

Die Prämienfrage

Voller Einsatz im Job – und doch keinen Cent extra für die Mühe? Für viele Mitarbeiter in Hochschulen oder Wissenschaftseinrichtungen ist das der Alltag. Dabei müsste es so nicht sein. Denn Bonuszahlungen sind erlaubt. Warum eigentlich gehen Sekretärinnen, Techniker, Hausmeister und viele andere so oft leer aus?

von Benjamin Haerdle

Viereinhalb Millionen Euro in bar plus ein Aktienpaket im Wert von 76 Millionen Euro – das kassierte der Google-Verwaltungsratschef Eric Schmidt als Bonus für seine Verdienste im Geschäftsjahr 2013. Ein hübsches Sümmchen, das da an einen Top-Manager gezahlt wurde. Ein paar Etagen tiefer geht es bescheidener zu. Der Sportwagenbauer Porsche beispielsweise zahlte seinen Mitarbeitern für das vorige Jahr eine Extra-Prämie von 8200 Euro, VW schüttete 6200 Euro aus, Daimler immerhin noch 3040 Euro. In vielen Unternehmen liegen die Summen für die einfachen Mitarbeiter noch deutlich darunter. Doch in der Wirtschaft gilt nach wie vor: Extra-Leistung wird auch extra bezahlt.

In der Wissenschaft galt das lange als Tabu. Doch mehr und mehr macht sich auch dort das Motto breit, wer mehr leistet, soll auch mehr bekommen. In Russland und China erhalten Wissenschaftler schon jetzt hohe Extra-Summen, wenn sie in hochkarätigen Wissenschaftsjournalen publizieren. Die Wirtschaftsuniversität Wien zahlt ihren Autoren bis zu 3000 Euro für eine Top-Publikation.

In Deutschland sind die Ausmaße bei Sonderzahlungen bescheidener (s. duz MAGAZIN 12/2012, S. 8 ff.). Bei den Professoren sind es seit 2005 die Leistungszulagen aus der W-Besoldung. Das sind immerhin ein paar hundert Euro extra im Monat durch Zulagen bei Bleibeverhandlungen, für einen Job als Dekan oder für besondere Leistungen in Forschung und Lehre. Auch wer als Professor Drittmittel etwa aus der Industrie einwirbt, kann – das Einverständnis des Unternehmens und der Hochschulschulspitze vorausgesetzt – eine Zusatzprämie erhalten.

Doch sind es nicht nur die akademischen Spitzenpositionen, in denen ein Zuschlag gezahlt werden kann. Unterhalb der Professur räumt der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) den Hochschulen seit dem Jahr 2006 die Mög-

lichkeit ein, Beschäftigten eine einmalige Prämie für besondere Leistungen zu überweisen. Das richtet sich an fast alle: Hausmeister, Techniker, Sekretärinnen oder Postdocs. Außen vor bleiben dabei in der Regel Beamte – und teilweise die Doktoranden, da der Tarifvertrag für sie keine einheitliche Regelung vorsieht.

Wie viele Hochschulen von der Leistungsprämie in der Praxis Gebrauch machen, ist unbekannt. Schätzungen zufolge setzt rund ein Viertel der Universitäten darauf, Mitarbeiter mit dieser Extra-Prämie zu motivieren – darunter die Technische Universität (TU) Darmstadt, die Universität Heidelberg oder die Universität Jena. Auch die Uni Siegen vergibt Leistungsprämien. „Wir brauchen faire Motivationsanreize“, sagt der Siegener Prorektor für Forschung, Prof. Dr. Peter Haring Bolivar. Mitarbeiter, die sich besonders engagierten, sollten auch belohnt werden dürfen. „Eine Geldprämie, selbst wenn der absolute Betrag nicht so signifikant ist, ist dafür das richtige Zeichen, dass die Universität anerkennt, dass der Mitarbeiter etwas Außergewöhnliches geleistet hat“, sagt er.

Auch an der TU Darmstadt, die dank ihres Ausnahmestatus als Teilnehmerin an einem Modellversuch seit Ende der 90er-Jahre Leistungsprämien nicht nur an tariflich Beschäftigte, sondern auch an Beamte zahlen kann, sieht man die Boni positiv. „Prämie und Zulage sind unsere Art, uns bei einem Mitarbeiter dafür zu bedanken, dass ein bestimmtes Vorhaben besonders gut gelaufen ist“, sagt Stefan Weißenseel, der die Personal- und Rechtsabteilung leitet.

Der Dezernent zeichnete beispielsweise seine Mitarbeiterin Petra Schütze aus. Sie schob Daten eines Softwareprogramms zur Verwaltung von Urlaubstagen in das SAP-Programm, mit dem die TU Darmstadt arbeitet. Dafür waren eigentlich drei Monate geplant. Weil aber immer neue Probleme auftauchten, dauerte es schließlich fast ein Jahr, in dem sich die Verwaltungsangestellte darum zusätzlich kümmerte. Dafür bekam



Leistungsboni an Hochschulen

W-Professoren bekommen seit 2005 Forschungs- und Lehrzulagen, die sie frei verhandeln können. Es gibt Berufungs- und Bleibeleistungsbezüge, Leistungsbezüge und Funktionsleistungsbezüge. Zudem können sie Boni für die Einwerbung privater Drittmittel erhalten.

 **Internet**
www.bmbf.de/pubRD/profbesreformg.pdf

Mitarbeiter, die über den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder beschäftigt sind, können Leistungsprämien, Leistungszulagen und besondere Zahlungen im Drittmittelbereich erhalten. Nicht jede Hochschule setzt diese Sonderregelungen aber um.

 **Internet**
www.tdl-online.de/fileadmin/downloads/rechte_Navigation/A_TV-L_2011_01_Tarifvertrag/TV-L.pdf

Die Personalchefin

Leistungsorientierte Bezahlungsinstrumente bringen nur dann etwas, wenn im Hochschulhaushalt ausreichende Mittel zur Verfügung stehen und Leistungen mit spürbaren Beträgen honoriert werden.



SILKE WEIßENBORN
Leiterin Personalabteilung
Universität Kassel

sie eine Extra-Zahlung. „Die Prämie war für mich eine Geste der Anerkennung, und darüber habe ich mich sehr gefreut“, sagt Schütze. Es sei schön, dass das Engagement über das Normale hinaus gesehen und nicht als selbstverständlich betrachtet werde.

In Zeiten, in denen die Hochschulen jeden Cent zweimal umdrehen müssen, sind diese Zusatzausgaben allerdings meist bescheiden. Die Universität Jena schüttet zum Beispiel zwischen 500 und 1500 Euro an verdiente Mitarbeiter aus (s. S. 20 f.). Doch oft kommt es nicht einmal dazu. An der Universität Kassel lehnt die Leiterin der Abteilung Personal und Organisation die Extra-Boni ab: „Leistungsorientierte Bezahlungsinstrumente bringen nur dann etwas, wenn im Hochschulhaushalt ausreichende Mittel zur Verfügung stehen und Leistungen mit spürbaren Beträgen honoriert werden“, sagt Silke Weißenborn.

Doch die Fragen rund um die Finanzierung sind nur ein Aspekt, der aus Sicht von Weißenborn problematisch ist. Ein anderer: Wie lassen sich die Boni gerecht verteilen? Und: Wie lässt sich die erfolgreiche Arbeit von Wissenschaftlern unterschiedlicher Fachbereiche mit der von Beschäftigten aus zentralen Einrichtungen und der Verwaltung vergleichen? Damit die Leistungsprämie gerecht ist, ist nach Meinung von Weißenborn „ein Beurteilungswesen unabdingbar, das von den Vorgesetzten sachgerecht gehandhabt wird und durch das die wirklichen Leistungsträger identifiziert werden“. Sei das nicht gegeben, bestehe die Gefahr, dass leistungsorientierte Bezahlungsinstrumente sich nicht motivierend auswirken, sondern eher das Gegenteil bewirken, sagt Weißenborn. Im Klartext: Werden die Boni nicht transparent und gerecht verteilt, können Demotivation, Frust und Streit die Folgen sein.

Mit ihrer ablehnenden Haltung ist die Kasseler Hochschulmanagerin nicht allein. Auch die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen vergibt keine solchen Prämien. Dort wehrten sich die Personalräte. Deren Kritik: Hochschulen sind zu heterogen, um Prämien und Zulagen für alle Seiten befriedigend und mit einer gewissen Transparenz an Beschäftigte zu vergeben. RWTH-Kanzler Manfred Nettekoven findet das Argument „zumindest nachvollziehbar“. Er setzt deshalb bei Vertragsunterzeichnungen mit leitenden Mitarbeitern auf Bindungszulagen. „Mitarbeitern, die aus einem stark umkämpften Marktumfeld zu

uns kommen, zahlen wir eine einmalige Zulage dafür, dass sie sich für eine bestimmte Zeit für uns entschieden haben“, sagt er.

Dass die Vergabe von Extra-Boni trotz bester Absichten dennoch zu Diskussionen innerhalb der Hochschule führen kann, lässt sich aber offenbar nicht vermeiden. Das zeigt das Beispiel der TU Darmstadt. Dort reichen die Vorgesetzten Anträge ein, welcher Mitarbeiter wie hoch prämiert werden soll. Eine Arbeitsgruppe, dem Vertreter der Personalabteilung, des Personalrates, die Frauenbeauftragte sowie die Schwerbehindertenvertrauensperson angehören, prüft die Anträge und legt sie dem Präsidium vor. Das entscheidet abschließend. Damit ist das Verfahren, so beurteilt das zumindest Dezentrat Weißenseel, zwar „so transparent wie möglich“, trotzdem scheinen sich Neid und Missgunst nicht ganz vermeiden zu lassen. „Leistungsprämien sind nicht objektivierbar“, räumt er ein.

Den Frust der Mitarbeiter bekommen deren Vorgesetzte zu spüren. Die müssen sich auf Diskussionen vorbereiten: „Führungskräfte müssen damit umgehen können, unter vielen guten Mitarbeitern einzelne sehr gute herauszugreifen und auszuzeichnen“, sagt Weißenseel. Zudem würden nicht alle besonderen Leistungen über Sonderzahlungen gleich behandelt. Es gebe auch noch andere Möglichkeiten, außergewöhnliche Leistungen etwa über Weiterqualifikationen und Perspektiven auf eine höhere Einstufung im Tarifrecht zu honorieren.

Wie sich die Prämien auf die Mitarbeiterleistung und die Atmosphäre an Hochschulen auswirken, dazu gibt es keine Studien. Der Siegener Prorektor Bolivar glaubt aber, dass ein bisschen Neid schon sein dürfe. Für viele könnte das zugleich Ansporn sein, sich noch mehr anzustrengen. An der TU Darmstadt meint die Verwaltungsmitarbeiterin Petra Schütze: „Bei mir hat die Leistungsprämie auch bewirkt, dass ich beim nächsten Mal mit einer sehr positiven Einstellung in ein Projekt gehe.“ Dadurch gehe ihr die Arbeit sicherlich leichter von der Hand und das Ergebnis sei dadurch möglicherweise auch besser.

An der Universität der Bundeswehr München forscht Prof. Ph.D. Sonja Sackmann zum Thema Unternehmenskultur und Personalmanagement. Sie weiß aus ihren Untersuchungen aus der Wirtschaft: „Einen Langzeiteffekt haben solche Sonder-Prämien nicht, denn irgendwann tritt Routine ein.“ Aber immerhin habe es einen Aner-

kennungseffekt. Sie hält die Prämien nicht in allen Arbeitsbereichen für tauglich: „Variable Vergütung, etwa in Form von Zulagen und Prämien, hat einen positiven Einfluss auf die Quantität der Arbeit, jedoch nicht unbedingt auf deren Kreativität.“ Variable Vergütung eigne sich daher eher bei sich wiederholenden Aufgaben. Bei Aufgaben, die Kreativität erfordern, sei eine fixe Vergütung besser.

Umfragen, was Hochschulmitarbeiter von den Leistungsprämien halten, gibt es nicht. Mehr weiß man aus der Wirtschaft. Eine im Mai veröffentlichte Studie des Bamberger Centrums für Empirische Studien belegt, dass Boni für Geschäftsführer in Unternehmen bei der Belegschaft eher für negative Stimmung sorgen. 55 Prozent von 1400 befragten Beschäftigten halten die Extra-Zahlung für ungerecht oder eher ungerecht. Allerdings steigt die Akzeptanz deutlich, wenn die Sonderzahlungen begründet werden oder Mitarbeiter ebenfalls mit einer Sonderprämie bedacht werden.

Umfragen wie diese können auch für außeruniversitäre Forschungseinrichtungen interessant sein. Ihnen räumt das Ende 2012 beschlossene Wissenschaftsfreiheitsgesetz Möglichkeiten ein, Spitzenkräfte in Wissenschaft und Verwaltung zu halten. Ausgangspunkt ist die Einschränkung des sogenannten Besserstellungsverbots. So darf das Personal an den Forschungseinrichtungen mittlerweile mehr verdienen als in vergleichbaren Positionen des Bundes – vorausgesetzt, es handelt sich bei den Zuschüssen um private Mittel aus Industrie oder von Stiftungen, und dass die Mitarbeiter bei „Planung, Vorbereitung, Durchführung, Auswertung oder Bewertung von Forschungsvorhaben einen wesentlichen Beitrag leisten“. So steht es im Paragraphen vier des Gesetzes.

Lange hat es gebraucht, doch jetzt kristallisiert sich heraus, wie die Helmholtz-Gemeinschaft die Möglichkeiten nutzen will. „Die Zentren können nun wissenschaftsnah tätigen Mitarbeitern, die etwa im Controlling von Forschungsprojekten, im Drittmittelbereich oder im Technologietransfer wichtige Beiträge leisten, mehr Gehalt bezahlen“, sagt der Geschäftsführer der Helmholtz-Gemeinschaft Dr. Rolf Zettl. Damit sei das Gesetz ein wichtiger Schritt, um qualifiziertes Personal zu halten. Denn: „Viele Einrichtungen haben Mitarbeiter in der Verwaltung über Jahre qualifiziert. Bringen sie dann Top-Leistungen und übernehmen Führungsauf-



gaben, gehen sie in die Industrie, weil sie dort mehr Geld bekommen können“, sagt Zettl. Das sei oft deprimierend gewesen.

Zu spüren bekommen das oft Forschungsinstitute in jenen Regionen, in denen sich finanzkräftige Unternehmen ansiedeln. Beispiel München. Dort sitzt das Deutsche Forschungszentrum für Gesundheit und Umwelt GmbH (HMGU), Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft. Dem kaufmännischen Geschäftsführer Dr. Nikolaus Blum wurden voriges Jahr die beiden Abteilungsleiter Personal und Recht abgeworben, dieses Jahr der Leiter der Bauabteilung sowie zwei weitere Fachkräfte im Baubereich. „Das waren allesamt Experten mit Spezialwissen, die am Markt nur sehr schwer zu bekommen sind“, sagt er.

Ein dreiviertel Jahr brauchte Blum allein, um einen neuen Personalleiter zu finden. Mit den Gehältern der Wirtschaft konnte er bislang nicht mithalten: Dort kann ein Abteilungsleiter für das Personal oder die Technik ein Jahresgehalt zwischen 100 000 und 120 000 Euro bekommen, bei Helmholtz nur bis zu 80 000 Euro. Ende des Jahres will Blum nun erstmals Jahresprämien ausschütten – und zwar an jene Beschäftigten, „deren Arbeit sich besonders positiv auf die Forschung ausgewirkt“ habe. Darunter versteht er etwa jemanden, der ein neues kompliziertes Labor aufgebaut, bei der Rekrutierung internationaler Forscher oder bei der Akquise von Drittmitteln maßgeblich geholfen habe. Blum: „Hat jemand gut gearbeitet und die vereinbarten Zielvereinbarungen erfüllt, soll er eine Prämie bekommen.“ Wenn jemand in der obersten Tarifgruppe des öffentlichen Dienstes abhängig vom Familienstand bis zu 80 000 Euro verdiene, sei eine Jahresprämie zwischen 4000 und 5000 Euro möglich.

Das rückt zwar die Einkommen näher an die in der Wirtschaft gezahlten heran, doch eine Kluft besteht weiterhin. „Mit Industriemaßstäben ist das bei weitem nicht zu vergleichen“, sagt der Geschäftsführer. Das ficht ihn allerdings nicht so sehr an: „Wichtig ist, dass die bisherige Ungleichbehandlung von Wissenschaftlern und anderen Mitarbeitern beendet ist“, sagt Nikolaus Blum. Immerhin könnten jetzt gute Leistungen in Administration und Infrastruktur honoriert werden. ■

Die Beschäftigte



Die Prämie war für mich eine Geste der Anerkennung, und darüber habe ich mich sehr gefreut.



PETRA SCHÜTZE
Personalcontrollerin
TU Darmstadt