

Doris Boden

# Leistungsentgelt in der Wissenschaftslandschaft

Strategische Tauglichkeit und praktische Erfahrungen



Leistungsentgelt bei Hochschulen.

Foto: Uschi Dreiuicker/pixelio

**Im Zuge der Einführung des New Public Management an staatlichen Hochschulen wird auf die Verwendung von Leistungsanreizen gesetzt, die eine seitens des Mitarbeiters gewünschte erbrachte Leistung honorieren. Dafür finden materielle, besonders finanzielle, Sonderleistungen eine weite Verbreitung (Oechsler 2007).**

Dieses innerhalb der Privatwirtschaft gängige Verfahren wurde seit Beginn/Mitte der 2000er Jahre zur Adaption für den Hochschulbereich vorgeschlagen und durch die Einführung der neuen Tarifverträge für staatliche Hochschulen relevant.

Der vorliegende Beitrag betrachtet die Besonderheiten leistungsorientierter Bezahlung im Hochschulbereich, die aus dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L § 40) hervorgehen, schätzt deren Umsetzung ein und leitet daraus eine Bewertung der Situation ab. Aufgrund fehlender Untersuchungen über leistungsorientierte Bezahlung im Hochschulbereich und der im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) festgeschriebenen verpflichtenden Einführung von Leistungsentgelt (TVöD § 18) lohnt sich dazu der Blick auf die tariflichen Regelungen und die Praxis im Geltungsbereich des TVöD.

## Leistungsorientierte Bezahlung

Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes der Länder (TV-L) sieht unterschiedliche Möglichkeiten leistungsorientierter Bezahlung vor, wobei das sogenannte Tabellenentgelt (§§ 15-17) hier nicht betrachtet wird. Leistungsentgelt war im TV-L zunächst grundsätzlich angelegt (§ 18), der entsprechende Passus wurde allerdings ersatzlos gestrichen (Änderungstarifvertrag Nr. 2 zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder [TV-L]. 2009). Für den Hochschulbereich greift hier eine Sonderregelung (§ 40).

## Leistungsentgelt an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

§ 40 enthält Regelungen, die alle Beschäftigten an Hochschulen und Forschungseinrichtungen betreffen: „§ 40 hat einen institutionellen Geltungsbereich, diese Regelungen gelten für alle Beschäftigten, die an Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Länder tätig sind. Auch wenn häufig von Sonderregelungen für die Wissenschaft gesprochen wird, richtet sich § 40 nicht nur an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sondern auch an nichtwissenschaftliche Tarifbeschäftigte, die an den zuvor genannten Institutionen tätig sind“ (Assheuer 2010).

Leistungsorientierte Bezahlung der Beschäftigten wird in TV-L § 40, Nr. 6 zu § 18 geregelt. § 18 Absatz 1 bezieht sich auf Sonderzahlungen im Drittmittelbereich. Mitarbeiter, die in den Genuss dieser Leistung kommen wollen, müssen bei der Einwerbung der Drittmittel oder bei „der Erstellung einer für die eingeworbenen Mittel zu erbringenden beziehungsweise erbrachten Leistung beigetragen haben“ (TV-L § 40, Nr. 6, Absatz 1, Satz 3). In Absatz 2 ist die Möglichkeit der

Zahlung einer Leistungszulage für „dauerhaft oder projektbezogene besondere Leistungen“ (TV-L § 40, Nr. 6, Absatz 2, Satz 1) dargelegt. Absatz 3 sieht die Zahlung von Leistungsprämien für Beschäftigte vor, „wenn sie besondere Leistungen erbracht haben“ (TV-L § 40, Nr. 6, Absatz 3).

Die Zahlung von Leistungsentgelt setzt jeweils besondere Leistungen seitens der Beschäftigten voraus. Alle drei Formen von Sonderzahlungen beziehungsweise von Prämien anzuwenden, ist möglich, aber nicht verpflichtend. Wie sich das Gesamtvolumen des auszahlungsfähigen Leistungsentgelts bestimmt, ist nur hinsichtlich der Sonderzahlungen im Drittmittelbereich festgelegt (bei nach Deckung der Kosten des Vorhabens verbleibenden Mitteln können diese als Leistungsentgelt verausgabt werden; Sonderzahlungen können bis zu 10 Prozent des Jahrestabellenentgelts der Beschäftigten betragen [TV-L § 40, Nr. 6, Absatz 1, Satz 4]). Die Höhe der Leistungszulage (Absatz 2) oder der Leistungsprämie (Absatz 3) ist ebenfalls nicht spezifiziert, genauso wenig die Art und Weise der Verteilung eines potenziellen Gesamtvolumens für Leistungsentgelt. Welche Beschäftigten grundsätzlich in die Leistungsbewertung einbezogen werden müssen, wenn die Zahlung von Leistungsentgelt an einer Hochschule oder Forschungseinrichtung eingeführt wird, in welcher Weise die Leistungen, auf deren Basis das Leistungsentgelt gezahlt werden kann, ermittelt werden sollen und wie Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Vergabe von Leistungsentgelt sichergestellt werden sollen beziehungsweise ob dergleichen überhaupt als relevant angesehen wird, ist in § 40 nicht expliziert: „Im Übrigen bestehen keinerlei Vorgaben zum Leistungsinhalt und zur Leistungsfeststellung. Für den Arbeitgeber besteht insoweit ein hohes Maß an Flexibilität. Tarifliche Vorschriften zur Finanzierung und/oder Budgetierung bestehen nicht.“ (Kuner 2013). Mitbestimmungsrechte durch den Personal- oder Betriebsrat kommen dennoch zum Tragen.

Aufgrund der in § 40 selbst nicht diskutierten Rahmenbedingung schlägt Markus Kuner vor, sich bei der Einführung eines Leistungsentgeltsystems im Geltungsbereich von TV-L § 40 an TVöD § 18 (VKA) zu orientieren. Es liegen allerdings einige Unterschiede hinsichtlich der tariflichen Ausgestaltung von Leistungsentgelt zwischen TVöD und TV-L (§ 40) vor, die für die Adaption der Einführung und Ausgestaltung im Hochschulbereich relevant sind und daher an dieser Stelle vorgestellt werden.

### Leistungsentgelt nach TVöD

TVöD § 18 (VKA) enthält detaillierte Ausführungen zur Einführung und inhaltlichen Ausgestaltung des Leistungsentgelts. Für TVöD § 18 (Bund) wurden diese in einem Bundesvertrag geregelt, dem Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungsTV-Bund). Entsprechend beider Vereinbarungen besteht eine Verpflichtung zur Zahlung von Leistungsentgelt. Als Instrumente der Leistungsbewertung sind nach LeistungsTV-Bund und nach TVöD § 18 (VKA) Zielvereinbarungen oder systematische Leistungsbewertung vorgesehen. Dabei gilt grundsätzlich, dass LeistungsTV-Bund und TVöD § 18 (VKA) als Rahmen für die Gestaltung und Einführung des Leistungsentgelts angesehen werden und deren konkrete Ausgestaltung in „einvernehmlichen“ Dienst- beziehungsweise Betriebsvereinbarungen erfolgen soll (LeistungsTV-Bund § 2, Satz 1-2; TVöD § 18 [VKA], Absatz 6, Satz 3).

In beiden Tarifverträgen wird die Forderung nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich des Systems der Leistungsfeststellung und der Berechnung beziehungsweise der Verteilung des Leistungsentgelts erhoben. Sie wird unter anderem dadurch untermauert, dass zur Weiterentwicklung und Sicherstellung der Qualität des betrieblichen Systems der leistungsorientierten Bezahlung eine betriebliche Kommission einzurichten ist, deren „Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt werden“ (TVöD § 18 [VKA], Absatz 7, Satz 1).

Zudem ist die Basis für die Auszahlung des Leistungsentgelts eine durchschnittliche Leistung der Beschäftigten. Besonders dann, wenn Leistungsbewertung durch Zielvereinbarungen er-



Doris Boden ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen.

Foto: privat

” **Die Zahlung von Leistungsentgelt setzt jeweils besondere Leistungen seitens der Beschäftigten voraus. Alle drei Formen von Sonderzahlungen beziehungsweise von Prämien anzuwenden, ist möglich, aber nicht verpflichtend. Wie sich das Gesamtvolumen des auszahlungsfähigen Leistungsentgelts bestimmt, ist nur hinsichtlich der Sonderzahlungen im Drittmittelbereich festgelegt.**

„Zudem ist die Basis für die Auszahlung des Leistungsentgelts eine durchschnittliche Leistung der Beschäftigten. Besonders dann, wenn Leistungsbeurteilung durch Zielvereinbarungen erfolgt, ein Instrument der Unternehmenssteuerung also, wird deutlich, dass mit der Einführung von Leistungsentgelt für durchschnittliche Leistungen ein Instrument eingeführt wird, dass zur Operationalisierung strategischer Ziele im Unternehmen Breitenwirkung entfalten kann.“

folgt, ein Instrument der Unternehmenssteuerung also, wird deutlich, dass mit der Einführung von Leistungsentgelt für durchschnittliche Leistungen ein Instrument eingeführt wird, dass zur Operationalisierung strategischer Ziele im Unternehmen Breitenwirkung entfalten kann.

Das Vorhandensein (TVöD) beziehungsweise Fehlen oder die veränderte Auffassung (TV-L § 40) von Elementen zur Einführung und Ausgestaltung von Leistungsentgelt hat Konsequenzen für die praktische Umsetzung von TVöD und TV-L § 40.

#### Praxis Leistungsentgelt im TVöD

Eine umfassende und differenzierte Betrachtung zu Einführung und Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung in den Kommunen liefern Werner Schmidt und Andrea Müller (2013). Sie sehen, dass etwa 55 Prozent der Kommunen die differenzierte Ausschüttung von Leistungsentgelt eingeführt haben, attestieren den realisierten Konzepten aber eine deutliche Heterogenität. Das führen sie auch auf die Ausgestaltung von TVöD zurück, in dem ein „Verständnis leistungsorientierter Bezahlung als Instrument der Steuerung, der Verbesserung von Führungsprozessen und der qualitativen Verbesserung der Dienstleistungen einerseits sowie eine eher an ökonomistische Konzepte zum Anreiz von Mehrleistungen anknüpfende Interpretation andererseits [...] gleichermaßen angelegt“ sind (Schmidt, Müller 2013). Sie sehen das Potenzial von Leistungsentgelt vor allem in seiner Funktion als strategisches Steuerungsinstrument.

Als Voraussetzung für eine Einführung und Umsetzung von leistungsorientierter Bezahlung mit diesem Ziel werden in der Literatur folgende Elemente genannt:

#### 1. Strategisches Management/Unternehmensziele

Voraussetzung für eine gelingende Steuerung mittels leistungsorientierter Bezahlung ist das Vorhandensein von klar definierten Zielen des Betriebs/Unternehmens, der Verwaltung/Dienststelle, aus denen sich die Ziele leistungsorientierter Bezahlung ableiten:

„Eine wirksame Zielsetzung und Zielsteuerung erfordert strategisches Management. Nur wenn auf betrieblicher Ebene von Anfang an klar ist, welche Gesamtziele mit dem Leistungsentgelt verbunden werden sollen, kann eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung des Leistungsentgelts nachhaltig erreicht werden. Eine sinnvolle und praktisch nutzbare Leistungsfeststellung [...] kann nur vorgenommen werden, wenn zuvor festgelegt wurde, welche Leistungen überhaupt für den Betrieb beziehungsweise die Dienststelle relevant sind.“ (Kuner 2013).

#### 2. Unterstützung durch die Führungs-/Leitungsebene, Kooperation und Kommunikation

Die Einführung leistungsorientierter Bezahlung braucht die Unterstützung durch die Leitungsebene ebenso wie die Einbeziehung aller Beteiligten (Litschen et al. 2006).

Durch die Beteiligung aller Akteure kann sichergestellt werden, dass das Bewertungs- und das Leistungsvergabesystem die notwendige Akzeptanz erhalten und Konflikte nicht unnötig geschürt werden. Dies wäre unter anderem auch der Fall, wenn nur ein Teil der Beschäftigten vom Leistungsentgelt profitierte oder Prämien nach festen vorgegebenen Quoten ausgeschüttet würden (Schmidt, Müller 2013).

Darüber ist beim Einsatz von Zielvereinbarungen – im Gegensatz zu systematischer Leistungsbewertung – die Akzeptanz von Leistungsentgelt seitens der Arbeitgeber und der Personalräte größer (Schmidt, Müller 2013). Der Mehraufwand der bei der Entwicklung von Zielvereinbarungen betrieben wird, die stärkere Auseinandersetzung mit den hier festgeschriebenen Zielen und Bedürfnissen der Beschäftigten zahlen sich aus. Entsprechend wird der Nachteil von systemati-

#### Stichwörter

Leistungsorientierung

Leistungsentgelt

New Public Management

Tarifvertrag

scher Leistungsbewertung in ihrer geringeren strategischen Einbindung, aber auch in ihrer Offenheit für subjektive Einschätzungen seitens der Leitungsebene gesehen.

Litschen et al. empfehlen, für die Einführung leistungsorientierter Bezahlung einen Kommunikationsplan zu erstellen. Im Zuge der Erarbeitung gemeinsamer Bewertungsstandards und -maßstäbe weisen sie zudem auf die Notwendigkeit der Schulung der Führungskräfte hin (zum Beispiel Litschen et al. 2006). Im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen sind Mitarbeitergespräche zu führen. Bemängelt wird der erhebliche Aufwand, den sie verursachen, zugleich aber wird ihre Einführung als „wichtiger, nicht selten als der wichtigste Nutzeffekt der eingeführten Leistungsentgeltsysteme“ (Schmidt, Müller 2013, 283) betrachtet.

### 3. Projektförmige Einführung

In den für die Untersuchung herangezogenen Arbeiten besteht Einigkeit hinsichtlich einer zu empfehlenden projektförmigen Einführung leistungsorientierter Bezahlung (Litschen et al. 2006; Kuner 2013). Strukturvorschläge zu einem entsprechenden Projektplan finden sich bei Litschen et al., deren Band sich als Praxisbuch zur Einführung leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst versteht und Hinweise und Checklisten zur Erstellung von Dienst- und Zielvereinbarungen (inklusive Gesprächsleitfaden), aber auch für die Entwicklung systematischer Leistungsbewertung und weiterer in dem Zusammenhang relevanter Aspekte enthält.

### **Praxis Leistungsentgelt an Hochschulen und Forschungseinrichtungen der Länder**

Für den Bereich der Hochschulen und Forschungseinrichtungen liegen keinerlei Untersuchungen vor, die sich dezidiert mit der Problematik der leistungsorientierten Bezahlung befassen. Lediglich eine Studie zur Gesamtsituation der Hochschulen widmet einen Absatz dieser Frage (Bogumil et al. 2013). Abgesehen davon sind Dienstvereinbarungen zur leistungsorientierten Bezahlung einiger Hochschulen greifbar. Im Folgenden werden diese beiden Arten von Dokumenten ausgewertet und mit den Befunden aus dem Bereich des TVöD abgeglichen.

### **Empirische Befunde**

Die empirische Untersuchung von Bogumil et al. (2013) geht auf eine bundesweite Befragung unterschiedlicher Akteure an Universitäten (Rektoren, Kanzler, Dekane, Professoren, Hochschulratsmitglieder, Personalratsvorsitzende) zurück und bezieht eine an zwei Universitäten durchgeführte Fallstudie ein.

Die bundesweite Studie erbrachte, dass

- ◆ an 37 Prozent der Universitäten Leistungszulagen für wissenschaftliches Personal gezahlt werden und
- ◆ an 36 Prozent der Universitäten Dienstvereinbarungen zum Leistungsentgelt bestehen.

Informationen über die Gestaltung von Dienstvereinbarungen, die Form und Praxis von Leistungsbewertung, Vergabekriterien und die Art und Weise von Mitbestimmung durch den Personalrat stellt die Untersuchung nicht zur Verfügung. In der Gesamteinschätzung kommen die Autoren jedoch zu dem Ergebnis, dass die überwiegende Zahl der Befragten (82 Prozent) „die Vergabekriterien für Leistungszulagen für intransparent“ hält (Bogumil et al. 2013).

Aus den qualitativen Fallstudien, die an zwei Universitäten, an denen wissenschaftliches Personal Leistungszulagen erhalten kann, durchgeführt wurden, geht hervor, dass:

- ◆ die Vergabekriterien für Leistungsentgelt entweder intransparent oder nicht vorhanden sind,
- ◆ dem Personalrat Mitbestimmungsmöglichkeiten entzogen sind und

**” Für den Bereich der Hochschulen und Forschungseinrichtungen liegen keinerlei Untersuchungen vor, die sich dezidiert mit der Problematik der leistungsorientierten Bezahlung befassen.**

- ◆ durch die Intransparenz der Entscheidung der Grundsatz der Gleichbehandlung der Mitarbeiter verletzt werde (Bogumil et al. 2013).

Das führe zu

- ◆ Unmut in der Belegschaft und
- ◆ zu einer verstärkten Abhängigkeit der Beschäftigten von ihren Vorgesetzten (Bogumil et al. 2013).

### Dienstvereinbarungen

Die für diese Studie verwendeten Dienstvereinbarungen stammen von der TU Berlin (2014), der Universität Potsdam (2012) und der Universität Rostock (2011). Sie werden anhand der von Litschen et al vorgeschlagenen Kriterien für Dienstvereinbarungen eingeschätzt (Litschen et al. 2013). Die Auswertung wird im Folgenden tabellarisch dargestellt. Die Dienstvereinbarungen der Hochschulen werden in dieser Tabelle hinsichtlich der Erfüllung (+) oder Nichterfüllung (–) der entsprechenden Kriterien abgebildet.

Kriterien	Berlin	Potsdam	Rostock
Ziele der Dienstvereinbarung <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkrete Ziele</li> <li>• entsprechend den Zielen der Hochschule</li> <li>• Verbesserung der Motivation, Eigenverantwortung etc. der Mitarbeiter</li> </ul>	– + +	– – –	– – +
Vereinbarung von Zielen mit den Beschäftigten <ul style="list-style-type: none"> <li>• grundsätzlich für alle Mitarbeiter</li> <li>• grundsätzlich für alle Tarifbeschäftigten</li> <li>• durch Führungskraft</li> <li>• gemeinsam</li> <li>• Teamziele/Individualziele</li> <li>• Bestimmung besonderer Leistungen</li> <li>• Zielerreichungsgrad</li> </ul>	+ + (+) + (+) (+) –	– + (+) – – (+) –	– + (+) – – (+) –
Rahmenbedingungen für die Feststellung der Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenbedingungen für die Zahlung von Zulagen/Prämien</li> <li>• Bewertende Person/Führungskraft</li> <li>• Zeitrahmen</li> <li>• Instrumente der Leistungsermittlung</li> <li>• Zielvereinbarung</li> <li>• systematische Leistungsbewertung</li> <li>• Mischformen</li> <li>• Bewertungskriterien</li> <li>• Formen Durchführung der Bewertung</li> <li>• Sicherstellung einheitlicher Bewertungskriterien</li> </ul>	+ + – + – – – (+) –	+ + – – – – – – –	+ + – – – – – – –
Hilfsmittel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulare</li> <li>• Informationsmaterial</li> </ul>	– +	– –	+ –
Finanzen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtvolumen</li> <li>• Auszahlungsmechanismen</li> <li>• Formen von Leistungsentgelt</li> <li>• Vergabekriterien</li> </ul>	– + + –	(+) + + –	+ + + –



In allen drei untersuchten Dienstvereinbarungen fehlt es an konkreten Angaben. Die Ziele der Dienstvereinbarung heben bestenfalls allgemein auf die (nicht explizit gemachten) Ziele der Hochschule ab oder nennen die Verbesserung der Organisationskultur oder Ähnliches als Ziel. Konkrete Zielsetzungen für die Mitarbeiter beschränken sich auf die allgemeine Forderung nach besonderen Leistungen. Die Leistungsbewertung erfolgt durch die Führungskraft oder auf deren Vorschlag hin. In ihrem Ermessen liegt auch die Ermittlung der besonderen Leistungen. Auch scheint die Führungskraft nicht in der Pflicht, einem Dritten gegenüber diesbezüglich Rechenschaft abzulegen. Lediglich in Berlin wird teilweise mit Zielvereinbarungen gearbeitet, für die die Festlegung von Zielen verpflichtend ist. In Berlin ist darüber hinaus auch positiv zu sehen, dass auch die Beamten in das System der leistungsorientierten Bezahlung aufgenommen wurden, auch wenn sich nicht erschließt, weshalb an deren Leistungen andere Bewertungskriterien angelegt werden als an die der Tarifbeschäftigten (herausragende besondere Leistung versus besondere Leistung).

Während die formellen Rahmenbedingungen für die Leistungsbewertung weitgehend mitgeteilt sind (Rechtsgrundlagen, Verfahrensvorschriften), lassen sich deutliche Defizite hinsichtlich der Leistungsbewertung erkennen. Weitgehend unklar sind die Formen der Leistungsbewertung (außer bei Zielvereinbarungen in Berlin), Bewertungskriterien werden nicht genannt, eine einheitliche Bewertung der Beschäftigten kann auf der Basis dieser Dienstvereinbarungen nicht sichergestellt werden und die Durchführung der Bewertung bleibt (abgesehen von Berlin, wo mehrere Mitarbeitergespräche im Zusammenhang mit den Zielvereinbarungen vorgesehen sind) ebenfalls unklar.

**„ In Anbetracht der Tatsache, dass (...) an fast allen untersuchten Universitäten, die Leistungsentgelt zahlen, eine Dienstvereinbarung existiert, die Bewertung leistungsorientierter Bezahlung insgesamt aber negativ ist, steht zu befürchten, dass die Praxis der Prämierung besonderer Leistungen den eher vagen Vereinbarungen eher noch hinterherhinkt.**

Hinsichtlich des Gesamtvolumens der zur Verfügung stehenden Mittel wird nur in Rostock Auskunft gegeben. Potsdam sieht dagegen eine Deckelung der für Leistungsentgelt zu verausgebenden Mittel (maximal 5 Prozent der Beschäftigten können pro Jahr Leistungsentgelt erhalten) vor. Insgesamt bleiben die konkreten Vergabekriterien von Leistungsentgelt ungeklärt.

Die weitgehend unklaren oder pauschalen Zieldimensionen in den Dienstvereinbarungen, die vielfach ungeklärte und uneinheitliche Leistungsermittlung und -bewertung sowie die nicht ausgeführten Vergabekriterien für Leistungsentgelt korrelieren mit der in der Untersuchung von Bogumil et al. (2013) vermittelten Einschätzung, dass die Vergabe von Leistungsentgelt weitgehend intransparent sei. Inwieweit Mitbestimmungsgrundsätze verletzt werden, kann hier nicht abgeschätzt werden, in Berlin und Rostock ist die Bildung einer betrieblichen Kommission vorgesehen, deren Aufgabe auch die Evaluation des bestehenden Systems ist.

Auch zu einer Einschätzung der Umsetzung der Dienstvereinbarungen kann keine Bewertung abgegeben werden. In Anbetracht der Tatsache, dass laut der empirischen Studie an fast allen untersuchten Universitäten, die Leistungsentgelt zahlen, eine Dienstvereinbarung existiert, die Bewertung leistungsorientierter Bezahlung insgesamt aber negativ ist, steht zu befürchten, dass die Praxis der Prämierung besonderer Leistungen den eher vagen Vereinbarungen eher noch hinterherhinkt.

#### Literatur:

- Änderungstarifvertrag Nr. 2 zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L), 2009.
- Assheuer, A., TV-L. Kommentar für Verwaltung, Hochschulen und Forschung. Köln 2010.
- Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M./Wannöffel, M., Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Berlin 2013.
- Kuner, M., Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst, München 2013.
- Litschen, K./Kratz, F./Weiß, J./Zempel, C., Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Herausforderung meistern, Heidelberg 2006.
- Oechsler, W. A., „Umsetzung, Effektivität und Perspektiven von Leistungsentgelten im öffentlichen Sektor“, In: Fisch, Rudolf/Mühlenkamp, Holger/Siedentopf, Heinrich (Hg.), Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform, Speyer 2007, 97-112.
- Schmidt, W./Müller, A., Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen. Befunde einer bundesweiten Untersuchung, Berlin 2013.
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L), 2013
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), 2014.
- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L), 2006.
- Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes (LeistungsTV-Bund), 2006.
- Technische Universität Berlin: Dienstvereinbarung zu Sonderzahlungen und Leistungsprämien im Drittmittelbereich (TU Berlin DV). Berlin 2014 ([https://www.tu-berlin.de/file-admin/a9600/Personalrat/Dienstvereinbarungen/Allgemein/Gueltige\\_DVs/DV\\_Sonderzahlung\\_und\\_Leistungspraeemie\\_Drittmittel\\_Haushaltsmittel.pdf](https://www.tu-berlin.de/file-admin/a9600/Personalrat/Dienstvereinbarungen/Allgemein/Gueltige_DVs/DV_Sonderzahlung_und_Leistungspraeemie_Drittmittel_Haushaltsmittel.pdf)).
- Universität Potsdam, Dienstvereinbarung zwischen dem Präsidenten der Universität Potsdam und dem Gesamtpersonalrat der Universität Potsdam über die Gewährung leistungsbezogener Vergütungselemente, Potsdam 2012 (<https://www.uni-potsdam.de/ambek/ambek2012/16/Seite5.pdf>).
- Universität Rostock, Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung, Rostock 2011 (<http://www.personalrat.uni-rostock.de/uploads/media/DV-LOB-20110101.pdf>).

„ **Auch wenn (...) dass Leistungsentgelt nicht per se als strategisches Steuerungsinstrument wirksam ist, besteht die Möglichkeit, seine Vorteile auch für den Hochschulbereich zum Einsatz bringen zu können.**

Im Vergleich zu den Beobachtungen im Zusammenhang mit der Einführung von Leistungsentgelt nach TVöD lässt sich feststellen, dass zentrale Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Einführung von Leistungsentgelt im Hochschulbereich nicht erfüllt sind. Intransparenz hinsichtlich der Leistungsbewertung und -feststellung und vor allem fehlende Zieldimensionen, Kommunikation und Kooperation delegitimieren Leistungsentgelt als strategisches Steuerungsinstrument.

#### Fazit

Auch wenn, wie die Untersuchung von leistungsorientierter Bezahlung im Bereich des TV-L zeigt, dass Leistungsentgelt nicht per se als strategisches Steuerungsinstrument wirksam ist, besteht die Möglichkeit, seine Vorteile auch für den Hochschulbereich zum Einsatz bringen zu können. Die – wenn auch wenigen – hier diskutierten Praxisbeispiele sind bisher jedoch nicht vielversprechend.

Dazu kommt, dass laut TV-L § 40, Nr. 6 lediglich besondere Leistungen honoriert werden können und Leistungsbewertung lediglich für bereits Überdurchschnittliches zum Einsatz kommen kann. Es ist damit ausgeschlossen, dass Leistungsentgelt im Hochschulbereich zu einem breit einsetzbaren Steuerungsinstrument werden kann, wie dies – wie auch immer zu bewerten – im Bereich des TVöD der Fall ist.

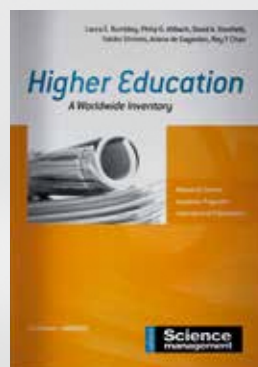
Es zeichnen sich daher drei Handlungsoptionen ab: 1) Kann man sich auf die fehlende Verpflichtung zur Einführung von Leistungsentgelt zurückziehen und gänzlich auf dessen Einführung verzichten. 2) Könnte eine Nutzung der Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, die sich aufgrund der Erfahrungen im TVöD inzwischen bieten, und ein System leistungsorientierter Bezahlung erarbeitet werden, dass in die Hochschulstrategie eingebunden ist, kooperativ erarbeitet wurde und kommunikativ begleitet wird, sodass es genügend Transparenz hat und Akzeptanz erfährt um im Hochschulalltag „gelebt“ zu werden. 3) Wäre aber auch eine Einführung von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen jenseits von Leistungsentgelt zu überdenken. Man ersparte sich dann die Mühe ein System zu implementieren, dessen Aufwand-Nutzen-Relation wenig vielversprechend erscheint, könnte aber von einem „der wichtigsten Nutzeffekte von Leistungsentgelt“ im TVöD profitieren.

Anzeige

Laura E. Rumbley, Philip G. Altbach, David A. Stanfield, Yukiko Shimmi, Ariane de Gayardon, Roy Y. Chan

## Higher Education – A Worldwide Inventory

217 Research Centers – 277 Academic Programs – 280 Journals and Publications



„Our interest in undertaking this 3<sup>rd</sup> edition inventory project is driven by our conviction that higher education is fast moving from the margins to the center of much discussion and debate among policymakers around the world. There is a pressing need to understand what higher education institutions, systems, and their stakeholders require in order for higher education to effectively play its many crucial roles in economic and social development around the world. Yet, when compared to many other fields and disciplines, the scholarly study of higher education is a relatively new phenomenon worldwide, as is the professional or academic training of higher education leaders and professionals.“

Philip G. Altbach, Director of the Center for International Higher Education and Research, Professor of Higher Education, Boston College, USA

Please order:  
[info@lemmens.de](mailto:info@lemmens.de) for book + PDF (28 Euro), or just PDF (18 Euro);  
 get your eBook (12 Euro) at Amazon and many other stores

Lemmens  Medien

[www.lemmens.de](http://www.lemmens.de)

#### Kontakt:

Dr. Doris Boden  
 Weißdornweg 8  
 37077 Göttingen  
 Tel.: +49 551 3925 356  
 E-Mail: [dboden@online.de](mailto:dboden@online.de)