



WESTFÄLISCHE
WILHELMS-UNIVERSITÄT
MÜNSTER



Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik

5/2013

Vor- und Nachteile der W-Besoldung

Alexander Dilger

Discussion Paper of the
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des
Instituts für Organisationsökonomik
5/2013**

Mai 2013

ISSN 2191-2475

Vor- und Nachteile der W-Besoldung

Alexander Dilger

Zusammenfassung

Die vor rund zehn Jahren eingeführte W-Besoldung weist gegenüber der vorhergehenden C-Besoldung einige Vor- und Nachteile auf. Nach ökonomischen Vorüberlegungen und einer kurzen Vorstellung der beiden Besoldungssysteme werden diese Unterschiede betrachtet und Empfehlungen formuliert.

JEL-Codes: I23, I28, J33, J45, M52

Pros and Cons of the W-Remuneration

Abstract

The W-Remuneration, introduced nearly ten years ago for professors, has some pros and cons compared to the former C-Remuneration. Following some preliminary economic considerations and a short presentation of both remuneration systems, their differences are examined to give some recommendations.

Im Internet unter:

http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_05_2013.pdf

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststraße 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)
E-Mail: io@uni-muenster.de
Internet: www.wiwi.uni-muenster.de/io

Vor- und Nachteile der W-Besoldung*

1. Einleitung

Vor rund 10 Jahren wurde in Deutschland die W-Besoldung für Professoren eingeführt (durch das Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung bzw. das Professorenbesoldungsreformgesetz vom 16. Februar 2002, welches dann sukzessive in Landesrecht umgesetzt wurde). Viele vorherige Erwartungen, aber auch Befürchtungen, die daran geknüpft waren,¹ haben sich nicht erfüllt. Dabei ist ein Vergleich mit Idealbedingungen schwierig und unfair. Es ist unklar und strittig, für wen die Professorenbesoldung und das Hochschulsystem allgemein überhaupt ideal sein sollten, also ob z. B. eher für die Professoren oder die Studenten, deren zukünftige Arbeitgeber oder für die Steuerzahler, die Volkswirtschaft allgemein oder die Wissenschaft an sich.² Leichter möglich und angemessener ist hingegen ein Vergleich mit dem vorherigen System der C-Besoldung für Professoren. Dabei ist die Rückkehr zur C-Besoldung keine ernsthafte Option, doch die bestehende W-Besoldung lässt sich verändern und auch verbessern.

Im Folgenden werden zuerst im zweiten Abschnitt ökonomische Vorüberlegungen referiert, die auch bei solch einem eingeschränkten Vergleich der Besoldungssysteme relevant sind. Im dritten Abschnitt wird das alte System der C-Besoldung kurz vorgestellt, im vierten Abschnitt die Neuerungen durch das neue System der W-Besoldung. Im fünften Abschnitt werden die Vorteile des neuen gegenüber dem alten System herausgestellt, im sechsten Abschnitt die korrespondierenden Nachteile. Der siebte Abschnitt schließt mit einem kurzen Fazit und einigen Handlungsempfehlungen.

* Dieses Manuskript beruht auf einem Vortrag, der mit leichten Variationen sowohl bei der Fachtagung „Innovation, Leistungsmessung und Anreizsysteme in Wissenschaft und Wirtschaft – Governance wissenschaftlicher Organisationen“ am 28. November 2012 an der TU München und beim 15. Workshop Hochschulmanagement der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im VHB am 22. Februar 2013 in Duisburg gehalten wurde. Der Autor dankt den Teilnehmern und Veranstaltern. Vielfältige Anregungen haben den Beitrag verbessert, wobei es sich hier nur um die Ansichten des Autors handelt, der auch für etwaige Fehler allein die Verantwortung trägt.

¹ Siehe z. B. für übertriebene Erwartungen Bulmahn (2000) sowie Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000a und 2000b), für Befürchtungen dagegen Evers (2000), Kieser (2000), Reumann (2000) oder von Eckardstein/Oechsler/Scholz (2001). Der Autor dieses Beitrags befürchtete selbst, dass (fast) niemand mehr aus der C-Besoldung ins W-System wechseln würde, Berufungen von bereits Berufenen also zum Erliegen kämen. Er war deshalb froh, 2003 seinerseits noch im Rahmen der C-Besoldung berufen zu werden, wechselte jedoch zwischenzeitlich wie viele andere auch in die W-Besoldung.

² Vgl. Dilger (2001 und 2007).

2. Ökonomische Vorüberlegungen

Die Besoldung von Professoren hat wie auch der Lohn bei normalen Arbeitnehmern sowohl eine Allokations- als auch eine Motivationsfunktion.³ Diese bedeutet, dass die Höhe und Art der Bezahlung darauf wirkt, wer Professor wird und bleibt (Allokationsfunktion), und außerdem darauf, wie sich die vorhandenen Professoren engagieren (Motivationsfunktion). Dabei hat insbesondere die (voraussichtliche) Höhe der Besoldung eine starke Allokationswirkung, während die Art der Besoldung vor allem mit der Motivation verknüpft ist.

Insbesondere die Allokationswirkungen sind nicht allein auf die aktuellen Professoren beschränkt, sondern betreffen auch stark den wissenschaftlichen Nachwuchs. Zu niedrige und unsichere Besoldung schreckt vor allem die besten Studenten, Absolventen und Doktoranden ab, die in der Regel auch außerhalb des Hochschulbereichs sehr gute Beschäftigungschancen haben und ohnehin deutlich höhere Einkommen erzielen können. Wer außerhalb des Hochschulbereichs kaum eine Chance hat, wird sich hingegen auch von einer abgesenkten Besoldung nicht vom Streben nach einer Professur abschrecken lassen. Auch die schon vorhandenen Professoren bleiben in der Regel an den Hochschulen, selbst wenn ihre Besoldung nicht weiter steigt, während sie meistens Bestandsschutz zumindest gegen nominale Einkommensverluste haben. Außerdem bestehen für die auf Lebenszeit verbeamteten Professoren Anreize, sich auf Nebenverdienstmöglichkeiten zu konzentrieren, wenn im Hauptamt kaum Möglichkeiten zur Verdienststeigerung existieren.

Für die Motivation der eingestellten Hochschullehrer ist die Art der Besoldung wichtig. Nach der ökonomischen Standardtheorie wird bei rein fixer Entlohnung, die angesichts der üblichen Verbeamtung auf Lebenszeit auch nicht durch eine mögliche Entlassung bedroht ist, nur das Nötigste oder schlimmstenfalls überhaupt nicht gearbeitet.⁴ Allerdings gibt es Hinweise darauf, dass (zu) niedrige variable Entlohnungselemente intrinsische Motivation verdrängen können, so dass ohne sie mehr und besser gearbeitet würde als mit ihnen.⁵ Bei hohen variablen Anteilen überwiegt in der Regel der extrinsische Motivationszuwachs. Allerdings steigt auch das Risiko einer solchen Beschäftigung, weshalb aus Allokationsgründen typischerweise der Erwartungswert des unsichereren Einkommens entsprechend höher sein

³ Vgl. Lazear (1986 und 1999).

⁴ Vgl. Dilger (2001), S. 136, mit weiteren Nachweisen.

⁵ Siehe z. B. Lepper/Greene (1978), Deci/Ryan (1985), Frey (1994), Frey/Osterloh (2000) sowie differenzierter Gneezy/Rustichini (2000) und Dilger (2004).

muss als bei weniger riskanter Entlohnung. Vor allem droht jedoch eine Konzentration allein auf die imperfekte Leistungsmaße, die zur Ermittlung des variablen Einkommens herangezogen werden. Bei den hochkomplexen und schwer messbaren Aufgaben von Hochschullehrern besteht dadurch die Gefahr, dass diese wesentliche Aufgabenteile nicht mehr erfüllen, um bei den gemessenen und einkommensrelevanten Komponenten umso besser abzuschneiden.⁶

3. Das System der C-Besoldung

Im System der C-Besoldung für Hochschullehrer gab es vier Kategorien (C1 bis C4). Zum jeweils unterschiedlichen Grundgehalt kamen wie auch sonst im Öffentlichen Dienst üblich Dienstaltersstufen hinzu. Außerdem gab es standardisierte Berufungszulagen, die beim Wechsel der Hochschule etwas höher ausfielen als beim Verbleib an derselben Hochschule nach einem Ruf an eine andere. Für Leistungen an der eigenen Hochschule gab es hingegen keine variable Vergütung. Ein Wechsel in die Hochschulleitung erlaubte eine höhere Vergütung auf Zeit.

Wer unter C berufen wurde, besitzt jetzt Bestandsschutz. Ein Wechsel in die W-Besoldung ist möglich und für Zulagen nötig. Das gilt auch für Berufungs- und Funktionszulagen. Allerdings kann ein höheres bzw. der C-Besoldung entsprechendes Grundgehalt ausgehandelt werden.

4. Neuerungen durch die W-Besoldung

Durch die Besoldungsreform wurden im Rahmen der W-Besoldung die Dienstaltersstufen abgeschafft. Dafür gibt es jetzt neben Berufungs- auch Leistungs- und Funktionszulagen. Diese sind frei verhandelbar. Allerdings ist der Vergaberahmen für alle Professorengehälter beschränkt. Für individuelle Bezüge gibt es eine Höchstgrenze, die nur in wenigen, gut begründeten Ausnahmefällen überschritten werden darf. Insgesamt ist die Spreizung der Besoldung nun größer, da einige mehr verdienen als früher und andere weniger. Wissenschaftliche Assistenten (C1) wurden als Stellenkategorie abgeschafft, dafür gibt es jetzt Juniorprofessoren (W1).

⁶ Vgl. Dilger (2001) mit weiteren Nachweisen.

5. Vorteile

Im Wesentlichen gibt es fünf Vorteile der W-Besoldung gegenüber der C-Besoldung, die im Folgenden kurz benannt und beschrieben werden. Diesen Vorteilen stehen korrespondierende Nachteile gegenüber, die Gegenstand des nächsten Abschnitts sind.

Erstens kann die C-Besoldung in der W-Besoldung nachgebildet, aber auch verbessert werden. Es ist in dem neuen System also alles möglich, was im alten System ging, aber noch viel mehr. Die W-Besoldung gewährt den Hochschulen mehr Autonomie und Spielraum bei der Besoldung.

Zweitens lassen sich die Bezüge stärker an Knappheitsbedingungen anpassen. In manchen Fächern verdienen bereits Absolventen und auf jeden Fall Promovierte mehr als ihre Professoren an der Hochschule, zumindest wenn man nur die reguläre Besoldung und nicht auch Nebenverdienstmöglichkeiten betrachtet. In anderen Fächern gibt es kaum fachbezogene Arbeitsplätze, schon gar nicht mit der Bezahlung eines Hochschullehrers. In der C-Besoldung spielten diese unterschiedlichen hochschulexternen Alternativen allerdings fast keine Rolle. Nur die Zahl der Rufe führte hier zu Gehaltsunterschieden, wobei diese Zahl mehr von den Knappheits- und Kooperationsbedingungen im Hochschulsektor abhing als von den Verhältnissen außerhalb desselben. Nun ist eine marktmäßigere Besoldung möglich, wodurch auch auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt stark nachgefragte Fächer Professoren gewinnen und halten können. Zuvor drohte ein Professorenmangel ausgerechnet in den Fächern, wo Professoren am meisten benötigt werden.

Drittens ist es in der W-Besoldung möglich, hochschulinterne Leistungen auch finanziell zu würdigen. In der C-Besoldung konnten besondere Leistungen in der Forschung, Lehre und Selbstverwaltung eigentlich nur über zusätzliche Rufe finanziell gewürdigt werden, während gerade Lehrleistungen kaum zu solchen Rufen beigetragen haben oder auch jetzt kaum zu Rufen führen.

Viertens bindet der Vergaberahmen faktisch oft nicht, so dass insgesamt im System der W-Besoldung mehr an Professoren gezahlt werden kann und auch gezahlt wird als bei der C-Besoldung.

Fünftens dürfen Juniorprofessoren selbständig forschen und lehren, was den Hochschulassistenten in dieser Form bzw. zumindest formal und je nach zuständigem Professor auch faktisch nicht möglich war.

6. Nachteile

Zum ersten Vorteil der W-Besoldung, dass Verbesserungen gegenüber der C-Besoldung möglich sind, gibt es den korrespondierenden Nachteil, dass es natürlich ebenso auch zu Verschlechterungen kommen kann. Bei Individuen ist die ökonomische Grundannahme, dass diese zusätzliche Spielräume und Freiheiten zu ihrem Vorteil nutzen werden, sich also nicht verschlechtern, sondern verbessern werden. Beim Zusammenspiel vieler Individuen oder bei Kollektivakteuren muss das aber nicht so sein. Zusätzliche Möglichkeiten können das Fehler- und Missbrauchspotential erhöhen. Außerdem können knappe Ressourcen in Verteilungskämpfen vergeudet werden.

Dem zweiten Vorteil der besseren Anpassungsmöglichkeiten an die Knappheitsbedingungen steht als notwendiger Nachteil eine Zunahme der Ungleichheit gegenüber. Professoren bekommen dann für vergleichbare Arbeit nicht mehr das gleiche bezahlt, weil irgendwo außerhalb der Hochschule die Arbeitsmarktbedingungen verschieden sind. Noch gewichtiger ist wohl die Eigenschaft der W-Besoldung, dass die reinen Grundgehälter zu niedrig sind, wie sogar höchstrichterlich festgestellt wurde.⁷ Die erforderliche Anpassung der Grundgehälter führte jedoch zu neuen Problemen, weil teilweise die gewährten Leistungszulagen zu 100 % angerechnet wurden, die zuvor honorierte Leistung also finanziell nicht mehr honoriert wird.⁸

Der dritte Vorteil, dass hochschulinterne Leistungen gewürdigt werden können, bringt die mit dem ersten Nachteil verknüpfte Gefahr von Selbstbedienung und Lobbyismus mit sich. Gerade in der Wissenschaft ist nicht offensichtlich, wer welche Leistungen erbringt und wie viel diese wert sind. Deshalb ist es möglich, Leistungen entweder vorzutäuschen oder auf die Beurteiler und Mittelverteiler direkten Einfluss zu nehmen.

Der vierte Vorteil von insgesamt mehr Geld für Professoren ist unmittelbar mit der Gefahr verbunden, dass dieses Geld an anderer Stelle fehlt. Die Hochschulen bekommen insgesamt nicht mehr Geld, jedenfalls nicht vom Staat, so dass zusätzliche Professorengehälter z. B. bei der Bezahlung des wissenschaftlichen Nachwuchses fehlen könnten. Die Professoren haben den größten Einfluss in den Hochschulen und könnten diesen zur eigenen Verdienststeigerung zu Lasten anderer nutzen (was ähnlich auch für die gestärkten Hochschulleitungen und -verwaltungen gilt). Eine weitere Gefahr besteht darin, dass der gesetzlich verankerte Ver-

⁷ Siehe Bundesverfassungsgericht (2012).

⁸ Siehe Deutscher Hochschulverband (2013).

gaberahen plötzlich doch bindend werden könnte. Alle bereits ausgehandelten Gehälter genießen Bestandsschutz, doch für weitere Zulagen und Professoren könnte dann schlagartig das Geld fehlen, so dass über viele Jahre nur noch nicht wettbewerbsfähige Grundgehälter gezahlt werden könnten.⁹

Dem fünften Vorteil der formal selbständigen Juniorprofessoren steht der Nachteil ihrer faktisch fortbestehenden Abhängigkeit gegenüber. Ihre reguläre Arbeitsbelastung ist sogar höher als bei den früheren wissenschaftlichen Assistenten, während sie weniger betreut und in Konfliktfällen auch weniger geschützt werden.

Allgemein lässt sich feststellen, dass das Risiko durch die W-Besoldung zugenommen hat, erst systemisch, wobei sich viele Risiken zum Glück nicht realisierten, nun individuell, wovon vor allem der wissenschaftliche Nachwuchs betroffen ist. Außerdem ist faktisch festzustellen, dass kaum eine Hochschule sinnvolle Leistungskriterien zur Vergabe von Leistungskriterien entwickelt hat, was jedoch auch sehr schwierig ist.

7. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Hochschulleitungen haben durch die Einführung der W-Besoldung große Spielräume bei der Besoldung von Professoren gewonnen. Damit haben sie die Möglichkeit, die Allokation von Wissenschaftlern auf Professuren zu verbessern, wovon marktgängige Fächer zu Lasten marktferner profitieren, was auch auf finanzkräftige Hochschulen und Bundesländer im Vergleich zu finanziell schlechter ausgestatteten zutrifft. Was die Motivation angeht, funktionieren Leistungszulagen mangels guter Kriterien oft nicht. Berufungszulagen, die seltener, aber wettbewerbsfähig im Rahmen von Berufungsverfahren und auf Grundlage von externen Beurteilungen und Rufen vergeben werden, erscheinen sinnvoller. Außerdem ist eine Konzentration auf langfristige Leistungsmaße empfehlenswerter als auf kurzfristige. Hier hatte das alte System also einen Vorteil bzw. sollten die Möglichkeiten der W-Besoldung nicht vollständig ausgeschöpft werden, sondern ist die Beschränkung der neuen Freiheiten auf eine Replikation des Bewährten besser.

Das insgesamt (noch) größere Risiko im Rahmen der W-Besoldung verglichen mit der C-Besoldung ist ein Problem, insbesondere für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Es war schon immer mit einem hohen Risiko verbunden, ob ein Nachwuchswissenschaftler später auf

⁹ Siehe Universität Hohenheim (2012).

eine Professur berufen wird.¹⁰ Nun gibt es das zusätzliche Risiko, dass selbst bei einem Ruf die Stelle als Hochschullehrer schlechter bezahlt sein könnte als die Stelle eines Lehrers an allgemeinbildenden Schulen, der dafür weder promoviert werden musste noch zu habilitieren oder sonstige wissenschaftliche Leistungen nachzuweisen brauchte.

Der wissenschaftliche Nachwuchs braucht verlässliche Rahmenbedingungen und möglichst klare Berufungskriterien. Das grundsätzliche Risiko durch den Systemwechsel in der Besoldung ist nun vorbei, die Vor- und Nachteile der W-Besoldung sind jetzt offenbar. Allerdings bleibt das Risiko, dass es zu einem erneuten Systemwechsel kommen könnte, der z. B. die Grundgehälter noch weiter absenkt oder die Verbeamtung und damit den sehr starken Kündigungsschutz von Professoren für alle Neuberufenen abschafft. Diese Risiken kommen zu den hohen wissenschaftsimmanenten Risiken einer Hochschulkarriere hinzu. Staat und Hochschulen sollten versuchen, diese Risiken zu senken, statt sie weiter zu erhöhen.

Literatur

Bulmahn, Edelgard (2000): „Mut zur Veränderung: Deutschland braucht moderne Hochschulen; Vorschläge für eine Reform“, Bonn.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000a): „Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert: Das Konzept des BMBF“, Bonn.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2000b): „Bericht der Expertenkommission ‚Reform des Hochschuldienstrechts‘“, Bonn.

Bundesverfassungsgericht (2012): „W 2-Besoldung der Professoren in Hessen verfassungswidrig“, Pressemitteilung Nr. 8/2012 vom 14. Februar 2012, Karlsruhe, im Internet unter <http://www.bundesverfassungsgericht.de/pressemitteilungen/bvg12-008.html> (letzter Abruf am 31.05.2013).

Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985): „Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior“, New York.

Deutscher Hochschulverband (2013): „DHV klagt gegen W-Besoldung und fordert Reform der Reform“, Pressemitteilung vom 18.03.2013, Bonn, im Internet unter

¹⁰ Vgl. Weber (1919).

<http://www.hochschulverband.de/cms1/pressemitteilung+M5981cd6ac41.html> (letzter Abruf am 31.05.2013).

Dilger, Alexander (2001): „Was lehrt die Prinzipal-Agenten-Theorie für die Anreizgestaltung in Hochschulen?“, Zeitschrift für Personalforschung 15, S. 132-148.

Dilger, Alexander (2004): „Negative Wirkungen verstärkter Anreize aus ökonomischer Sicht“, Journal für Betriebswirtschaft 54, S. 16-23.

Dilger, Alexander (2007): „German Universities as State-sponsored Co-operatives“, management revue (International Review of Management Studies) 18, S. 102-116.

Evers, Heinz (2000): „Stellungnahme: zu den Vorstellungen der Expertenkommission ‚Reform des Hochschuldienstrechts‘ zur Einführung eines wettbewerbsfähigen und leistungsorientierteren Besoldungssystems für die Professorinnen und Professoren an den Hochschulen des Bundes und der Länder“, Gummersbach.

Frey, Bruno S. (1994): „How Intrinsic Motivation Is Crowded Out and In“, Rationality and Society 6, S. 334-352.

Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2000): „Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können“, Wiesbaden.

Gneezy, Uri/Rustichini, Aldo (2000): „Pay Enough or Don't Pay at All“, Quarterly Journal of Economics 115, S. 701-810.

Kieser, Alfred (2000): „Presseerklärung: Führende Unternehmensberatung bescheinigt ‚Reform‘ des Hochschuldienstrechts demotivierende Effekte und extreme Wettbewerbsfeindlichkeit“, Mannheim.

Lazear, Edward P. (1986): „Salaries and Piece Rates“, Journal of Business 59, S. 405-431.

Lazear, Edward P. (1999): „Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions: Presidential Address to the Society of Labor Economists, San Francisco“, Journal of Labor Economics 17, S. 199-236.

Lepper, Mark R./Greene, David (Hrsg.) (1978): „The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation“, New York.

Reumann, Kurt (2000): „Viele Verlierer: Warum Professoren die Eckpunkte für eine Besoldungsreform ablehnen“, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23. September 2000, S. 12.

Universität Hohenheim (2012): „Mit sofortiger Wirkung: Rektorat beschließt Neuregelungen für Professoren-Zulagen“, Pressemitteilung vom 23.04.2012, Hohenheim, im Internet unter <https://www.uni-hohenheim.de/news/mit-sofortiger-wirkung-rektorat-beschliesst-neuregelungen-fuer-professoren-zulagen-2> (letzter Abruf am 31.05.2013).

von Eckardstein, Dudo/Oechsler, Walter A./Scholz, Christian (2001): „Personalmanagement und Dienstrechtsreform an deutschen Hochschulen – eine kritische Analyse“, Zeitschrift für Personalforschung 15, S. 5-17.

Weber, Max (1919): „Wissenschaft als Beruf“, München und Leipzig.

Bisher erschienen:

Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

- DP-IO 5/2013** Vor- und Nachteile der W-Besoldung
Alexander Dilger
Mai 2013
- DP-IO 4/2013** Hochschulräte in NRW
Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?
Alexander Dilger
April 2013
- DP-IO 3/2013** Soll man das Handelsblatt-Ranking BWL boykottieren?
Alexander Dilger
März 2013
- DP-IO 2/2013** Composition Effects of the German Federal Government on the Average Top Income Tax Burden
Katrin Scharfenkamp
Februar 2013
- DP-IO 1/2013** Der Einfluss des Forschungsschwerpunkts auf den Zitationserfolg
Eine empirische Untersuchung anhand der Gesamtpublikationen deutschsprachiger Hochschullehrer für BWL
Harry Müller/Alexander Dilger
Januar 2013
- DP-IO 12/2012** Wettbewerbsvorteile aufgrund des Vornamens?
Feldexperimente auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt
Laura Lütkenhöner
Dezember 2012
- DP-IO 11/2012** The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Value of Football Players
Stephanie Kiefer
November 2012
- DP-IO 10/2012** 2. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Stephanie Kiefer
Oktober 2012
- DP-IO 9/2012** How (Not) to Pay Non-executive Directors
Alexander Dilger
September 2012
- DP-IO 8/2012** Effekte von Erhebungsart und -zeitpunkt auf studentische Evaluationsergebnisse
Laura Lütkenhöner
August 2012
- DP-IO 7/2012** Prolegomena zu einer Analyse ethischer und anderer Normen am Beispiel des Hochschulmanagements
Alexander Dilger
Juli 2012
- DP-IO 6/2012** The Impact of Physical Attractiveness on the Popularity of Female Tennis Players in Online Media
Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp
Juni 2012

- DP-IO 5/2012** Förderung von Wissenschaft zu nationalen und europäischen Fragen
Alexander Dilger
Mai 2012
- DP-IO 4/2012** Untersuchung von Indikatoren zur Qualitätsmessung von Reitschulen in Deutschland
Stephanie Kiefer
April 2012
- DP-IO 3/2012** Rigor, wissenschaftliche und praktische Relevanz
Alexander Dilger
März 2012
- DP-IO 2/2012** Socio-Demographic Characteristics and Human Capital of the German Federal Government's Members
Katrin Scharfenkamp/Alexander Dilger
Februar 2012
- DP-IO 1/2012** Die Zitationshäufigkeit als Qualitätsindikator im Rahmen der Forschungsleistungsmessung
Harry Müller
Januar 2012
- DP-IO 12/2011** Ein Forschungsleistungsranking auf der Grundlage von Google Scholar
Alexander Dilger/Harry Müller
Dezember 2011
- DP-IO 11/2011** Besonderheiten der Bewerbung um Promotionsstellen und -gelegenheiten
Alexander Dilger
November 2011
- DP-IO 10/2011** 1. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik
Alexander Dilger/Stephanie Kiefer/Katrin Scharfenkamp
Oktober 2011
- DP-IO 9/2011** Corporate Governance and Employee Power in the Boardroom
An Applied Game Theoretical Analysis
Benjamin Balsmeier/Andreas Bermig/Alexander Dilger/Hannah Geyer
September 2011
- DP-IO 8/2011** Ein Ranking von Hochschulen und (Bundes-)Ländern
am Beispiel der Betriebswirtschaftslehre
Harry Müller/Alexander Dilger
August 2011
- DP-IO 7/2011** Befragung der Kommission Hochschulmanagement zu VHB-JOURQUAL
Alexander Dilger
Juli 2011
- DP-IO 6/2011** Director Interlocks and Executive Turnover in German Public Corporations
A Hazard Analysis for the Period from 1996 to 2008
Benjamin Balsmeier/Achim Buchwald/Alexander Dilger/Jörg Lingens
Juni 2011
- DP-IO 5/2011** Personalökonomik
Stärken, Schwächen und ihr Platz in der Personalwirtschaftslehre
Alexander Dilger
Mai 2011

- DP-IO 4/2011** Familienbewusste Personalpolitik und Unternehmenserfolg
Eine empirische Untersuchung
Christian Lehmann
April 2011
- DP-IO 3/2011** Welche Unternehmen berufen Vorstandsvorsitzende und andere Vorstände als externe
Kontrolleure?
Eine empirische Analyse der Präsenz von externen Vorständen in den Aufsichtsräten
deutscher Großunternehmen
Achim Buchwald
März 2011
- DP-IO 2/2011** Hat Julia aufgrund ihres Vornamens Wettbewerbsvorteile gegenüber Ayse und
Chantal?
Ein Experiment auf dem Beziehungs-, Nachhilfe- und Wohnungsmarkt
Laura Lütkenhöner
Februar 2011
- DP-IO 1/2011** Die dunkle Seite der Gerechtigkeit
Alexander Dilger
Januar 2011
- DP-IO 3/2010** On the Overconfidence-Effect in Teams
Hanke Wickhorst
Dezember 2010
- DP-IO 2/2010** Leistung, Identifikation oder die Unsicherheit über den Spielausgang – was zählt
wirklich?
Relevante Einflussfaktoren auf die Zuschauerzahlen in der Basketball-Bundesliga
Hannah Geyer
November 2010
- DP-IO 1/2010** A Citation Based Ranking of German-speaking Researchers in Business
Administration with Data of Google Scholar
Alexander Dilger/Harry Müller
Oktober 2010



Herausgeber:
Prof. Dr. Alexander Dilger
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Organisationsökonomik
Scharnhorststr. 100
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

www.wiwi.uni-muenster.de/io

