unterschiedliche Anforderungen zu stellen sind, inwieweit in die Einschätzung individueller Leistungen die Wertigkeit des Themas laut Plan Eingang finden soll, welche Schlußfolgerungen aus der Diskrepanz von langfristigen Forschungsvorhaben und jährlicher Leistungseinschätzung zu ziehen sind. Daß die Diskussionen oft heftig und kontrovers geführt wurden, läßt sich nicht allein aus der finanziellen Dimension des Zuschlages erklären, der speziell in den oberen Gehaltsgruppen im Vergleich zum Grundgehalt relativ gering ausfiel. Von wesentlich stärkerem Gewicht war die im direkten Vergleich der Mitarbeiter festgeschriebene leistungsabhängige Position des einzelnen Wissenschaftlers im Kollektiv.

Ohne Zweifel ging mit der Einführung des LOG eine generelle Stärkung des Leistungsgedankens einher. Planerfüllung, Termintreue, Überführung von Forschungsergebnissen in die Praxis, Publikationstätigkeit, Teilnahme am wissenschaftlichen Leben etc. gewannen für den Einzelnen an Bedeutung. Aufgrund der monatlichen Zuschlagszahlung und der LOG-bedingten nachhaltigen Grundgehaltserhöhung übertraf die Wirkung des LOG die der einmaligen Leistungsanerkennung durch Prämien. Die am ZHB gewonnenen Erfahrungen lassen die Schlußfolgerung zu, daß die Einführung befristeter Leistungszuschläge in jedem Fall einer sorgfältigen Aufwand-Nutzen-Analyse sowie eines breiten Konsenses in bezug auf die Leistungskriterien bedarf, um eine Störung des Arbeitsklimas zu vermeiden.

#### 4 Kennzifferngestützter Leistungsvergleich

Parallel zur Schaffung finanzieller Anreize für individuelle Leistungen in Forschung und Lehre bemühte sich das MHF um eine Aktivierung des Leistungstrebens auf institutioneller Ebene. Weil das bisherige Gleichmaß der Entwicklung von Leistungsanforderungen und Ressourcenzuweisung planungsseitig nicht länger aufrechterhalten werden konnte, mußten neue, effizientere Wege der Aufgabenerfüllung gefunden werden.

Die Personalplanung für den Hochschulbereich war Bestandteil der zentralen Volkswirtschaftsplanung. Entscheidende Planungsgröße der Fünfjahres- und Jahresplanung war das volkswirtschaftlich und regional bilanzierte Arbeitskräfteaufkommen in den Dimensionen Vollbeschäftigteneinheiten (VbE) und Personen. Gegenüber der Staatlichen Plankommission als oberster Planungsbehörde war das MHF bilanzierendes Organ für alle öffentlichen Hochschulen.

Während bis Mitte der 70er Jahre zusätzliche oder veränderte Leistungsanforderungen in der Regel mit einer Aufstockung der personellen Kapazität einhergingen, sah sich das Hochschulwesen speziell in den 80er Jahren zunehmend mit dem Problem konfrontiert, in der Konkurrenz mit anderen volkswirtschaftlichen Bereichen um die "Zuteilung" von Arbeitskräften zurückzustehen. Damit rückten Bemühungen um eine effizientere Ausnutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotentials verstärkt in das Blickfeld der Hochschulpolitik. Anknüpfend an Erfahrungen der Industrie, sollten kennzifferngestützte Hochschulvergleiche die vom MHF zu treffenden Leistungseinschätzungen objektivieren und gleichzeitig den Wettbewerb zwischen den Hochschulen beleben. Auf der jährlichen Rektorenkonferenz nahm der Minister die Hochschulen im Rahmen seiner zentralen Leistungsabrechnung vor allem moralisch in die Pflicht. Die Konsequenz einer leistungsabhängigen Personal- und Mittelzuweisung des Staates an die Hochschulen wurde - zumindest in den noch verbleibenden Jahren der DDR-Existenz - nicht gezogen, denn auch in der DDR gab es langjährig gewachsene Besitzstände, an denen nicht gern gerührt wurde.

DDR-typisch wurde die Einführung des Leistungsvergleichs in Form einer Kampagne mit großem Nachdruck betrieben. Die Grundsätze gaben das MHF und der Zentralvorstand der Gewerkschaft Wissenschaft den Hochschulen 1983 in einer gemeinsamen Orientierung vor. Im Auftrag des MHF wurde am ZHB eine zeitweilige Forschungsgruppe "Leistungsvergleich im Hochschulwesen" eingerichtet (*Bauschke u. a. 1984*). Alle dem MHF direkt unterstehenden Hochschulen stellten dem ZHB auf ministerielle Weisung Unterlagen zum Leistungsvergleich an ihrer Einrichtung zur Verfügung (*Burkhardt 1986*).

Ergänzend führte die Hauptinspektion des MHF 1986 an drei Hochschulen Untersuchungen zum Thema "Erfahrungen bei der Durchsetzung des Leistungsprinzips und bei der Durchführung von Leistungsvergleichen" durch. Nicht zuletzt stand die Problematik auf Konferenzen (*Zentralinstitut; Weiterbildungszentrum 1987*) und in Arbeitsgruppen am MHF-Weiterbildungszentrum in Merseburg zur Diskussion (*Weiterbildungszentrum 1988*).

1983 wurde auf der Rektorenkonferenz erstmals MHF-Material vorgestellt, in dem **Sektionen und Hochschulen** an Hand ausgewählter Leistungskennzahlen einem Vergleich unterzogen wurden (*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen 1983*). Die Ergebnisse des in den Folgejahren fortgeschriebenen Kennziffernvergleichs wurden 1986 in Form von Zeitreihen zusammengefaßt (*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen 1986*). Ausgewiesen wurden folgende Kennziffern zu den Hauptleistungsprozessen Lehre und Studium, Forschung und medizinische Betreuung:

#### a) Lehre und Studium

##### Sektionsvergleich<sup>1</sup>

- Erfolgsquote der Absolventen aus dem Direktstudium in Prozent (bezogen auf die Absolventen eines Berichtsjahres und den unter Berücksichtigung der Regelstudienzeit zugehörigen Studienanfängerjahrgang),
- Direktstudenten je wissenschaftliches Personal, je Professor, je Dozent,
- erfolgreich abgeschlossene Promotionen A (Dr.) je Hochschullehrer,
- in Betreuung befindliche Promotionen A (Dr.) je Hochschullehrer.

##### Hochschulvergleich

- Verwendung des § 74-Fonds RKV im Studienjahr, differenziert nach den Beschäftigtengruppen Professoren, Dozenten, wissenschaftliche Mitarbeiter,
- Anteil der Beteiligten der jeweiligen Beschäftigtengruppe in Prozent,
- durchschnittlich gezahlter Betrag je Beteiligtem der jeweiligen Beschäftigtengruppe in DDR-Mark.

---

<sup>1</sup> In diesem Vergleich wurden folgende Sektionen gesondert dargestellt: Geschichte, Philosophie, Sportwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Mathematik, Physik, Chemie, Biologie, Humanmedizin, Stomatologie, Pflanzenproduktion, Tierproduktion/Veterinärmedizin, Fertigungstechnik, Energietechnik, Werkstofftechnik, Informationsverarbeitung, Elektronik, Elektrotechnik, Gerätebau, Bauingenieurwesen, Technologie der Bauproduktion.

## **b) Medizinische Betreuung**

- Betten je Arzt, je stationär tätiger Schwester,
- durchschnittliche Bettenbelegung in Prozent,
- durchschnittliche Verweildauer in Tagen,
- Leistungen in der hochspezialisierten medizinischen Betreuung: Herz-Lungen-Maschinen-Operationen, neurochirurgische Operationen.

## **c) Forschung<sup>1</sup>**

### **c.a) Naturwissenschaftlich-technische Forschung**

Hochschulvergleich

- Anteil des für Aufgaben des Staatsplanes Wissenschaft und Technik eingesetzten VbE-Fachpersonals<sup>2</sup> an den VbE-Fachpersonal insgesamt in Prozent,
- zentral geplante Leistungen des Staatsplanes Wissenschaft und Technik, Grundlagenforschung und medizinische Forschung je 100 VbE-Fachpersonal,
- Patentanmeldungen je 100 VbE-Hoch- und Fachschulkader,
- Nutzungsrate der Patente in Prozent (im Kalenderjahr gestellte Patentbenutzungsanträge bezogen auf die Patentanmeldungen der letzten drei Jahre),
- überführte Abschlußleistungen je 100 VbE-Fachpersonal,
- wissenschaftliche Artikel je VbE-Fachpersonal.

### **c.b) Gesellschaftswissenschaftliche Forschung**

Hochschulvergleich

- übergebene Manuskripte von Lehrbüchern, Monographien und anderen Büchern absolut und je VbE-Fachpersonal,
- übergebene Forschungsberichte und Studien absolut und je VbE-Fachpersonal.

---

<sup>1</sup> Ein in der Bundesrepublik Deutschland häufig herangezogener Indikator - eingeworbene Drittmittel - fehlt, da es in der DDR diese Art der Forschungsfinanzierung nicht gab.

<sup>2</sup> Das Fachpersonal umfaßte im wesentlichen Hochschullehrer (Professoren, Dozenten), wissenschaftliche Mitarbeiter (befristete und unbefristete Assistenten, Oberassistenten, wissenschaftliche Sekretäre, Lektoren, Lehrer im Hochschuldienst u. ä.) sowie sonstiges Personal für Lehre und Forschung (Beschäftigte, die direkt und ausschließlich bzw. überwiegend Hochschullehrer und wissenschaftliche Mitarbeiter unterstützten; neben Hoch- und Fachschulkadern gehörten dieser Gruppe auch Meister, Facharbeiter, technische Assistenten u. ä. an).

Rangfolgen wurden nicht gebildet - weder bezogen auf einzelne Leistungskennziffern noch aggregiert für die Gesamtheit. Jedoch gab es für die Kennziffern, die das Betreuungsverhältnis im Studium und bei der Nachwuchsförderung abbildeten, eine gesonderte Gegenüberstellung des höchsten und des niedrigsten Wertes unter Nennung der Hochschule und des Jahres.

Der erstmaligen Herausgabe des Kennziffernvergleichs im Jahr 1983 folgten intensive Diskussionen mit Hochschulvertretern. Einige der anfangs verwendeten Kennziffern (z. B. zu Grundmitteln, Ausrüstungen und Energiekosten) wurden als ungeeignet ausgesondert. Bei anderen (z. B. Lehrstunden je Professor, je Dozent) wurde nach Einspruch insbesondere schlecht positionierter Hochschulen im Interesse der Konfliktvermeidung auf einen wiederholten Ausweis verzichtet. Doch auch die genannten, als Zeitreihen veröffentlichten Kennziffern waren in ihrer Aussagekraft umstritten. Die Einwände der Hochschulen richteten sich insbesondere auf die fehlende Beeinflussbarkeit der Kennziffern aus dem Komplex Lehre und Studium, auf die nur partielle Abbildung der Gesamtleistung und die ungenügende Berücksichtigung qualitativer Aspekte.

Dementsprechend fanden die Kennziffern des zentralen Vergleichs bei dem unterhalb der ministeriellen Ebene geführten Vergleich zwischen Hochschulen und Sektionen bzw. innerhalb der Einrichtung in der Regel nur modifiziert Verwendung. Das betraf vor allem den Komplex Studium und Lehre. So wurden zum Beispiel die Lehrstunden in der Gliederung nach Veranstaltungsformen (Vorlesungen, Seminare, Übungen und Praktika) erfaßt. Bei der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses bezogen die Hochschulen die Dauer der Qualifizierung in die Bewertung ein. Der im Verantwortungsbereich der Hochschulen angesiedelte Leistungsvergleich zeichnete sich durch die Verwendung eines umfangreichen und differenzierten Kennziffernspektrums aus. Wie in einem planwirtschaftlichen System nicht anders zu erwarten, bezogen sich zahlreiche Kennziffern auf die Erfüllung von Planvorgaben. Zum Teil bildeten die Kennziffern zentrale hochschulpolitische Orientierungen ab, wie sie z. B. durch Rektorenkonferenzen oder Studienjahresdirektiven gegeben wurden.

Leistungen in der Erziehung, Aus- und Weiterbildung wurden mit Hilfe von Kennziffern charakterisiert, die sich auf Angaben folgender Komplexe stützten:

- Studienverlauf (Erfolgsquote, Abbruchquote, Verbleibensquote, Absolventenvermittlungsquote),
- Noten und Prädikate (im Grundlagenstudium, Hochschulabschluß, Diplom),
- Leistungsstipendiaten,
- Bestenförderung (abgeschlossene individuelle Studienpläne und Förderverträge, betreute Beststudenten, Delegation zum Teilstudium im In- und Ausland),

- wissenschaftlich-produktives Studium (Teilnehmer an Leistungsschauen, Messen, Studentenzirkeln, Studentenkonferenzen, Exponate und Beiträge für wissenschaftliche Veranstaltungen, in die Forschung einbezogene Studenten),
- sozialistische Erziehung (Teilnehmer am Studentensommer, an der Reservistenqualifizierung, an den Zivilverteidigungspraktika, in der Betreuung tätige Mitarbeiter),
- Weiterbildung (Kurse, Teilnehmer, geleistete Lehrstunden).

Bei der Auswahl forschungsbezogener Kennziffern folgten die Hochschulen weitestgehend dem Vorbild des zentralen Leistungsvergleichs. Der Kennziffernspiegel enthielt Angaben über die für zentrale Vorhaben eingesetzte Forschungskapazität, Patente, Lizenzen, Publikationen (Forschungsberichte, Monographien, Beiträge in Sammelbänden, Lehr- und Fachbücher, wissenschaftliche Artikel, Rezensionen). Ergänzend wurden die Ausgaben- und Einnahmensituation (darunter Exporteinnahmen), die Hochschul-Industrie-Kooperation (Vertragsforschung), die Durchführung und der Besuch wissenschaftlicher Veranstaltungen, Vortragstätigkeit, Gutachten, Mitwirkung in wissenschaftlichen Gremien, Auslandsbeziehungen etc. einbezogen.

Nach Einschätzung der Hochschulen (*Burkhardt 1986, S. 77 - 79*) hing der Erfolg, d. h. die leistungsfördernde Wirkung, des Leistungsvergleichs zum einen in entscheidendem Maße vom Konsens der Beteiligten und ihrer vorbereitenden Mitwirkung, der Transparenz der Entscheidungsfindung und der öffentlichen Durchführung ab. Zum anderen wurde die Vergleichbarkeit der Hochschulen bzw. ihrer Struktureinheiten in fachlicher und kapazitiver Hinsicht als Grundvoraussetzung genannt.

## 5 Fazit

Ein Fazit zu ziehen fällt schwer. Das geschilderte System der Leistungsstimulierung im DDR-Hochschulwesen erscheint im Ansatz - auch aus heutiger Sicht - sinnvoll. Jedoch wurde die Wirksamkeit der Einzelmaßnahmen durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen konterkariert. Im Vergleich zu anderen Volkswirtschaftsbereichen - in denen ausreichend Arbeitsplätze für Hochschulabsolventen und berufserfahrene Akademiker zur Verfügung standen - wies das Hochschulwesen lediglich durchschnittliche Verdienstmöglichkeiten auf. Das betraf sowohl die tarifliche Grundvergütung als auch Prämien und Gehaltszuschläge. Bezogen auf tarifliche Regelungen innerhalb des Hochschulwesens, waren erstens die leistungsabhängigen Zuschläge im Verhältnis zum Grundgehalt anteilig zu knapp bemessen, um einen wirklichen Leistungsschub zu bewirken. Zweitens relativierte sich die Anreizwirkung von Gehaltszuschlägen durch den stetigen Kaufkraftverlust der DDR-Mark. Die Entwertung erfolgte sowohl in inflationärer

Form durch steigende Preise für qualitativ hochwertige Güter, als auch bedingt durch die Kluft zwischen steigender Nachfrage und stagnierendem Waren- und Dienstleistungsangebot.

Die zentralistische Planung und Leitung hemmte die Eigeninitiative der Hochschule. Nicht nur ihr inhaltlicher, sondern auch ihr finanzieller Spielraum waren sehr begrenzt. In Forschung und Lehre erzielte Einnahmen mußten fast ausnahmslos an den Staatshaushalt abgeführt werden. Doch hätte auch das Recht zu eigenständiger Mittelverwendung wenig genutzt. Arbeitskräfte und Material waren - soweit verfügbar - in staatlichen Plänen fixiert. Im Kontext der angespannten wirtschaftlichen Situation hatte das Geld seine Funktion als allgemeines Äquivalent mehr und mehr eingebüßt.

Moralische Anreize - wie sie sich die Hochschulpolitik vom kennzifferngestützten Leistungsvergleich versprach - stellten nur ein unzureichendes Surrogat für eine leistungsabhängige Mittelzuweisung des Staates an die Hochschulen bzw. innerhalb der Hochschulen dar. Die zum Vergleich Aufgerufenen beschränkten sich häufig darauf, den administrativen Weisungen "von oben" mit möglichst geringem Aufwand und größtmöglicher Vorzeigewirkung nachzukommen. Da das genuine Interesse fehlte, waren Formalismus und plakativer Aktionismus an der Tagesordnung.

Als Positivum ist anzuführen, daß die mehrjährige, intensive Auseinandersetzung mit der Leistungsproblematik zu einem Einstellungswandel geführt hat. Auf ministerieller, institutioneller und individueller Ebene war man sich der Möglichkeiten und Grenzen von Leistungsmessung und -bewertung bewußt geworden. Im Interesse der Praktikabilität wurden Kompromisse im Hinblick auf die Widerspiegelung von Qualität und Komplexität der Leistungen geschlossen. An den Hochschulen war eine wachsende Bereitschaft zur Entwicklung und Erprobung eigener Vorstellungen zu beobachten. Ein Erfolgsrezept wurde zwar nicht gefunden, doch bestand weitgehend Konsens über die Notwendigkeit einer stärkeren Leistungsorientierung.

Daß insbesondere die hohe staatliche Regelungs- und Verordnungsdichte - in politisch-ideologischer und ökonomischer Hinsicht - dem leistungsorientierten, eigenverantwortlichen Handeln der Hochschulen entgegenstand, war zwar ein offenes Geheimnis, wurde aber nicht öffentlich problematisiert (*vgl. hierzu Schulz 1987*). Den Mut zu kritischen Worten fanden Hochschulpraktiker und -forscher erst nach der politischen Wende im Herbst 1989. Und so endet dieser

Aufsatz mit dem Rückblick auf eine zu DDR-Zeiten nicht mehr eingelöste Zukunftsvision<sup>1</sup>:

"Das Konzept der Entwicklung und Leitung der Universitäten und Hochschulen in ökonomischen, materiellen, finanziellen und personellen Fragen muß so verändert werden, daß es die Initiative der Hochschulen insgesamt und ihrer einzelnen Mitarbeiter in allen Fragen der Wissenschaftsentwicklung stimuliert und zu hohen Leistungen anspornt. Dies erfordert, ihre Verantwortung für den Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln umfassend zu erweitern ... Überwunden werden muß der Mechanismus, die finanziellen und materiellen Fonds nur gemessen am vergangenen Jahr festzulegen; vielmehr sind objektive Kriterien und feststehende, für alle Mitarbeiter überschaubare normative Größen zu fixieren ... Hauptsteuergröße für die Leitung der Universitäten und Hochschulen muß das Finanzbudget werden... Insbesondere zur Verwirklichung des Leistungsprinzips und für die Bewerbung um Mittel wird der Leistungsnachweis für die einzelnen Hochschulen und Wissenschaftler, die Struktureinheiten und die Universitäten und Hochschulen an Bedeutung gewinnen" (*Engel u. a 1989., S. 12 - 16*).

#### Literaturverzeichnis

*Bauschke, B.; Deregoski, V.; Goering, M.; Vogel, H. (1984):* Positionen zur Problematik von Leistungsvergleichen im Hochschulwesen. Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Arbeitsmaterialien)

*Bismark, D. (1988):* Zur materiellen Stimulierung im Hochschulwesen. In: Leistungsanforderungen, Leistungsbewertung und Stimulierung - vor allem bei der Realisierung von Schlüsseltechnologien. Gesellschaftswissenschaftliches "Colloquium Dresdense" der Hochschulen im Bezirk Dresden. S. 30 - 39

*Blankenburg, K.-H. (1988):* Der Prämienfonds an Universitäten und Hochschulen - ein ökonomisches Instrument zur Stimulierung hoher Leistungen? Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Forschung über das Hochschulwesen 61)

---

<sup>1</sup> Im Auftrag der Rektoren legte eine Arbeitsgruppe, in der Hochschulen, Bildungsministerium und ZHB vertreten waren, im Dezember 1989 grundlegende Ideen einer sozialistischen Hochschulreform vor.

*Bolsenkötter, H. u. a. (1976):* Ökonomie der Hochschule: eine betriebswirtschaftliche Untersuchung. Baden-Baden

*Bundesvorstand des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes; Staatssekretariat für Arbeit und Löhne (Hrsg.) (1978):* Arbeitsgesetzbuch der Deutschen Demokratischen Republik. Berlin

*Burkhardt, A. (1986):* Leistungsvergleich im Hochschulwesen. Analyse der Erfahrungsberichte der Universitäten und Hochschulen des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen. Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Forschung über das Hochschulwesen 36)

- (1985): Positionen zur Weiterentwicklung des sektionsbezogenen Kennziffernmaterials des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen. Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Arbeitsmaterialien)

- (1986): Vorschlag zur Gestaltung des Kennziffernmaterials "Universitäten und Hochschulen des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen - Vergleich ausgewählter Zahlen und Fakten". Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Materialien zur Forschung über das Hochschulwesen)

*Burkhardt, A.; Scherer, D. (1995):* Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an DDR-Hochschulen in den 80er Jahren. Berlin (Projektgruppe Hochschulforschung Berlin-Karlshorst. Projektberichte 3)

*Engel, G. u. a. (1989):* Die Universitäten und Hochschulen in der Erneuerung des Sozialismus. Vorschläge und Überlegungen zu einer grundlegenden Hochschulreform. Zwickau

*Gebuhr, K. (1986):* Gehälter von Hochschulabsolventen in der Industrie im Vergleich zu Facharbeiterqualifikationen. Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Wissenschaftliche Arbeitsberichte 35)

*Hüfner, K. (1988):* Kennzahlen-Systeme zur Hochschulplanung. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Bonn (Westdeutsche Rektorenkonferenz. Dokumente zur Hochschulreform 61)

*Klinzing, L. (1993):* Lehrdeputate Ost. In: Schramm, H. (1993) (Hrsg.): Hochschule im Umbruch. Zwischenbilanz Ost. Berlin, S. 278 - 284

*Lüthje, J. (1993):* Globalisierung des Haushalts - Chancen in finanzieller Knappheit. In: Köhler, G.; Röbbecke, M. (Hrsg.): Management und Mitbestimmung. Frankfurt a. M. (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. Materialien und Dokumente Hochschule und Forschung 75), S. 99 - 103

*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen (1989):* Statistisches Jahrbuch des Hochschulwesens der DDR 1989. Berlin

- (1983): Universitäten und Hochschulen des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen. Vergleich ausgewählter Zahlen und Fakten 1983. Berlin

- (1986): Universitäten und Hochschulen des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen. Vergleich ausgewählter Zahlen und Fakten 1981 - 1985. Berlin

*Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen; Zentralvorstand der Gewerkschaft Wissenschaft (1982):* Gemeinsame Richtlinie über den leistungsorientierten Einsatz der Mittel des Fonds gemäß § 74 RKV Hochschulwesen an den Universitäten, Hochschulen und Medizinischen Akademien vom 15. Januar 1982. Berlin (Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen. Verfügungen und Mitteilungen 1)

- (1983): Gemeinsame Richtlinie über den leistungsorientierten Einsatz der Mittel des Fonds gemäß § 74 RKV Hochschulwesen an den Universitäten, Hochschulen und Medizinischen Akademien vom 15. Januar 1982 i. d. F. der Änderung vom 29. März 1983. Berlin (Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen. Hoch- und Fachschulrecht, 21. Nachtrag)

- (1986): Gemeinsame Richtlinie zum leistungsorientierten Einsatz der Mittel des Prämienfonds im Bereich des MHF für die Jahre 1986 bis 1990 vom 15. August 1986. Berlin (Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen. Verfügungen und Mitteilungen 4)

*Ministerrat der Deutschen Demokratischen Republik (1989):* Statistisches Jahrbuch der Deutschen Demokratischen Republik 1989. Berlin

*Ministerrat der Deutschen Demokratischen Republik/Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen; Freier Deutscher Gewerkschaftsbund/Zentralvorstand der Gewerkschaft Wissenschaft (1980):* Rahmenkollektivvertrag über die Arbeits- und Lohnbedingungen für die Beschäftigten der Universitäten, Hochschulen, medizinischen Akademien und der dem Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen unterstellten selbständigen wissenschaftlichen Einrichtungen und sonstigen Einrichtungen vom 1. September 1980 - RKV-Hochschulwesen. Berlin

*Palandt, K. (1993):* Globalhaushalte. In: Köhler, G.; u.a. (Hrsg.): Management und Mitbestimmung. Frankfurt a. M. (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. Materialien und Dokumente Hochschule und Forschung 75), S. 93 - 98

*Rüttgers, J. (1996):* Hochschulen für das 21. Jahrhundert. Bonn

*Schenker-Wicki, A. (1996):* Evaluation von Hochschulleistungen: Leistungsindikatoren und Performance measurements. Wiesbaden

*Schulz, H.-J. (1987):* Zur Untersuchung von perspektivischen Entwicklungstendenzen des Hochschulwesens der DDR bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts - einige konzeptionelle Überlegungen. Berlin (Zentralinstitut für Hochschulbildung. Berichte und Informationen zur Hochschulentwicklung), S. 6 - 22

*Sozialistische Einheitspartei Deutschlands (1980):* Aufgaben der Universitäten und Hochschulen in der entwickelten sozialistischen Gesellschaft. In: Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen (Hrsg.): V. Hochschulkonferenz der Deutschen Demokratischen Republik am 4. und 5. September 1980 in Berlin. Zwickau

*Weiterbildungszentrum des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen (1988):* Zur Durchsetzung des Leistungsprinzips an der Einrichtung - Erfahrungen, Probleme, Lösungen. Arbeitsgruppenbericht. Merseburg

*Westdeutsche Rektorenkonferenz (1980):* Kennzahlenvergleich an deutschen Vororthochschulen. Abschlußbericht. Bonn (Dokumente zur Hochschulreform XIII)

- (1989): Leistungsbeurteilung und Leistungsvergleich im Hochschulbereich. Symposium der Westdeutschen Rektorenkonferenz am 23./24. Juni in Bonn. Bonn (Dokumente zur Hochschulreform 65)

*Wissenschaftsrat (1985):* Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln

*Zentralinstitut für Hochschulbildung; Weiterbildungszentrum des Ministeriums für Hoch- und Fachschulwesen (Hrsg.) (1987):* Symposium zu Fragen der weiteren Vervollkommnung, Organisation und Rationalisierung der Leitung der Hochschulen am 11. und 12. November 1987 in Merseburg. Zwickau

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Anke Burkhardt  
Blankenburger Str. 108c

13156 Berlin