

**Perspektiven für eine  
leistungsorientierte Professorenbesoldung  
im Lichte internationaler Erfahrungen**

**Arbeitspapier zur Dienstrechtsreform II**

**Johanna Witte  
Ulrich Schreiterer  
Juni 2002**

## **Inhalt**

<b>I. Internationale Erfahrungen: Zusammenfassung</b>	<b>1</b>
<b>II. Modellvorschläge für deutsche Hochschulen</b>	<b>5</b>
A. Annahmen	5
B. Eckpunkte	5
C. Funktionszulagen	6
D. Berufungs- und Bleibezulagen	7
(1) Neue Chancen	7
(2) Herausforderungen	8
E. Besondere Leistungszulagen	9
(1) Dimensionen und Optionen	9
(a) Zuständigkeiten	9
(b) Verfahren	10
(c) Kriterien	11
(d) Externe Gutachter	12
(e) Zulagenarten	12
(f) Höhe	13
(g) Häufigkeit	14
(2) Weichenstellungen	14
(a) Weichenstellung 1: Formelgebundene Vergabe oder Vergabe nach Abwägung?	14
(b) Weichenstellung 2: Individualisierte Bemessung oder Zulagenstufen?	16
<b>III. Ausländische Beispiele</b>	<b>22</b>
A. Großbritannien	22
(1) Überblick	22
(2) Oxford University: Ein egalitäres Gehaltssystem unter Marktdruck	25
(3) Imperial College: Ein Gutsherrenmodell in der Reform	29
(4) Middlesex University: Eine ehemalige Polytechnische Hochschule bekennt sich zum „Managerialism“	32
B. Schweden	35
C. Niederlande	37
D. USA und Kanada	39
(1) Überblick: Höhe und Spreizung der Gehälter	39
(2) Öffentliche amerikanische Hochschulen: Leistungsbasierte Gehaltsstufensysteme	42
(a) <i>University of California: Ein öffentliches Gehaltssystem im direkten Wettbewerb mit Privathochschulen</i>	43
(3) University of Alberta, Kanada: Leistungsbewertung durch ein Punktesystem	47
<b>IV. Deutsche Beispiele</b>	<b>49</b>
A. Universität Witten-Herdecke	49
B. CAESAR: Gehaltsbänder für Forscher	49



# I. Internationale Erfahrungen: Zusammenfassung

Unsere internationale Analyse von Besoldungssystemen für Professoren verschiedener Länder ergab zusammengefasst folgendes Bild:<sup>1</sup>

## **1. Mit der Einführung einer leistungsbezogenen Besoldung bei Beibehaltung des Beamtenstatus geht Deutschland einen Sonderweg.**

Internationale Vergleiche zeigen, dass wir in Deutschland einen Sonderweg gehen, wenn wir eine leistungsbezogene Professorenbesoldung mit Ermessensspielräumen für die einzelnen Hochschulen einführen, ohne den Beamtenstatus der Professoren in Frage zu stellen. In Ländern wie Holland, Schweden und England, die sich auf verschiedenen Wegen in Richtung auf mehr Personalautonomie der Hochschulen bewegen, konnten über einen längeren Zeitraum Erfahrungen mit der Aushandlung von Gehältern und Arbeitsbedingungen zwischen den Hochschulen als Arbeitgebern und den gewerkschaftlichen Vertretungen der Hochschullehrer gesammelt werden, bevor die individuelle Bestimmung der Professorengehälter auf Hochschulebene eingeführt wurde.

## **2. Voraussetzung für eine jeweils hochschulspezifische Handhabung der leistungsorientierten Professorenbesoldung sind entscheidungsfähige Hochschulorgane und Globalhaushalte, die auch Professorengehälter umfassen.**

Hochschulen in England, Holland, Schweden und den USA sind in der Regel Dienstherren und Arbeitgeber ihrer Hochschullehrer. Personalmanagement ist Teil des strategischen Managements einer jeden Hochschule. Dekane haben weitreichende Kompetenzen in der Personalführung und spielen eine wichtige Rolle bei der Bemessung leistungsabhängiger Gehaltskomponenten in der Professorenvergütung, auch wenn die Letztverantwortung dafür meist bei der Hochschulleitung liegt. Hochschulen verfügen über Globalhaushalte, in denen auch die Professorengehälter enthalten sind. In der Regel erhalten auch die Fachbereiche Globalbudgets, aus denen ihre Professuren finanziert werden. Professorengehälter oder auch nur die Leistungskomponenten werden teilweise aber auch in einem zentralen Pool geführt. Meist wird jährlich ein bestimmtes Budget für individuelle Leistungszulagen ausgewiesen, dessen Größe sich aus der finanziellen Situation der Hochschule ergibt.

## **3. Für eine individuelle leistungsbezogene Vergütung von Hochschullehrern sind Zulagenstufen, die Leistungs- und Anciennitätsgesichtspunkte kombinieren, international am weitesten verbreitet.**

In England, Holland und an den meisten öffentlichen Hochschulen der USA gibt es hochschulübergreifende Gehaltsmodelle, die verschiedene Gehaltsklassen (W2 und W3 vergleichbar) und innerhalb derer wiederum Zulagenstufen vorsehen. Die Beförderung in eine höhere Gehaltsklasse und damit Stufe innerhalb der akademischen Hierarchie erfolgt stets nur auf Basis eines förmlichen Evaluationsverfahrens. Innerhalb einer Gehaltsklasse kann man – wie bisher in Deutschland – vielfach nach dem Anciennitätsprinzip, teilweise aber auch in Ansehung erbrachter Leistungen in kleineren Stufen von ca. €1.000 jährlich weiter aufsteigen. In England und Holland wird diskutiert,

---

<sup>1</sup> In Kapitel III werden die Beispiele aus dem Ausland ausführlich dargestellt.

die Leistungsorientierung des Systems zu erhöhen, und Höherstufungen auch innerhalb der Gehaltsklassen ausschließlich nach Leistung vorzunehmen.

**4. Die Befristung von Leistungszulagen ist international unüblich. Wenn solche Befristungen vorkommen, dann sind sie an befristete Ämter oder an die Einwerbung befristeter Drittmittel geknüpft.**

Befristete Leistungszulagen sind in anderen Ländern und Hochschulsystemen kaum zu finden. Der Grund dafür ist wohl darin zu suchen, dass der Entzug einer einmal gewährten Zulage von den meisten Hochschullehrern als unwürdige „Zuckerbrot und Peitsche“-Politik betrachtet wird, deren atmosphärische Folgen im Binnenklima der Hochschule mögliche Motivationsanreize weit übersteigen würde. Eine akademische Karriere sollte – wie auch in anderen Professionen üblich – von einem kontinuierlichem Zuwachs an Erfahrungen und Leistungsvermögen gekennzeichnet sein, so dass bereits ein stagnierendes Gehalt als klares Signal für eine unterdurchschnittliche oder bestenfalls durchschnittliche Leistung gelten muss. Auch die Zahlung von Prämien für einmalige Spitzenleistungen (Wissenschaftliche Preise, Erfindungen usw.) ist nur wenig verbreitet.

**5. Mit der Spannung zwischen interner Leistungsgerechtigkeit bzw. Konsistenz von Professorengehältern einerseits und der Orientierung am privatwirtschaftlichen Arbeitsmarkt haben sämtliche Gehaltssysteme und Hochschulen zu kämpfen.**

Systeminterne Leistungsgerechtigkeit und wettbewerbsfähige Bezahlung sind zwei Maximen, die in einem schwierigen und nicht prinzipiell lösbaren Spannungsverhältnis zueinander stehen. Gehaltsstufensysteme an Hochschulen reflektieren in erster Linie akademischen Status und wissenschaftliche Leistungen, obwohl es angesichts der Marktlage in einigen Fächern notwendig werden kann, Hochschullehrer oberhalb dessen zu bezahlen, was sie nach internen akademischen Gesichtspunkten verdienen würden. Dies gilt derzeit z.B. für die Betriebswirtschaftslehre, Informatik, Lebens- und Ingenieurwissenschaften. Im Umgang mit dieser Spannung verfolgen ausländische Hochschulen sehr unterschiedliche Strategien: (1) interne akademische Leistungskriterien und die Homogenität des inneruniversitären Gehaltsgefüges werden höher bewertet als Marktfaktoren, so dass man darauf setzt, intrinsisch motivierte Personen zu finden, die sich trotz möglicher Gehaltseinbußen für die Arbeit als Professor an einer Hochschule entscheiden; (2) Zahlung von – oft auch informellen – „Marktzulagen“ außerhalb des regulären Gehaltsgefüges; (3) Kompromisse, indem vorhandene Spielräume innerhalb des Gehaltsgefüges ausgeschöpft werden, um Hochschullehrer in marktgängigen Fächern so hoch wie möglich einzustufen; (4) gesonderte Gehaltsskalen oder Zulagensysteme für einzelne Fächer.

**6. Die Letztentscheidung über die genaue Höhe der einzelnen Professorengehälter liegt in allen Systemen bei der Hochschulleitung. Aber auch die Dekane sind fast überall an der Entscheidungsfindung beteiligt.**

In den einzelnen Ländern und Hochschulen gibt es eine Fülle verschiedener Varianten für Verfahrensabläufe und Zuständigkeiten bei der Gehaltsbemessung. Die Letztentscheidung der Hochschulleitung und eine starke Mitwirkungsrolle von Dekanen sind jedoch durchgängig anzutreffende Prinzipien. Letztere erstreckt sich von einem bloßen Vorschlagsrecht bis zur eigenständigen Festsetzung der Gehälter unter einer lediglich formalen Billigung durch die Hochschulleitung. Der Fakultäts- bzw. Departmentsleitung kommt daher in allen Systemen individuell leistungsdifferenzierter

Professorenvergütungen eine wichtige Schlüsselrolle zu. Über die Vergabe von Leistungszulagen wird in vielen Fällen nicht von Dekanen oder Hochschulleitung allein, sondern in enger Konsultation oder nach Vorberatungen in einer akademisch hochrangig besetzten Kommission entschieden. Externe Gutachten werden i.d.R. nur bei wirklichen Erstberufungen oder bei einem Ämterwechsel (z.B. vom *associate* zum *full professor* und bei *tenure*-Entscheidungen) eingeholt, während externe Empfehlungen (*references*) für einen Aufstieg innerhalb der Gehaltsstufen eine gewisse Rolle spielen können.

**7. Formelsysteme für die Bestimmung von Leistungsbezügen sind selten, es überwiegen Verfahren, die den Entscheidungsträgern innerhalb grob definierter Perspektiven weitgehende Abwägungsmöglichkeiten einräumen. Bei der Vergabe von Leistungsbezügen wird üblicherweise die Arbeit der Professoren in Forschung, Lehre und akademischer Selbstverwaltung (*community service*) berücksichtigt.**

Für die Gehaltsbemessung werden international zumeist „weiche“ Kriterien herangezogen, die die Gebiete Forschung, Lehre, und *community service* umfassen, aber keine abschließende Liste zu berücksichtigender Aspekte implizieren. Diese drei Tätigkeitsbereiche werden entweder formal gleich gewichtet, oder für eine Beförderung mit entsprechendem Gehaltszuwachs werden herausragende Leistungen auf mindestens zwei Gebieten verlangt. An Forschungsuniversitäten wird eigenen Forschungsleistungen der Professoren und der Förderung der Forschungsleistungen anderer besonderes Gewicht zuerkannt. Abwägungsentscheidungen über Gehaltszulagen bzw. Höherstufungen finden zumeist innerhalb geregelter Verfahrensabläufe statt, die häufig an eine regelmäßige Beurteilung der individuellen Leistungen der Dozenten durch die Fakultäts- bzw. Abteilungsleitung anknüpfen, während diese wiederum jährliche Arbeitsberichte der Dozenten in standardisierten Formaten zur Grundlage haben.

**8. Besonders wirksam und transparent sind leistungsbezogene Gehälter dort, wo ein unmittelbarer Bezug zum (wirtschaftlichen) Erfolg der Hochschule hergestellt werden kann und es kein Nullsummen-Spiel gibt.**

In Systemen, in denen Hochschulen und einzelne Fächer aus Drittmittel-Overheads signifikante Einnahmen erzielen und diese u.a. für eine Aufstockung Professorengehälter nutzen können, gleicht die Berufung eines forschungsaktiven Professors mit hohem individuellem Gehalt einer Investition in Humankapital, die sich längerfristig in erhöhten Drittmittelrückflüssen auszahlen soll. Ein ähnlicher Nexus entsteht in England über die Forschungsevaluation (*Research Assessment Exercise*), weil deren Ergebnisse die Mittelverteilung zwischen den Hochschulen entscheidend beeinflussen – wenn auch nur in einem Nullsummen-Spiel auf nationaler Ebene.

**9. Es gibt keine allgemeingültige „best practise“ für die konkrete Ausgestaltung der Vergabeverfahren. Diese müssen vielmehr einerseits die spezielle Organisationskultur der jeweiligen Hochschule reflektieren und andererseits eine breite Akzeptanz bei den Beteiligten anstreben.**

Es ist erstaunlich, wie unterschiedlich die Modelle für eine leistungsbezogene Professorenvergütung sind, die verschiedene Hochschulen verfolgen und als zu ihnen „passend“ praktizieren. Was in der einen Hochschule als „undemokratisch“ abgelehnt werden würde, ist in einer anderen selbstverständlich. Während in einer Hochschule alle Gehaltsfragen mit größter Diskretion behandelt wer-

den und kein Professor genau weiß, was sein Kollege verdient, sind die Professorengehälter an anderen Hochschulen frei einzusehen. Auch der Formalisierungsgrad der Verfahren ist höchst unterschiedlich, wenngleich es überall klare Regeln für die Gehaltsbemessung gibt. Einige Hochschulen suchen die Kopplung mit anderen internen Evaluationssystemen tunlichst zu vermeiden, an anderen wiederum wird sie bewusst gesucht. *Das best practice-Modell* für eine effektive Ausgestaltung der leistungsbezogenen Professorenbesoldung gibt es daher nicht, wohl aber eine Fülle bedenkswerter Erfahrungen und Teilelemente.

## II. Modellvorschläge für deutsche Hochschulen

### A. *Annahmen*

Die folgenden Vorschläge beruhen auf der Annahme, dass die Bundesländer von ihrer Möglichkeit Gebrauch machen, die Professorenbesoldungsreform zur Stärkung der Autonomie und wettbewerblichen Profilierung ihrer Hochschulen zu nutzen. Im einzelnen bedeutet dies:

1. Für die Vergabe der Leistungsbezüge von Professoren sind nach Maßgabe rechtlich und finanzieller Rahmenvorgaben die Hochschulen selbst zuständig. Dabei sollte die Zuständigkeit für die Entscheidungsfindung und individuelle Bemessung dem Grunde und der Sache nach bei der Hochschulleitung liegen, ggf. unter Beteiligung des Hochschulrates. Über die Gehälter und Leistungsbezüge der Mitglieder der Hochschulleitung sollte der Hochschulrat befinden, soweit er seiner Zusammensetzung und Kompetenz nach dazu in der Lage ist. Ist das noch nicht möglich, sollte er dennoch maßgeblich an diesen Entscheidungen mitwirken.
2. Die Zuständigkeit der Hochschulen umfasst alle Arten von Leistungsbezügen, insbesondere auch Berufungs- und Bleibezulagen.
3. Die Mittel für Leistungsbezüge werden landesseitig nicht kontingentiert, sondern stehen den Hochschulen pauschal zur Verfügung. Diesen hochschuleigenen „Vergaberahmen“ kann jede Hochschule eigenverantwortlich für Funktionszulagen, Berufungs- und Bleibezulagen oder besondere Leistungszulagen nutzen. Allerdings könnte es sinnvoll sein, von Seiten des Landes daraufhin zu wirken, dass sie nicht nur Funktions- bzw. Berufungs- und Bleibezulagen vergeben, sondern auch besondere Leistungszulagen, weil dies einem wesentlichen Anliegen der Reform Rechnung tragen würde.
4. Die Regelungen auf Landesebene erlauben die Vergabe unbefristeter wie dynamisierter Leistungsbezüge durch die Hochschulen und schließen insoweit die Integration von Berufungs- und Bleibezügen und besonderen Leistungsbezügen in ein konsistentes System nicht a priori aus.

### B. *Eckpunkte*

**Hochschulindividuelle Ordnungen.** Dreh- und Angelpunkt für eine vernünftige, wissenschafts-adäquate und nicht schematische Vergabe von Leistungsbezügen sind entsprechende Verfahren. Die Entscheidungsfindung für die Vergabe der drei Arten von Leistungsbezügen sollte daher nach klaren Regeln erfolgen, die in einer Ordnung bzw. Satzung der Hochschule niedergelegt sind. Diese beschreibt insbesondere den Verfahrensgang, Entscheidungsgesichtspunkte, die Zusammensetzung und Zuständigkeiten von Organen oder Gremien und ggf. Zulagenstufen im Gehaltsgefüge für die Professorenvergütung an der jeweiligen Hochschule. Dabei kann und muss es ein breites Spektrum unterschiedlicher Modelle und Praktiken geben, für deren Auswahl und Kombination das vorliegende Papier einige Anhaltspunkte liefern will.

**Grad der Dezentralisierung.** Eine grundsätzliche Weichenstellung für die künftige Vergabep Praxis resultiert aus der Art und dem Ausmaß der möglichen Dezentralisierung der damit zusammenhän-



genden Entscheidungsprozesse in den Hochschulen, soweit die rechtlichen Rahmenvorgaben solche Optionen ermöglichen: Sollen die Mittel für Leistungsbezüge und die Vergabeentscheidungen zentralisiert oder an die dezentralen Einheiten (z.B. Fakultäten, Fachbereiche, Sektionen) delegiert werden? Neben den beiden Extrema – vollständige Dezentralisierung (dezentrale Budgets, Vergabeentscheidungen ohne Mitwirkung der Zentrale) einerseits und vollständige Zentralisierung andererseits – gibt es verschiedene Spielarten von Mischformen, beispielsweise eine zentrale Entscheidungsfindung auf der Basis dezentraler Vergabekontingente oder eine Ergänzung dezentraler Budgets durch einen zentralen Mittelpool. Internationale Erfahrungen zeigen, dass gut eingespielte, akzeptierte Modelle für eine leistungsdifferenzierte Professorenvergütung stets auf dezentralen, sachnahen Vor-Entscheidungen oder Empfehlungen aufsetzen, während die Vergabeentscheidungen selbst meist auf einer höheren Ebene getroffen, immer aber dort verantwortet werden.

### **C. Funktionszulagen**

Es bietet sich aus mehreren Gründen an, Funktionszulagen „vor die Klammer“ zu ziehen:

1. Es handelt sich hierbei nicht um Leistungszulagen im engeren Sinne, weil sie für die Ausübung eines Amtes, nicht aber als Belohnung für eine individuell erbrachte Leistung, vergeben werden. Daher lässt sich auch das Vergabeverfahren inhaltlich und verfahrensmäßig klar trennen von einer Bewertung akademischer Leistungen, die sowohl Berufungs- und Bleibezulagen als auch den besonderen Leistungszulagen – wenn auch in unterschiedlicher Weise – zu Grunde liegt.
2. Funktionszulagen können nicht unter dem Vorbehalt gewährt werden, dass entsprechende Mittel zur Verfügung stehen, sondern müssen bei Amtsantritt für die Dauer der Funktionsausübung verbindlich zugesagt werden können. Die Hochschulen müssen daher ein ausreichendes Mittelvolumen dafür reservieren.

Nach Maßgabe der jeweiligen landesrechtlichen Vorgaben müssen die Hochschulen einen Katalog von haupt- und nebenamtlich wahrzunehmenden Funktionen und Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung bzw. -leitung definieren, für die sie Funktionszulagen vergeben wollen, und die Höhe der jeweiligen Zulagen festlegen. Dies setzt eine Verständigung über die Bedeutung und Wertigkeit verschiedener Ämter voraus. International wird die Höhe solcher Funktionszulagen üblicherweise nicht nur nach Art, sondern auch nach Umfang der jeweiligen Aufgabe (z.B. Größe des Fachbereichs) bestimmt. Auch dies muss in der Ordnung bedacht werden, so dass nicht jedes nominell gleiche Amt an einer Hochschule mit derselben Funktionszulage dotiert werden muss.

Darüber hinaus ist prinzipiell auch denkbar, für die *Leistung* bei der Ausübung eines Amtes erfolgsabhängige Zulagen zu vergeben. Da die Anlässe für besondere Leistungszulagen bundesgesetzlich eng umrissen und auf akademische Leistungen beschränkt sind, müsste in diesem Fall die Höhe der Funktionszulage selbst erfolgsabhängig gestaltet werden. Die Vergabeentscheidung wäre dabei stets beim nächsthöheren Organ anzusiedeln. Damit das System nicht allzu kompliziert wird, erscheint es als ratsam, sich bei der Honorierung von Aufgaben innerhalb der Hochschule auf Funktionszulagen zu beschränken, deren – ggf. abgestufte – Höhe in einem Katalog im Voraus allgemein festgelegt ist.

**Dekane.** Bei der Vergabe der Leistungsbezüge wird – unbeschadet aller konkreten Unterschiede in den Verfahren an den einzelnen Hochschulen – Dekanen eine wichtige Schlüsselrolle zukommen müssen. Da ihre Führungsaufgaben auch ansonsten in Zukunft immer wichtiger werden dürften, sollte die Funktion aufgewertet und so gestaltet werden, dass sie auch für forschungsorientierte Professoren attraktiv wird. Dafür sind monetäre und nicht-monetäre Anreize erforderlich. Wenn die Übernahme des Dekansamtes durch ambitionierte Wissenschaftler häufig daran scheitert, dass diese befürchten, während der Amtsausübung den Anschluss an die Forschung zu verlieren, sind z.B. „sabbaticals“ und bessere Forschungsmöglichkeiten nach Beendigung des Amtes mindestens ebenso wichtig wie dessen finanzielle Vergütung.

**Hochschulleitungen.** Es erscheint als sinnvoll, die Vergütung der haupt- wie nebenamtlichen Mitglieder der Hochschulleitungen aus drei Komponenten zusammensetzen: dem Grundgehalt W3, einer – in der Ordnung festgelegten – allgemeinen, auf das konkrete Amt bezogenen Funktionszulage sowie drittens einem frei verhandelbaren Gehaltsbestandteil, der sich an der individuellen Qualifikation und Erfahrung der jeweiligen Person ausrichtet. Für den frei verhandelbaren Bestandteil könnte die Hochschule ggf. eine absolute oder prozentuale Höchstgrenze bestimmen.

**Weitere Aufgaben in der Selbstverwaltung.** Darüber hinaus ist innerhalb der Hochschule eine Verständigung darüber notwendig, ob auch weitere Aufgaben in der Hochschulselbstverwaltung – und wenn ja, welche – mit Funktionszulagen prämiert werden sollen. Eine Kopplung mit den (strategischen) Zielen der Hochschule ist hierbei angezeigt. So könnte eine dezidiert forschungsorientierte Hochschule beispielsweise die Übernahme des Sprecheramtes in einem Sonderforschungsbereich zusätzlich honorieren. Hier besteht allerdings die Gefahr eines „crowding-out“ intrinsischer durch extrinsische Motivation, denn bisher gelten Selbstverwaltungsaufgaben als Teil der regulären Dienstaufgaben von Professoren, auch wenn sie von diesen in sehr unterschiedlichem Maße wahrgenommen werden. Um einem „free-rider“-Verhalten entgegenzuwirken, sind nicht-monetäre Kompensationsformen – wie z.B. eine kalkulierbare Reduktion von Lehrverpflichtungen – vielfach besser geeignet als monetäre Anreize. In Holland beispielsweise hat jeder akademische Mitarbeiter ein Recht darauf, bis zu 15% Arbeitszeitreduktion für Aufgaben in der Selbstverwaltung in Anspruch zu nehmen. Diese Reduktion kann jeder Professor mit seiner Fakultätsleitung verbindlich vereinbaren, so dass sich eine gesonderte Vergütung von Selbstverwaltungsämtern erübrigt.

## ***D. Berufungs- und Bleibezulagen***

### ***(1) Neue Chancen***

Durch die gesetzlichen Änderungen ergeben sich ganz neue Gestaltungschancen:

- (a) Berufungs- und Bleibeverhandlungen können nun auch von und mit W2-Professoren geführt werden.** Damit wird das Ungleichgewicht behoben, dass nur C4-Professoren die Möglichkeit hatten, leistungsbezogen vergütet zu werden. Schon das Einstiegsgehalt eines Professors – d.h. die Höhe der über das W2-Grundgehalt hinaus vergebenen Bezüge – wird künftig grundsätzliche Verhandlungssache.

- (b) **Durch die Einführung besonderer Leistungszulagen werden Berufungs- und Bleibezulagen davon entlastet, das einzige Instrument für eine gehaltswirksame Honorierung von Leistungen zu sein.** Im bisherigen Vergütungssystem konnten Gehaltserhöhungen neben der Altersprogression *ausschließlich* über Berufungs- und Bleibeverhandlungen realisiert werden. Künftig können auch Leistungen, die sich nicht in Rufen niederschlagen, gehaltswirksam honoriert werden. Es gibt also in Zukunft zwei Instrumente zur gehaltlichen Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen der Professoren, die beide gleichermaßen genutzt werden sollten.

Diese neuen Rahmenbedingungen lassen es als angemessen erscheinen, die Kompetenz für Berufungs- und Bleibeverhandlungen (und der Gewährung damit verbundener Zulagen) als wichtiges Instrument einer strategisch orientierten Personalpolitik den Hochschulen selbst zu übertragen.

## (2) *Herausforderungen*

**Zuständigkeit.** Berufungs- und Bleibeverhandlungen sind am zweckmäßigsten bei der Hochschulleitung anzusiedeln, wobei der Dekan des betreffenden Fachbereichs zu beteiligen ist. Selbstverwaltungsgremien und Kommissionen sind dagegen dafür ungeeignet, sollten aber Grundsätze zum Verfahren beschließen können.

**Budgetierung.** Berufungs- und Bleibezulagen auf längere Sicht verantwortlich zu managen, bedeutet eine große Herausforderung für jede Hochschule. Es bedarf einer engen Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulleitung (zwischen Rektor/Präsident und Kanzler bzw. im Präsidium) um zu verhindern, dass die für Leistungsbezüge insgesamt verfügbaren Mittel im Wesentlichen und auf lange Sicht durch akzidentielle Berufungs- und Bleibezulagen aufgezehrt werden. Ohne Rücklagenbildung ist deren verantwortliche Handhabung in der Hochschule kaum denkbar, da z.B. „teure“ Berufungen nicht regelmäßig anfallen und eine Planung über das Haushaltsjahr hinaus erfordern. Soll die Vergabeverantwortung dafür bei den dezentralen Einheiten und damit beim Dekan liegen, müssen die Fachbereichsbudgets auch die Professorengehälter umfassen. Darüber hinaus sind im Dezentralisierungsfall intelligente Budgetierungsverfahren erforderlich, die u.U. auch zentrale Pools zum Ausgleich von Ungleichgewichten und unterschiedlicher temporärer Belastungen der einzelnen dezentralen Einheiten sowie zur strategischen Innovationsförderung vorsehen.

**Verteilung.** Die Ausdehnung der Berufungs- und Bleibeverhandlungen auf sämtliche Professoren wird zu einer stärkeren Differenzierung der Gehälter auch im W2-Bereich führen, in der sich Leistungs- und Qualifikationsunterschiede zwischen Professoren eines Faches, aber auch Unterschiede im Marktwert verschiedener Fächer unmittelbar niederschlagen. Daher sind die Hochschulen gefragt, sich darüber klar zu werden, ob und in welchem Maße sie eine Spreizung der Gehälter innerhalb eines Faches und zwischen den verschiedenen Fächern zulassen möchten. Diese Entscheidung ist wesentlicher Ausdruck der Organisationskultur und des Selbstverständnisses einer Hochschule.

## ***E. Besondere Leistungszulagen***

### ***(1) Dimensionen und Optionen***

Für die Vergabe besonderer Leistungszulagen i.e.S. gibt es vielfältige Gestaltungsoptionen mit jeweils mehreren Dimensionen. Der Möglichkeitsraum umfasst unterschiedliche Kombinationsmuster von Zuständigkeiten, Entscheidungsverfahren, Vergabekriterien, Art und Umfang einer Einbindung externer Gutachter sowie von Zulagenarten, Höhe und Häufigkeit der Entscheidung. Diese sollen zunächst kurz skizziert werden – auch in ihren Querbezügen untereinander –, bevor einige Modelle exemplarisch umrissen werden.

#### **(a) Zuständigkeiten**

**Hochschulleitung.** Die Letztverantwortung für besondere Leistungszulagen sollte unbedingt bei der Hochschulleitung liegen, die darüber ggf. im Einvernehmen mit dem Hochschulrat entscheidet. Auf welche Weise diese Entscheidungskompetenz operativ umgesetzt wird – ob und inwieweit z.B. weitere Kommissionen, Gremien oder externe Gutachter daran mitwirken – hängt wesentlich von der Größe der Hochschule und von ihrem internen Entscheidungsgefüge ab. Es könnte sich z.B. empfehlen, auf zentraler Ebene einen Personalausschuss unter Beteiligung des Hochschulrates zu bilden, der beratend an diesen Entscheidungen mitwirkt, sie begleitet und überwacht. Bei der Ausgestaltung der Kompetenzen ist auch wichtig zu bedenken, ob die Dekane im konkreten Organisationskontext ihrer Hochschule dazu in der Lage sind, Gehaltsentscheidungen ggf. auch ohne Rückendeckung der Hochschulleitung und auf sich gestellt zu verantworten.

**Dekane.** Dekane können auf verschiedene Weise an der Vergabe von Leistungszulagen für Professoren beteiligt werden, z.B. durch ein Vorschlags- oder Stellungnahmerecht im Rahmen eines zentral gestalteten Entscheidungsverfahrens. Auch in antragsbasierten Verfahren (siehe nächster Abschnitt) wird der Dekan ein Votum abgeben müssen. Und werden Leistungszulagen an Zielvereinbarungen geknüpft, ist es normalerweise der Dekan, der entsprechende Verhandlungen zu führen und Gehaltsentscheidungen zu treffen hat. Dabei müsste sich in einem solchen Modell die Budgetverantwortung des Dekans auch auf die Professorengehälter erstrecken.

**Kommissionen.** Um Transparenz, Qualität und Akzeptanz der Vergabeentscheidungen zu erhöhen, kann es sinnvoll sein, eigens dafür gebildete oder bereits bestehende Gremien als „Clearing“-Stellen zu nutzen und um ein beratendes Votum zu bitten. Eine Kommission auf zentraler Ebene könnte z.B. vom Rektor/Präsidenten oder Vorsitzenden des Hochschulrates geleitet und mit weiteren Mitgliedern der Hochschulleitung (dem Kanzler) und des Hochschulrates, Dekanen wichtiger oder sämtlicher Fachbereiche, hoch angesehenen Professoren, eventuell sogar einem externen Mitglied, besetzt werden. Kommissionen auf Fachbereichsebene sollten die verschiedenen fachlichen Schwerpunkte innerhalb der Fakultät repräsentieren, aber auch Mitglieder anderer Fakultäten zum „Cross-referencing“ hinzuziehen. Um über die Höhe von Zulagen zu entscheiden, eignen sich Kommissionen allerdings nicht.

## (b) Verfahren

**Antrag.** Um den Aufwand überschaubar und das Verfahren transparent sowie akzeptanzfähig zu gestalten, spricht viel für ein Antragsverfahren. Ein Professor kommt demnach überhaupt nur dann für eine besondere Leistungszulage in Betracht, wenn er eine solche förmlich beantragt. Prüfdimensionen, Erwartungen an überdurchschnittliche Leistungen sowie Entscheidungskriterien sollten dabei so deutlich kommuniziert werden, dass sich nur bewirbt, wer sich eine realistische Chance auf Gewährung einer Zulage ausrechnen kann: Damit setzt die Entscheidungsfindung an Charakteristika der sog. „Schamkultur“ an, nutzt also die für wissenschaftliches Arbeiten so wichtige wissenschaftliche Reputation im Urteil und Spiegel von *peers*. Die Hochschulen sollten allerdings auch klare Vorgaben für das Format der Anträge geben (Länge, darzustellende Leistungsbereiche, Nachweisformen, ggf. externe Gutachter etc.). Wenn man die Möglichkeit, entsprechende Anträge zu stellen, auf bestimmte Zeiten beschränkt, z.B. alle 3 Jahre auf Einladung des Rektors/Präsidenten, werden Transparenz und Regelmäßigkeit noch erhöht.

**Vorschlag.** Beim Vorschlagsverfahren hat der Vorschlagende entscheidenden Einfluss auf die Vergabe der Leistungsbezüge und baut im Sinne eines *screening* eine zusätzliche Stufe zwischen den für die Vergabe in Betracht kommenden Professoren und der entscheidenden Kommission ein. Typischerweise obliegt das Vorschlagsrecht den Dekanen, die sich dabei auf Informationen aus dem Berichtssystem – wie z.B. jährliche Rechenschaftsberichte aller Professoren – stützen und klare Anhaltspunkte für eine Begründung haben sollten. Durch das Vorschlagsverfahren kann die Zahl der auf zentraler Ebene zu behandelnden Fälle stark reduziert werden, und zwar insbesondere dann, wenn die maximale Zahl der Vorschläge pro Fachbereich von vornherein begrenzt wird. Alternativ kann das vorschlagende Organ sein Votum auf Anträge der Professoren gründen, woraus sich eine Kombination aus Vorschlags- und Antragsverfahren ergäbe. Anträge könnten z.B. von einer Kommission auf Fachbereichsebene gesichtet und nach Prüfung mit einem Votum des Dekans an die zentrale Entscheidungsinstanz weitergeleitet werden. Die Abfolge sähe dann etwa so aus: Antrag (in Kenntnis der Anforderungen) mit verlangten Nachweisen ⇒ Stellungnahme dezentrale Einheit ⇒ Votum/Entscheidung Hochschulleitung).

**Review.** Beim Review-Verfahren werden die Leistungen sämtlicher Professoren in einem regelmäßigen Turnus im Rahmen von *institutional audits* „von Amts wegen“ unter dem Aspekt geprüft, ob sie für (höhere) Leistungszulagen in Betracht kommen. An der Bewertung sind i.d.R. externe *peers* beteiligt. In der Prüfung können Informationen aus vorangegangenen Evaluationsverfahren und aus dem hochschulinternen Berichtssystem berücksichtigt werden. Dass der Aufwand höher ist als beim Antrags- oder Vorschlagsverfahren, liegt auf der Hand. Auch beim Review-Verfahren sollten die Gesichtspunkte, an denen sich die Vergabe orientiert, wohl definiert sein.

**Individuelle Vereinbarung.** Ob per Antrag, Vorschlag, oder Review, - entschieden wird in allen drei Fällen unter Mitwirkung von Kommissionen. Alternativ dazu könnten besondere Leistungszulagen auch individuell zwischen dem Professor und dem Dekan oder der Hochschulleitung vereinbart bzw. verhandelt werden. Solche individuellen Vereinbarungen bieten sich an in Kopplung mit Leistungsberichten, regelmäßigen Personalgesprächen und ggf. persönlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen, aus denen die Kriterien für die Beurteilung hervorgehen. Wichtig ist, dass die individuelle Vereinbarung nicht als willkürlich erscheint, sondern sich aufgrund nachvollziehbarer Kri-

terien plausibel begründen lässt. Befristete Leistungsbezüge und variable Gehaltsbestandteile erscheinen in Verbindung mit individuellen Vereinbarungen als am geeignetsten.

### (c) Kriterien

**„Harte“ Kriterien.** Entscheidet man sich für die Festlegung eines rechtlich verbindlichen, abgeschlossenen Katalogs messbarer Leistungskriterien mit wohldefinierter Wertigkeit (Punkte oder Geldbeträge) für jedes einzelne Merkmal, lässt sich die Höhe der Zulagen leicht als Algorithmus berechnen. Die Frage nach Entscheidungsverfahren und -organen würde dabei in dem Maße zweitrangig, wie sich die Berechnung der Zulagenhöhe eindeutig aus den Kriterien ergibt. Die Entscheidung wäre zwar in hohem Maße „objektiv“ und wohl auch justiziabel. Allerdings hängt ihre Güte wesentlich davon ab, ob es gelingt, Leistungsdimensionen eindeutig quantifizierbar zu machen, also das zu messen, was man honorieren will. Dazu müsste innerhalb grober Maßgaben für jedes Fach ein eigener Katalog definiert werden. Typische Beispiele für „harte“ Kriterien sind eingeworbene Drittmittel, betreute Diplom- und Doktorarbeiten, Anzahl von Lehrveranstaltungen über das Deputat hinaus, oder die Anzahl von Publikationen in wohldefinierten wissenschaftlichen Zeitschriften („refereed journals“). Die internationalen Beispiele für eine leistungsdifferenzierte Vergütung von Hochschullehrern zeigen indes ganz eindeutig, dass eine solche Parametrisierung von Leistungen zu zweifelhaften Scheinurteilen führt und nicht geeignet ist, Beurteilungsakte als den unverzichtbaren Kern einer jeden Leistungsbewertung zu vermeiden oder auch nur zu objektivieren. Je stärker ausdifferenziert solche „harten“ Kriterien sind, desto schwieriger lassen sie sich handhaben und desto größer wird das Risiko von Fehlsteuerungen bzw. unerwünschte Nebenfolgen durch falsch gesetzte Anreize.

**„Abwägungsdimensionen“.** Alternativ kann sich eine Hochschule darüber verständigen, welche Leistungsbereiche - typischerweise Forschung, Lehre und Sonstige Leistungen für die Hochschule – betrachtet und unter welchen Gesichtspunkte (im Sinne „weicher“ Kriterien“) diese für die Qualitätsbewertung besonders berücksichtigt werden sollen. Im Unterschied zum vorher geschilderten Modell werden diese Gesichtspunkte nicht mit Punkten oder Geldbeträgen versehen, sondern sie sollen die Bewertung der individuellen Leistung und deren Umsetzung in monetäre Zulagen so strukturieren, dass sie möglichst willkürfrei werden. Es gibt prinzipiell drei mögliche Ausgestaltungen dieser Variante: (1) man beschränkt sich auf die Beschreibung der Leistungsbereiche und –gesichtspunkte, in denen überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen sind (siehe Kapitel III, Middlesex); (2) man definiert inhaltlich, *was* als überdurchschnittliche Leistungserbringung in den einzelnen Bereichen anzusehen ist; (3) man definiert eine ansteigende Stufenfolge überdurchschnittlicher Leistungsniveaus in den einzelnen Feldern. Ein solches System lässt sich dann mit Zulagenstufen koppeln (siehe Kapitel III, Oxford).

**„Quantifizierung nach Abwägung“.** Ein Mittelweg zwischen beiden Vorgehensweisen könnte darin liegen, die Höhe der Zulage zwar nach einem Punktesystem zu ermitteln, die Umrechnung von Leistungen in Punkte aber aufgrund von Abwägungen vorzunehmen. Ein Beispiel dafür ist das Leistungsbewertungssystem der Middlesex University, in dem Dekane ihre Professoren auf einer Skala von 1 bis 5 bewerten und sehr gute oder sehr schlechte Bewertungen gehaltswirksam werden. Auch in Nordamerika ist es durchaus üblich, Professoren Punkte für verschiedene Leistungsbereiche zu geben und diese dann für die Berechnung evtl. Gehaltszulagen zu aggregieren (siehe Kapitel III, Alberta).

#### (d) Externe Gutachter

Um die Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit der Leistungsbewertungen zu erhöhen und hochschulinterne Entscheidungsorgane zu entlasten, wird vielfach die Einbindung externer Gutachter vorgeschlagen. Sie kann auf verschiedene Weise erfolgen.

**Rückgriff auf vorhandene Gutachten.** Immer dann, wenn in einem Bereich Informationen aus Forschungsevaluationen u.ä. vorliegen, kann darauf so zurückgegriffen werden, dass sie in Abwägungsentscheidungen einfließen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass diese „Mehrfachnutzung“ unerwünschte Rückwirkungen für die Forschungsevaluation haben kann, wenn nämlich klar wird, dass deren Ergebnisse die Professorengelälter beeinflussen, obwohl der primäre Fokus der Evaluation ein anderer war.

**Angabe von Referees.** Eine pragmatische und arbeitssparende Vorgehensweise wäre, bei Antragsverfahren Professoren zu bitten, externe Referenzen anzugeben, die ihre Leistungen verbürgen könnten. Die Kommission oder das Organ, das über die Anträge befindet, kann dann im Zweifelsfall auf diese zusätzliche Entscheidungshilfe zurückgreifen, muss dies aber nicht tun.

**Einholen externer Gutachten.** Die aufwändigste Variante wäre, im Zuge eines regelmäßigen Review-Verfahrens oder einer antragsbasierten Zulagenvergabe eine externe Begutachtung sämtlicher Professoren bzw. Anträge zu verlangen. Von diesem Vorgehen ist abzuraten, da Aufwand und Nutzen in keinem vernünftigen Verhältnis stehen. Darüber hinaus dürfte es für solche Aufgaben nur eine sehr begrenzte Zahl von Gutachtern geben, die schon heute durch die Begutachtung von Forschungsanträgen, Berufungsvorschlägen und Institutionen im Rahmen von Evaluationen mehr als ausgelastet sind und wenig geneigt sein dürften, direkt gehaltswirksame Bewertungen der wissenschaftlichen Arbeit ihrer Kollegen vorzunehmen.

**Hinzuziehung externer Gutachter in Kommissionen.** Schließlich ist es denkbar, externe Experten als ständige Mitglieder der hochschulinternen Kommissionen zu berufen, die über die Vergabe von Leistungsbezügen beraten. Da es dabei stets um fachbezogene Entscheidungen geht, stellt sich das Problem, dass im Interesse einer abgewogenen Urteilsfindung eine große Zahl externer Gutachter beteiligt werden müsste, sofern man deren Rolle und Funktion nicht auf ein Monitoring der Verhältnismäßigkeit der Gehälter zwischen den Hochschulen beschränken möchte.

#### (e) Zulagenarten

**Prämien.** Prämien eignen sich besonders dann, wenn *einmalige herausragende Erfolge* oder *besondere Anstrengungen oder Belastungen* honoriert werden sollen, die nicht unbedingt eine dauerhafte Leistungssteigerung bedeuten müssen.

**Unbefristete Zulagen.** Unbefristete Zulagen kommen in Betracht, um einen anhaltenden außergewöhnlichen Leistungsgrad oder Erfahrungszuwachs zu honorieren, sofern sich diese noch nicht in Berufungs- und Bleibezulagen niedergeschlagen haben. Unbefristete Leistungszulagen entsprechen de facto Gehaltserhöhungen, solange sie insgesamt 40% des Grundgehalts nicht übersteigen, da darüber hinaus eine Ruhegehaltsfähigkeit im Normalfall nicht mehr gegeben ist. Unbefristete Leis-

tungszulagen implizieren eine dauerhafte finanzielle Verpflichtung für die Hochschule und erfordern daher ein besonders sorgfältiges, langfristig vorausschauendes Finanz- und Personalmanagement.

**Befristete Zulagen.** Befristete Zulagen kommen zum Einsatz, wenn nicht sicher ist, dass ein Leistungszuwachs von Dauer ist oder wenn ein besonderer Anreiz geschaffen werden soll, die „Leistungsbereitschaft“ aufrecht zu erhalten. Daher eignen sie sich insbesondere für die Kopplung mit individuellen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Auf ein Jahr befristete Zulagen gleichen einer „Prämie cum spe“ mit Aussicht auf nochmaligen Bezug, sofern die Leistung auch weiterhin erbracht wird. Befristete Zulagen sind insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt der Budgetflexibilität attraktiv. Allerdings ist es schwierig, eine einmal gewährte befristete Zulage wieder zu entziehen, wenn die Leistungsvereinbarung erfüllt worden ist, das Budget aber für eine weitere Zahlung nicht ausreicht.

**Variable Gehaltsbestandteile.** Variable Gehaltsbestandteile sind de facto Prämien bzw. auf ein Jahr befristete Zulagen mit dem Unterschied allerdings, dass sie in höherem Maße als Prämien Erwartungen begründen können, dass bei guter Leistung eine weitere zusätzliche Zahlung erfolgen wird. Variable Gehaltsbestandteile sind nur in Kopplung mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen denkbar.

**Kombination verschiedener Zulagenarten.** Grundsätzlich besteht sowohl die Möglichkeit, sich auf eine Zulagenart zu beschränken, als auch die verschiedenen Zulagenarten miteinander zu koppeln. So könnte eine Hochschule Prämien und unbefristete Zulagen einsetzen, um einmalige und dauerhafte Leistungszuwächse unterschiedlich zu belohnen.

#### (f) Höhe

**Keine Vorgaben.** Eine Möglichkeit ist, die Höhe der Zulagen keiner Beschränkung zu unterwerfen außer den allgemeinen und selbstverständlichen, die sich aus der Budgetbegrenzung ergeben. Diese Variante bietet maximalen Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum, stellt aber auch hohe Anforderungen an die Managementkompetenz, insbesondere wenn auch die Art der Zulagen offen bleibt.

**Begrenzung.** Die Zulagenhöhe könnte entweder absolut (z.B. Prämien von maximal € 10.000) oder als Prozentsatz des Gehaltes begrenzt werden. Variable Gehaltsbestandteile könnten z.B. maximal bis zu 25% des Grundgehaltes betragen oder bis zu drei Monatsgehälter. Alternativ dazu könnte auch die mögliche Gehaltssteigerung in einem bestimmten Zeitraum beschränkt werden, um z.B. zu verhindern, dass Anreizpotentiale zu frühzeitig ausgeschöpft und damit vergeben werden.

**Feste Beträge.** Es könnten feste Preise für bestimmte Einzelleistungen vereinbart werden, insbesondere in Kopplung mit „harten“ Kriterien (z.B. €200 monatlich für 2 SWS extra Lehrtätigkeit). Alternativ ließen sich Art und Höhe der zu vergebenden Zulagen von vornherein verbindlich definieren (z.B. pro Fakultät drei Prämien in Höhe von €5000).

**Stufen.** Eine weitere Möglichkeit besteht in einem System von Zulagenstufen, das folgende Funktionen erfüllen könnte: (1) Zulagen an verschiedene wohldefinierte Leistungsniveaus zu koppeln; (2) eine hohe Systemtransparenz zu gewährleisten; (3) den Regelfall eines kontinuierlichen Erfahrungs- und Leistungswachstums in den ersten 2/3 der Laufbahn gehaltlich abzubilden. Stufen wer-



den dabei typischerweise unbefristet gewährt und nehmen an den jährlichen Besoldungsanpassungen teil, so dass das gesamte System sich im Laufe der Zeit nach oben verschiebt, ohne sich in den internen Relationen zu verändern. Denkbar ist aber auch, eine Höherstufung zunächst zu befristen (und nicht zu dynamisieren), sondern unbefristete (und dynamisierte) Zulagenstufen erst nach wiederholter positiver Antragsbescheidung zu gewähren. Leistungsbezogene Stufensysteme sind international weit verbreitet und insbesondere an öffentlichen Hochschulen fast zum Regelfall geworden. Bezugsstufen sind aber auch für Einmalzahlungen denkbar, z.B. als gestaffelte Höhe von Prämien für einmalige herausragende Leistungen unterschiedlicher Bedeutung.

### **(g) Häufigkeit**

**Regelmäßiges Verfahren.** Will man den Entscheidungsaufwand begrenzen und die Entscheidungsfindung möglichst überschaubar und transparent halten, empfiehlt sich eine turnusmäßige Überprüfung bzw. Neugewährung von Leistungszulagen im Takt von zwei bis drei Jahren. Antrags- und Vorschlagsverfahren, die auf Berichtssysteme mit höherer Frequenz aufsetzen, können in einem solchem System besonders wirksam zur Geltung kommen. Die Kopplung von Leistungszulagen an Zielvereinbarungen ist ohnehin mit regelmäßigen Personal- und Gehaltsgesprächen verbunden.

**Jederzeitige Gewährung.** Grundsätzlich bietet sich natürlich auch die Möglichkeit, über die Vergabe besonderer Leistungsbezüge jederzeit zu entscheiden bzw. zu verhandeln. Der Vorteil liegt in der höheren Flexibilität und in der Möglichkeit, besondere Leistungen zeitnah zu belohnen. Für die Professoren bedeutet das allerdings weniger Transparenz und Kalkulierbarkeit und kann im Zweifel sogar als Anreiz zu häufigeren Verhandlungen wirken.

**Regelmäßiges Verfahren mit Ausnahmen.** Als Kompromisslösung erscheint ein regelmäßiges Verfahren als Normalfall mit der Möglichkeit, in besonderen Fällen kurzfristig und außerhalb des normalen Turnus eine Leistungszulage zu gewähren bzw. Leistungszulagen anlassbezogen aufzustoßen.

### **(2) Weichenstellungen**

Bei der dargestellten Vielfalt von Entscheidungsdimensionen und Optionen innerhalb dieser gibt es theoretisch eine schier unüberschaubar große Zahl von Gestaltungsmöglichkeiten für die einzelne Hochschule. Diese enorme Komplexität lässt sich aber durch zwei grundlegende Weichenstellungen deutlich reduzieren, die – einmal vorgenommen – den weiteren Möglichkeitsraum einengen und so eine Modellbildung erleichtern.

#### **(a) Weichenstellung 1: Formelgebundene Vergabe oder Vergabe nach Abwägung?**

Auch die Leistungszulagen im engeren Sinne sind Teil der Alimentation der beamteten Hochschul-lehrer und müssen daher dem Grunde und der Höhe nach willkürfrei bestimmt werden und nachvollziehbar sein. Zugleich setzen sie die Erbringung besonderer, erheblich über dem Durchschnitt

liegender individueller – und individualisierbarer – Leistungen voraus. Für einen pragmatischen Umgang mit diesem Problem gibt es prinzipiell zwei alternative Vorgehensmodelle:

### **Formelgebundene Vergabe**

Das Land oder die Hochschule legt einen rechtlich verbindlichen, abgeschlossenen Katalog von messbaren Leistungskriterien fest – mit wohldefinierter Wertigkeit für jedes einzelne Merkmal. Die Höhe der Zulagen ergibt sich danach automatisch als Algorithmus, nämlich aus dem Grad, in dem die einzelnen Kriterien erfüllt worden sind; die Frage nach Entscheidungsverfahren und -organen wird dabei zweitrangig.

Ein Katalog von Kriterien oder „preiswerten“ einzelnen Leistungen, womöglich unmittelbar verknüpft mit einem Punktesystem oder €Beträgen, hätte den Vorteil, Entscheidungsträger zu entlasten und justiziabel zu sein, sofern die Messung der Kriterien zuverlässig erfolgt. Allerdings bestehen berechtigte Zweifel, ob es gelingen kann, über alle Fächer hinweg einen „gerechten“ Kriterienkatalog zu erstellen. Scheingenaugigkeit und kontraindizierte Anreize werden sich kaum vermeiden lassen, da wissenschaftliche Tätigkeiten zu komplex sind, um sich ohne vergleichende Abwägungen bewerten zu lassen. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass ungewollte Effekte hervorgerufen werden nach dem Prinzip „whatever you measure, you will get more of it eventually.“ Demgegenüber kann ein Entscheidungsverfahren, das auf Abwägungen abstellt, die Leistungen einer Person im jeweiligen Organisationskontext würdigen. Formelverfahren sind daher auch international kaum anzutreffen.

### **Vergabe nach Abwägung**

Bei dieser Variante hat nicht die Definition „gerichtsbarer“ Vergabekriterien oberstes Gewicht, sondern die Wahl und Ausgestaltung belastbarer Entscheidungsverfahren. Die Hochschule entwickelt im Rahmen allgemeiner Vorgaben auf Landesebene Verfahrensregeln, die wesentliche Entscheidungsgesichtspunkte verbindlich und möglichst plausibel beschreiben und damit eine nachvollziehbare, geregelte und wissenschaftsadäquate Entscheidungsfindung durch die verantwortlichen Entscheidungsorgane gewährleisten können. Die Zulagen werden aufgrund von konkurrierenden Abwägungsentscheidungen vergeben, die auch Ergebnisse einer regelmäßigen, stichtagsbezogenen Beurteilung aller Professoren berücksichtigen können. Die Entscheidung kann das zuständige Vergabeorgan prinzipiell anlassbezogen oder in einem regelmäßigen Turnus treffen. Internationale Erfahrungen sprechen eindeutig für eine solche Vergabe nach Abwägung, wobei sich darin Elemente von Punktsystemen für Teilaspekte wie z.B. Forschungspublikationen integrieren ließen.

Die Vergabe erfolgt bei einem solchen Modell im Rahmen der Beurteilungsprärogative der Wissenschaft und unterliegt weder der Sache noch dem Grunde nach der unmittelbaren richterlichen Nachprüfung. Letztere könnte sich also lediglich auf eine Überprüfung der Regelhaftigkeit des praktizierten Verfahrens beschränken (Sind die Tatsachen bekannt gewesen und gewürdigt worden, ist die Bewertung auf richtige Weise zustande gekommen?). Dabei sind hohe Anforderungen an die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verfahrens zu stellen, wenn die nötige Akzeptanz der Entscheidungen gewährleistet und demotivierende Wirkungen vermieden werden sollen. Dies bedeutet, dass:

- Die verantwortlichen Entscheidungsorgane, ihre Zusammensetzung, ihr Zusammenwirken und die Verfahrensregeln eindeutig bestimmt werden sollten;
- Im Sinne „weicher Kriterien“ eine Verständigung über die Anknüpfungspunkte für eine Leistungsbewertung und über die Gewichtung verschiedener Aspekte wie Forschung, Lehre und sonstiges Engagement innerhalb der Hochschule erfolgen sollte;
- Einer turnusmäßigen Überprüfung bzw. Neugewährung von Leistungszulagen gegenüber einer jederzeitigen Verhandelbarkeit den Vorzug zu geben ist, wobei der Turnus im Interesse eines begrenzten Aufwandes und optimaler Transparenz nicht kürzer als zwei oder drei Jahre sein sollte;
- Das Verfahren auf einem System der jährlichen Leistungsberichterstattung der Professoren aufsetzen sollte;
- Die Bewertungsverfahren auf eine jährlichen Leistungsberichterstattung der Professoren aufsetzen sollten;
- Unter definierten Voraussetzungen Einspruchsmöglichkeiten vorzusehen sind.

Da sich besondere Leistungszulagen und die herkömmlichen Berufungs- und Bleibezulagen in ihren Funktionen teilweise überschneiden – beide Zulagen werden aufgrund von Leistung vergeben – und aus einem Topf finanziert werden müssen, liegt es nahe, eine Ausgestaltung zu versuchen, bei welcher sich beide Arten von Zulagen sinnvoll ergänzen können. Daher ist sorgfältig zu überlegen, wie die Vergabe der beiden Zulagenarten einerseits sauber unterschieden, andererseits aber auch aufeinander bezogen werden kann. Dafür bieten sich im Rahmen des Abwägungsmodells zwei grundsätzliche Varianten an:

#### **(b) Weichenstellung 2: Individualisierte Bemessung oder Zulagenstufen?**

##### **Punktuelle Ergänzung von Berufungs- und Bleibezulagen durch der Höhe und Dauer nach individuell bemessene Leistungszulagen**

Sollen Berufungs- und Bleibeverhandlungen, die nun alle Professoren führen können, der *Regelweg* zur Realisierung von Gehaltszuwächsen bleiben, über den auch der Großteil der für Leistungszulagen insgesamt verfügbaren Mittel vergeben wird, bleiben besondere Leistungszulagen *auf Ausnahmefälle beschränkt*. Wird der Sonderfallcharakter besonderer Leistungszulagen betont und fließt nur ein geringer Teil der Mittel in diese Art der Zulagen, ist eine relativ freie Ausgestaltung und ein *hohes Maß an Flexibilität* bezüglich der Höhe und Dauer solcher Zahlungen denkbar. Im extremsten Fall könnte auf Vorgaben zur Höhe und Dauer der besonderen Leistungszulagen ganz verzichtet werden, d.h.

- Alle verschiedenen Gratifikationsinstrumente wie Einmalzahlungen, befristete Zulagen, unbefristete Zulagen und variable Gehaltsbestandteile werden voll ausgeschöpft;
- Es gibt keine allgemeine Vorgaben wie z.B. Stufungen oder feste Preise;
- Die Vergabe kann jederzeit anlassbezogen erfolgen;
- Die Vergabekompetenz wird in der Praxis weitgehend an die Dekane delegiert.

Für eine individuelle Bemessung *unabhängig* von Berufungs- und Bleibezulagen ist eine Reihe von Abstufungen und Varianten denkbar, die einzelne Aspekte festen Regeln unterwerfen, andere aber offen lassen:

1. *Prämienvergabe aus Fachbereichsfonds.* Jeder Dekan erhält ein bestimmtes Budget für die diskretionäre Vergabe von Prämien an Professoren. Sie werden in der Regel einmal jährlich zu einem bestimmten Termin vergeben, zu dem eine Kommission unter Leitung des Dekans konkurrierende Abwägungsentscheidungen aufgrund der Leistungsberichte der Professoren trifft. Dazu werden die Leistungen der Professoren anhand eines Punktesystems bewertet; hoch bewertete Professoren erhalten eine Prämie. In Ausnahmefällen können besondere Leistungen aber auch zeitnah vom Dekan honoriert werden.
2. *Zulagenmix aus zentralem Fonds.* Jedes Jahr werden die Dekane von einer zentralen Kommission aufgefordert, Professoren aus ihrem Fachbereich vorzuschlagen, die für Prämienzahlungen oder für (befristete) Leistungsbezüge in Betracht kommen. Dafür erhalten sie eine Handreichung mit Leistungsdimensionen und –gesichtspunkten. Prämienzahlungen kommen bei einmaligen herausragenden Leistungen oder Anstrengungen zum Einsatz, (befristete) Leistungsbezüge bei dauerhaften Leistungszuwächsen (siehe Kapitel III, Imperial; und Kapitel IV, CAESAR).
3. *Beispiel UWH.* Die individuelle Bemessung besonderer Leistungsbezüge ist Aufgabe des Dekans – mit Zustimmung oder in Abstimmung mit der Hochschulleitung. Aufsetzend auf jährliche Leistungsberichte und in Verbindung mit jährlichen Personalgesprächen und ggf. persönlichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen wird ein variabler Gehaltsbestandteil in Aussicht gestellt und nach Überprüfung der erbrachten Leistungen vergeben. Mit dieser zukunftsorientierten Ausrichtung wird der Anreizcharakter von Leistungsbezügen besonders stark betont (siehe Kapitel IV, Universität Witten-Herdecke).

Angesichts des voraussichtlich geringen materiellen Spielraums für Leistungsbezüge von Professoren überhaupt und der Ausdehnung von Verhandlungsmöglichkeiten auf sämtliche Professuren mag es allerdings nahe liegen, den weitaus größten Teil der Leistungsbezüge in Form von Berufungs- und Bleibezulagen zu vergeben. So könnte man es für das Gros der Mittel bei den bekannten, gut eingespielten Verfahren belassen, mit denen die Hochschulen (zumindest bezogen auf Ausstattungen) schon Erfahrungen haben. Für besondere Leistungszulagen bliebe dann kaum Geld übrig, so dass die Frage der Vergabekriterien und -verfahren an Bedeutung verlöre.

**Vorteile.** Die hohe Flexibilität und die Betonung des Sonderfallcharakters von besonderen Leistungszulagen hätte zumindest den Vorteil, dass damit der Entstehung von Erwartungen und Anspruchsdenken vorgebeugt wird. Eine verhältnismäßig geringe Regelungsdichte erscheint zudem als besonders empfehlenswert, wenn man besondere Leistungszulagen an persönliche Gehaltsvereinbarungen (in Verknüpfung mit Ziel- und Leistungsvereinbarungen) koppeln möchte.

**Nachteile.** Ein solcher „pragmatischer“ Umgang mit den Problemen des neuen Professorenreformbesoldungsgesetzes hätte aber auch deutliche Schwächen: Erstens zielt das Gesetz klar auf einen Einstieg in eine leistungsdifferenzierte Vergütung, bei der ausdrücklich alternative Möglichkeiten für Gehaltsverbesserungen bestehen sollen. Zweitens würde der viel kritisierten Praxis von Scheinbewerbungen weiter Vorschub geleistet. Und drittens würde sich eine Hochschule in ihrer

Vergütungspolitik in hohem Maße von externen Marktlagen und –urteilen abhängig machen, damit aber auch von zufälligen Konjunkturen einzelner Bereiche bzw. von Überfüllungskrisen in anderen akademischen Fächern, so dass die Gehaltsspreizungen zwischen jeweils gerade marktgängigen und marktschwachen Fächern stark zunehmen. Aus Sicht der Professoren stellen die besondere Leistungszulagen bei dieser Form der Ausgestaltung keine echte Alternative zu Berufungs- und Bleibeverhandlungen dar, um Gehaltszuwächse zu realisieren. Wer keinen Ruf bekommt, bleibt im Wesentlichen auf dem bei der Erstberufung verhandelten Eingangsgehalt stehen, so dass besondere Leistungszulagen nur zur punktuellen Ergänzung von Berufungs- und Bleibezulagen dienen. In dem Maße, wie die verfügbaren Mittel für besondere Leistungszulagen sinken, schrumpft zudem deren Bedeutung und Anreizcharakter. Ein weiterer Nachteil ist die geringe Transparenz und Kohärenz, die mit einem niedrigen Regelungsgrad einhergeht, sowie die geringe strategische Bedeutung „ad hoc“ vergebener vereinzelter Zulagen.

Wenn eine Hochschule neben Berufungs- und Bleibezulagen in größerem Umfang auch besondere Leistungszulagen vergeben würde, hätte sie damit bessere Möglichkeiten für eine eigene, profilorientierte, langfristige und ausgewogene Personalpolitik.

### **Integration besonderer Leistungszulagen mit Berufungs- und Bleibezulagen über ein System von Zulagenstufen**

Die Entwicklung von Zulagenstufen zielt darauf, *ein kohärentes und transparentes Gehaltssystem* zu schaffen, in dem Berufungs- und Bleibezulagen und besondere Leistungszulagen zwei gleichwertige Wege zur Realisierung von Gehaltszuwächsen darstellen. Ein solches System könnte wie folgt aussehen:

Zur Unterscheidung verschiedener Leistungsniveaus wird ein regelmäßiges System von - in der Regel unbefristeten - Zulagenstufen oder definierten Zulagenbandbreiten entwickelt, z.B. W2 a bis c; W3 a bis c. Diese Stufen werden gestaffelten Leistungsniveaus zugeordnet, die anhand der Dimensionen „Forschung“, „Lehre“ und „Sonstige Leistungen“ entsprechend dem Profil und Anspruch der einzelnen Hochschule näher definiert sind. Wichtig ist dabei sehr klar zu machen, dass sämtliche Zulagenstufen *besondere* Leistungen voraussetzen und die von Professoren im Rahmen ihrer regulären Tätigkeit selbstverständlich erwarteten Leistungen hoch sind.<sup>2</sup> Die Leistungsniveaus sind mit festen Geldbeträgen versehen, die an den regelmäßigen Besoldungsanpassungen teilnehmen, so dass die Proportionen zwischen Grundgehalt und Zulagenstufen im Zeitverlauf konstant bleiben. Das bedeutet allerdings nicht, dass auch gewährte Zulagen(stufen) dynamisiert werden müssen. Entscheidungen über die Gewährung – oder Verweigerung – von Zulagen werden in einem regelmäßigen Rhythmus etwa drei Jahren aufgrund von Anträgen der Professoren getroffen. Eine automatische Altersprogression ist ausgeschlossen. Das Verfahren beginnt damit, dass die Professoren Anträge auf „Höherstufung“ einreichen, wenn sie glauben, dass ihre Leistungen eine solche rechtfertigen. Das Format der Bewerbungen ist klar definiert. Es basiert auf dem jährlichen Leistungsberichtssystem. Daneben können zwei externe Referees angegeben werden. Die mit Höherstufungen verbundenen Leistungserwartungen werden deutlich kommuniziert, damit a priori aussichtslose Bewerbungen unterbleiben.

---

<sup>2</sup> Ein Vorbild für die Unterscheidung von Leistungsniveaus wird in Kapitel III für die Oxford University beschrieben.

Die Vergabeentscheidung liegt bei der Hochschulleitung, die sich dabei ggf. von einer „Professorengehaltskommission“ beraten lässt, an der Mitglieder der Hochschule, des Hochschulrates und gegebenenfalls auch Externe beteiligt werden können. Sie berücksichtigt das Votum der Dekane, die je nach Größe der Hochschule auch in der zentralen Kommission vertreten sein können. Die Vergabeentscheidung erfolgt nach Abwägung, in die neben den Anträgen selbst und dem Votum der Dekane auch Informationen aus dem jährlichen Leistungsberichtssystem und gegebenenfalls vorliegende Ergebnisse aus Forschungsevaluationen einfließen. Während die Höhe der mit bestimmten Leistungsniveaus verbundenen Zulagen vorab fest definiert ist, hängt die Anzahl der in einer „Runde“ möglichen Höherstufungen vom verfügbaren Budget ab. Deshalb ist vorab deutlich zu machen, welche Mittel für Höherstufungen insgesamt zur Verfügung stehen und wie viele Höherstufungen ungefähr finanzierbar sind. So wird vermieden, dass sich übersteigerte Gehaltserwartungen aufbauen oder Gehalts„ansprüche“ entstehen. Dies kann zusätzlich unterstützt werden, indem auch die *Anzahl* (nicht die Namen) der Professoren, die Zulagen verschiedener Höhe erhalten, in der Hochschule bekannt gemacht wird. Ist z.B. bekannt, dass in der gesamten Hochschule überhaupt nur zwei Professoren die Zulagenstufe W3c beziehen, beugt dies falschen Erwartungen oder unbegründetem Neid vor. Zusätzlich kann Professoren, deren Anträge nicht berücksichtigt wurden, die Möglichkeit zu einem persönlichen Gespräch mit der Hochschulleitung eingeräumt werden. Schließlich können auch Einspruchsmöglichkeiten vorgesehen werden, doch sollten die Bedingungen bzw. Voraussetzungen dafür klar definiert sein, um einer Inflation von Einsprüchen vorzubeugen. Die beste Prävention gegen Einsprüche oder gar Klagen ist die Schaffung eines innerhalb der Hochschule konsensfähigen und als gerecht empfundenen Systems.

**Anzahl der Stufen.** Anzahl und Abstand der einzelnen Zulagenstufen richten sich einerseits nach den insgesamt verfügbaren Mitteln und andererseits nach der Definition unterschiedlicher Leistungsniveaus. Dabei sollte man auch Möglichkeiten zum Überspringen von Stufen einräumen und ggf. nachjustieren, um Starrheiten im System zu vermeiden. Indes sollten die Stufen nicht zu klein sein, damit Aufwand und Ertrag bei der Entscheidung über die Höherstufung in einem sinnvollen Verhältnis stehen und Leistungsniveaus klar voneinander abgrenzbar bleiben. Gibt es an einer Hochschule nur ein Amt, z.B. nur W2 oder nur W3, so werden innerhalb dieses Amtes sicher mehr Stufen nötig, als wenn es beide Ämter gibt.

Um Leistungsspitzen (und eventuell auch außergewöhnliche Marktlagen) abzudecken, kann man oberhalb der Leistungsstufen eine Zone freier Zulagen einführen („discretionary range“). Im Sinne einer konsequenten Leistungshierarchie sollte eine solche Zone (bei Vorliegen beider Ämter an einer Hochschule) auf W3c+ beschränkt werden. Will man Leistungs- und Gehaltsniveaus stärker entkoppeln, um auf Marktlagen in Engpassfächern besser eingehen zu können, ist eine solche Zone auch oberhalb von W2c denkbar. Eine Überschneidung zwischen W2c+ und W3 würde in diesem Fall bewusst eingebaut.

**Befristung und Dynamisierung.** Zulagenstufen lassen sich auch mit befristeten Leistungszulagen realisieren, wenn eine wiederholte Vergabe nach dem Landesrecht möglich ist. Dies könnte in der Praxis z.B. bedeuten, eine neue Stufenzulage zunächst nur befristet, die nächst niedrigere, zum wiederholten Male vergebene Stufe jedoch unbefristet zu gewähren. Wird kein Antrag auf Höherstufung gestellt oder ein solcher abgelehnt, müsste zusätzlich zu dem beschriebenen Verfahren über die wiederholte Vergabe bzw. eine eventuelle Entfristung einer gewährten Zulagenstufe entschieden werden. Ob der damit verbundene erhebliche Mehraufwand die durch die Befristung gewonnene stärkere Anreizwirkung lohnt, muss sorgfältig erwogen werden. Ein Zugewinn an finanzieller

Flexibilität scheint sich aus einer Befristung kaum zu ergeben, da es kaum zu vermitteln sein dürfte, eine einmal gewährte Zulage *aus finanziellen Gründen* wieder zu entziehen. – Zulagenstufen lassen sich auch dann realisieren, wenn sie nicht an den jährlichen Besoldungsanpassungen teilnehmen. Dadurch wird ihr Gehaltscharakter geschwächt und der Zulagencharakter betont. Ein Vorteil dieser Variante wäre eine gesteigerte Anreizwirkung, wenn die einmal gewährte Zulage im Laufe der Zeit an realem Wert verliert. Ein Nachteil besteht in der daraus resultierenden Unübersichtlichkeit, da zu verschiedenen Zeiten gewährte Zulagenstufen nicht äquivalent sind und die Relationen der Zulagen zum Grundgehalt sich im Zeitverlauf verschieben.

**Vorteile.** Die Vorteile von Zulagenstufen liegen ohne Zweifel in der Integration von Berufungs- und Bleibezulagen in ein überschaubares, klares Relationsgefüge von Leistungsbezügen. Im Zuge der Berufungsverhandlung könnte ggf. eine Einstufung in eine bestimmte Zulagenstufe erfolgen, im Fall eines Rufes würde nach den gleichen Kriterien wie für die besonderen Leistungszulagen überprüft, ob eine Höherstufung im Rahmen des internen Gehaltsgefüges gerechtfertigt ist. Das gleiche gilt in der Übergangsphase für Wechsler in das neue System. Regelmäßige Verfahren und klare Kriterien könnten *Unsicherheiten und einen Teil des Rechtfertigungszwangs zu reduzieren* und damit die Akzeptanz und Handhabbarkeit besonderer Leistungszulagen erhöhen. Zugleich gäbe es bessere Voraussetzungen, um einen signifikanten Prozentsatz der jeweiligen Gehälter über besondere Leistungszulagen auszugestalten. Indem nennenswerte Gehaltszuwächse auch auf anderem Wege als über Berufungs- und Bleibezulagen realisiert werden können, werden Scheinbewerbungen weniger attraktiv, denn herausragende Leistungen könnten auch in weniger marktgängigen Fächern und auch ohne Vorliegen eines externen Rufes honoriert werden. Zudem ist ein gestaffeltes System von Leistungszulagen dazu geeignet, den stetigen Zuwachs an Erfahrung und Leistung abzubilden, der eine normale Wissenschaftskarriere kennzeichnet, und gleichzeitig die Nachteile der automatischen Alterprogression zu vermeiden. Es erlaubt weiterhin die strategische Ausrichtung des Gehaltssystems einer Hochschule und eine Kopplung der gehaltlichen Anreize an Ziele der Hochschule.

Die in Kapitel I beschriebene grundsätzliche Spannung zwischen internen Leistungsgesichtspunkten und Marktlage bei der Gehaltsgestaltung wird auch durch diese Form der Ausgestaltung nicht prinzipiell gelöst. Den Berufungs- und Bleibezulagen ist die Tendenz inhärent, neben Leistungsunterschieden auch Marktlagen abzubilden. Hat man den Anspruch, das interne Gehaltsgefüge in schlüssiger Weise an eine interne Leistungshierarchie zu koppeln, gerät dieses System notwendigerweise durch externe Gehaltsangebote unter Druck, die das interne Leistungsgefüge sprengen. Die Verknüpfung von Gehaltsniveaus mit definierten Leistungsstufen kann aber zumindest eine Richtschnur bzw. ein Gegengewicht gegen eine übermäßige externe Orientierung darstellen. Die prinzipiellen Möglichkeiten im Umgang mit diesem Problem sind in Kapitel I aufgeführt.

**Nachteile.** Um ein integriertes System zu ermöglichen, in dem besondere Leistungszulagen und Berufungs- und Bleibezulagen zwei gleichrangige Wege zur Realisierung von Gehaltszuwächsen darstellen, muss gewährleistet sein, dass ausreichend Mittel vorhanden sind, um leistungsbasierte Höherstufungen auch dann vornehmen zu können, wenn jemand keinen auswärtigen Ruf vorweisen kann. Für die Hochschule bedeutet dies, dass sie dafür Mittel reservieren muss, und nicht sämtliche Leistungsbezüge in Berufungs- und Bleibeverhandlungen verausgaben kann. Allerdings lässt sich eine Gehalts- und Karriereperspektive innerhalb der Hochschule auch als Plus in Berufungsverhandlungen nutzen. Eine weitere Schwierigkeit des Systems von Zulagenstufen liegt in dem Verlust an Flexibilität nach unten, wenn die Zulagen grundsätzlich unbefristet vergeben werden, da

die Vergabe dauerhafter Gehaltserhöhungen ein entsprechend langfristiges Finanzmanagement der Hochschule erfordert. Zudem könnte die Existenz eines – wenn auch leistungsbasierten – Gehaltsstufensystems der Entstehung eines Anspruchsdenkens Vorschub leisten. Dem gilt es durch entsprechende interne Kommunikation vorzubeugen. Schließlich wird ein langsamerer Rhythmus für mögliche Höherstufungen zu einer gewissen Schwerfälligkeit in der Handhabung führen, weshalb ggf. Ausnahmen unter wohl definierten Bedingungen erwogen werden sollten.

**Fazit.** Besondere Leistungszulagen in Form eines Stufensystems zu vergeben hatte der Bundesgesetzgeber zwar offensichtlich nicht im Blick, doch wird eine solche Möglichkeit durch das Gesetz auch nicht definitiv ausgeschlossen. Da Gehaltsstufensysteme international verbreitet sind und eine stärkere Leistungsorientierung dieser Systeme vielfach angestrebt wird, würden deutsche Hochschulen mit dieser Art der Ausgestaltung eine zeitgemäße Entscheidung treffen, die auch international kompatibel ist.



### III. Ausländische Beispiele

#### A. Großbritannien

##### (1) Überblick

Die britischen Hochschulen sind Arbeitgeber ihrer sämtlichen Mitarbeiter, inklusive der Professoren, die keinen Beamtenstatus besitzen, aber dennoch faktisch unkündbar sind. In den 70iger Jahren haben sich die britischen Hochschulen entschieden, die wissenschaftlichen Gehälter durch Tarifverhandlungen national festzulegen. Sie werden seitdem zwischen dem Arbeitgeberverband der britischen Hochschulen, UCEA (Universities' and Colleges' Employer Association), und verschiedenen Gewerkschaften verhandelt. 1992 sind die englischen Fachhochschulen (polytechnics) mit den traditionellen Universitäten in ein einheitliches System zusammengeführt worden; seit 1994 arbeiten sie auch in UCEA zusammen. Noch gibt es aber zwei unterschiedliche Gewerkschaften, die die Hochschullehrer der „alten“ und „neuen“ Universitäten vertreten (AUT Association of University Teachers) und NATFE National Association of Teachers in Further and Higher Education).

Im Unterschied zu Deutschland ist in England nur ein sehr kleiner Teil (ca. 20%) aller Dozenten Professoren. Die wissenschaftliche Hierarchie an den „alten“ Universitäten führt vom Lecturer A über den Lecturer B, den Senior Lecturer und den Reader zum Professor. Senior Lecturer und Reader, an einigen Hochschulen auch Lecturer, sind mit den deutschen C3- bzw. künftig W2-Professoren vergleichbar, so dass der englische „professor“ eher dem deutschen C4-Professor entspricht. An den „neuen“ Universitäten gibt es Lecturer, Senior Lecturer, und Principal Lecturer und Professor, wobei der Lecturer dem Lecturer A der alten Universitäten entspricht, der Senior Lecturer dem Lecturer B und der Principal Lecturer dem Senior Lecturer. Die forschungsorientierten Ämter der Reader gibt es an den neuen Universitäten nicht.

Zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist ein Tarifgefüge vereinbart - eine so genannte „national scale“ - das „grades“ und „scale points“, also Gehaltsklassen (die zugleich Hierarchiestufen sind) und innerhalb jeder Klasse Gehaltsstufen umfasst. Halbjährlich wird ein Inflationsausgleich verhandelt, mit dem das ganze Gefüge nach oben rutscht. Für die kleine Gruppe der Professoren werden in diesen Verhandlungen aber im Wesentlichen nur die Grundgehälter festgelegt.

Das Gehaltssystem der Universitäten sieht wie folgt aus: Ein 28jähriger Akademiker steigt als „Lecturer A“ im Normalfall am unteren Ende der Skala mit einem Gehalt von £20,470 p.a. ein. Er steigt dann jährlich in der Altersskala auf, bis er nach fünf Jahren die Stufe des „Lecturer B“ erreicht. Jede Stufe beträgt ungefähr £1000. Die Beförderung zum „Lecturer B“ (£25,455+) erfolgt evaluationsbasiert. Wer nicht befördert wird, bleibt auf der Endstufe der jeweiligen Gehaltsklasse stehen. Nach weiteren sieben Jahren erreicht der „Lecturer B“ die „discretionary range“ von drei Stufen, die nicht mehr durch Altersprogression erreicht werden können, sondern evaluationsbasiert vergeben werden bzw. verhandelbar sind. Diese „discretionary range“ überschneidet sich mit den unteren drei Stufen der Klasse „Senior Lecturer“ (£34,158+), die fünf Gehaltsstufen nach dem Annuitätsprinzip und wiederum drei verhandelbare Gehaltsstufen am oberen Ende umfasst. Die Skala endet mit einem maximalen Gehalt von £41,732. Dies liegt leicht über dem Mindestgehalt von Professoren von derzeit £39,394. Bei einem Vergleich mit deutschen Gehältern sollte berück-

sichtigt werden, dass die Nettogehälter nach Abzug von Steuern und Versicherung in England etwa 30% unter den angegebenen Bruttogehältern liegen und die Lebenshaltungskosten dort um etwa 50% höher sind .

Die „National Scale“ beruht auf dem Prinzip: automatische Altersprogression innerhalb der Klassen, Aufstieg in eine höhere Klasse aber nur evaluationsbasiert. Auf Hochschulebene gibt es in der Praxis aber eine Fülle verschiedener Varianten und auch Abweichungen von diesem System. Recht verbreitet ist z.B. die Praxis, bei neuen „appointments“ die Einstufung innerhalb einer Gehaltsklasse frei zu verhandeln statt sich strikt an die Alterskala zu halten. Weniger verbreitet, aber in Ausnahmefällen auch möglich, ist das Überspringen von Gehaltsstufen bei außergewöhnlichen Leistungen und die Beförderung zur nächsten Klasse vor Erreichen der letzten Gehaltsstufe der nächst tieferen Klasse. Die Evaluationsverfahren für die Beförderung in eine höhere Klasse werden auf Hochschulebene festgelegt. Entsprechend groß ist die Bandbreite der Ausgestaltungen. In der Regel setzen sie auf dem jährlichen „appraisal“ auf; einem internen Evaluationssystem mit Leistungsberichten der Hochschullehrer an den Dekan oder einen anderen Beauftragten auf Fakultäts-ebene und schriftlich fixierten Leistungsvorhaben für das nächste Jahr. Auf die durch das „appraisal“ generierten Informationen über mehrere Jahre kann bei einer anstehenden Beförderung zurückgegriffen werden. Den Rahmen für das „appraisal“ liefern Empfehlungen der UCEA von 1987.

In den letzten Jahren ist dieses Gehaltssystem von mehreren Seiten unter Druck geraten: (1) die hohen Gehälter, die Ökonomen, Informatikern und Ingenieuren in der Privatwirtschaft gezahlt werden, erschweren es erheblich, innerhalb der „national scale“ überhaupt Hochschullehrer in diesen Fächern zu bekommen. Die Hochschulen behelfen sich, indem sie Hochschullehrer innerhalb ihrer Klasse in höhere Stufen einstuft oder aber außerhalb der „scale“ Marktzulagen zahlen, für die es in den wenigsten Fällen formalisierte Systeme gibt. Ersteres stört das interne Hierarchiegefüge, in dem die Gehaltsstufen eigentlich Alter bzw. akademische Leistung widerspiegeln sollten, nicht aber Marktlagen; letzteres steht dem Ziel der Transparenz entgegen und ist zudem nicht immer finanzierbar. (2) Einige der forschungsintensiven und namhaften Universitäten haben ein Interesse daran, ihre Hochschullehrer systematisch höher zu bezahlen und stufen diese prinzipiell bei Eintritt höher ein, als in der „national scale“ vorgesehen. (3) Viele Hochschulen streben an, die Leistungsorientierung zu verstärken. Dazu müssten die Altersprogression innerhalb der Gehaltsklassen durch eine leistungsorientierte Progression ersetzt und die Abstände zwischen den Stufen vergrößert werden. (4) Gleichzeitig wird daran gearbeitet, die noch unterschiedlichen Tarifgefüge der alten und neuen Universitäten zusammenzuführen und die Gelegenheit zur prinzipiellen Neuordnung des Systems zu nutzen: in der Diskussion ist (seit dem Bett Report 1999) die Einführung einer „single spine“, d.h. einer einzigen Gehaltsskala, die sämtliche – wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche - Mitarbeiter der Hochschule umfasst und auf Basis einer systematischen „job evaluation“ die Positionen verschiedener Mitarbeitergruppen im Verhältnis zueinander bewertet. Dies wäre vergleichbar mit dem deutschen BAT und wird von der UCEA Geschäftsstelle aufgrund der Entwicklungen im EU-Recht für nötig erachtet. Bei der Einführung einer „single spine“ soll gleichzeitig die Anzahl der Gehaltsstufen drastisch verringert und die Differenz zwischen diesen Stufen erhöht werden. Ab August 2002 werden die bisherigen 242 Stufen im gesamten universitären Gehaltsgefüge im ersten Schritt auf 92 reduziert. Die Entwicklung einer „single spine“ soll gleichzeitig die Rufe nach verstärkter Leistungsorientierung berücksichtigen, indem Hochschulen

die Gehälter innerhalb des Systems freier als bisher setzen könnten und die Gehaltsprogression evaluationsbasiert erfolgen könnte.

Es bleibt abzuwarten, welche der Tendenzen - die einer erhöhten Diversifizierung oder die einer stärkeren Vergleichbarkeit und Systematik - sich durchsetzt bzw. welche Verbindung die beiden eingehen. Bis heute haben die britischen Universitäten an einem nationalen Wissenschaftstarif festgehalten, um einen Preiskampf zu verhindern.

Ein brennendes Thema ist auch die akute Unterbezahlung britischer Akademiker. Der Higher Education Funding Council (Hefce) hat daher in einem Programm mit dem Titel „Rewarding an developing staff in Higher Education“ zusätzliche Gelder (in Höhe von £50 Mio in 2001/02, £110 Mio in 2002/03 und £170 in 2003/04) zur Verfügung gestellt, mit der Auflage an die Hochschulen, „Human Resource Strategies“ zu entwickeln.

Da auf nationaler Ebene für die „professors“ nur Mindestgehälter verhandelt werden, gibt es auf Hochschulebene eine Fülle verschiedener Ausgestaltungsformen für die Leistungsbezüge der Professoren. Das Spektrum reicht von antragsbasierten Gehaltsstufensystemen mit präzise definierten Qualitätsniveaus für jeder der Stufen (Oxford) über informelle Systeme, in denen nach Ermessen sowohl Gehaltserhöhungen als auch einmalige Boni gezahlt werden (Imperial), bis zu evaluationsbasierten Systemen ohne Stufen, in denen die jährlich zu Verfügung stehenden zusätzlichen Gelder je nach Leistungsbewertung im Rahmen der Evaluation über- und unterproportional verteilt werden (Middlesex). Diese Beispiele werden im Folgenden beschrieben. Bei der Übertragung britischer Erfahrungen auf Deutschland ist die geringe Anzahl von Professoren an britischen Hochschulen zu berücksichtigen, die sowohl aufwändige als auch informelle Verfahren begünstigt.

Während die Vergütung von „(Senior) Lecturers“ in der Regel Sache der Fachbereiche ist, die dafür eigene Budgets und Entscheidungskompetenz haben, ist bei Professorengehältern immer die Hochschulleitung maßgeblich, auch wenn die Fakultäten in das Verfahren einbezogen sind und zum Teil die Professorengehälter aus ihrem Budget begleichen müssen. In der Regel hat jede Hochschule ein zentrales „Senior Salary Committee“, dem der VC (Präsident) oder der Hochschulratsvorsitzende vorsitzt und in dem hochrangige Professoren sämtlicher Fachbereiche vertreten sind. Auch die Verwaltungsseite ist vertreten, entweder durch den Registrar (Kanzler) oder den Head of Human Resources (Leiter der Personalverwaltung). Dieses Komitee tagt in regelmäßigen Abständen (von je nach Hochschule zwischen ein und drei Jahren) und nimmt entweder direkte Bewerbungen von Professoren oder Empfehlungen der Instituts- oder Fakultätsleiter entgegen. Oft gibt es eine feste Geldsumme, die für Gehaltserhöhungen zur Verfügung steht und verteilt werden kann. Die Entscheidung wird in der Regel auf der Basis „weicher“ Kriterien getroffen, die „Teaching, Research and Community Service“ umfassen. Wegen der entscheidenden Auswirkungen der Research Assessment Exercise (RAE) auf die Finanzierung der Hochschule dominieren allerdings trotz entgegenlaufender Bemühungen in der Praxis die Forschungsleistungen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Siehe auch: Shattock, Michael (2001), *The academic profession in Britain: A study in the failure to adapt to change*, Higher Education 41: 27-47, 2001.

### **Wichtige Merkmale/Lessons:**

- Die britischen Hochschulen sind Arbeitgeber ihrer Hochschullehrer, die keinen Beamtenstatus genießen;
- Nur eine kleine Minderheit (ca. 20%) der britischen Hochschullehrer sind Professoren;
- Die Gehälter sämtlicher Hochschullehrer werden in Tarifvereinbarungen zwischen der Arbeitgebervertretung der Hochschulen und den Hochschullehrergewerkschaften verhandelt. Diese Vereinbarungen umfassen für Lecturer, Senior Lecturer und Reader ein detailliertes System von Gehaltsklassen und -stufen. Für die Professoren werden nur Mindestgehälter verhandelt;
- Für das Gehaltsstufensystem gilt: innerhalb der Gehaltsklassen in der Regel automatische Alterprogression, Beförderung in eine höhere Gehaltsklasse evaluationsbasiert;
- Einmalige Bonuszahlungen sind die Ausnahme und werden nur in einigen Institutionen und dort i.d.R. nur im Bereich der Professoren verwandt;
- Gehaltserhöhungen sind in aller Regel unbefristet, die Möglichkeit einer Rückstufung bleibt allenfalls eine theoretische Drohung;
- Die Marktlage in den Disziplinen Ökonomie, Informatik und Ingenieurwissenschaften und die Spannweite von Hochschularten innerhalb des Systems setzt das gemeinsame Tarifgefüge für alle Hochschulen und über alle Fächer unter erheblichen Druck, dem gegenwärtig durch Lockerungen und Abweichungen innerhalb des Systems wie durch eine intensive Diskussion über die Reform des Systems begegnet wird.

### **(2) *Oxford University: Ein egalitäres Gehaltssystem unter Marktdruck***

Oxford sieht sich einer Tradition verpflichtet, die egalitäre und demokratische Werte innerhalb der „academic community“ hochhält und der akademische Selbstverwaltung den Vorzug vor professionellem Management gibt. Dies beinhaltet zum einen den Versuch, Marktkräften zum Trotz die Gehälter zwischen den Fakultäten vergleichbar zu halten; formale Hierarchien innerhalb der Hochschule durch die Beschäftigung fast sämtlicher akademischer Mitarbeiter als „lecturer“ zu vermeiden; und die leistungsorientierte Bezahlung auf die kleine Gruppe der Professoren und seit neuestem auch der „reader“ zu beschränken. Zum anderen bedeutet es eine breite Beteiligung der Mitarbeiter der Universität an Vergütungsentscheidungen.

**Leistungsstrukturen und Budgetierung.** Die Besonderheit der Universität Oxford besteht in dem College System, das als eigenständige Struktur auf vielfältige Weise mit der Hochschule verknüpft ist. Sämtliche akademischen Mitarbeiter mit Ausnahme der Professoren sind einem der Colleges zugeordnet, letztere sind direkt bei der Universität angestellt. Die Universität Oxford ist in fünf „divisions“ (Fakultäten) gegliedert, die weiter in „departments“ (Zentren oder Institute) untergliedert sind. Die Fakultäten betreiben – in bezug auf sämtliche Mitarbeiter mit Ausnahme der Professoren - ihre eigene Personalpolitik, wobei in erster Linie die „heads of department“ (Institutsleiter) zuständig sind, wichtige Entscheidungen wie Berufungen aber der Zustimmung des „divisional board“ (Dekanats) bedürfen. Sie verantworten im Rahmen einer fünfjährigen Planung ihre eigenen Globalhaushalte, die auch die akademischen Gehälter mit Ausnahme der Professoren ent-

halten. Für diese gibt es auf der zentralen Ebene zwei getrennte Budgets: eines für die Grundgehälter, eines für die Leistungsbezüge.

Die grundlegende Richtung der Personalpolitik der Universität Oxford wird vom Personell Committee in Zusammenarbeit mit dem University Council (Hochschulrat) bestimmt. Das Personell Committee ist als normgebendes Aufsichts- und Kontrollorgan zuständig für alle anderen Bereiche der Personalpolitik, wie recruitment, Auswahl, Personalentwicklung, Weiterbildung, Chancengleichheit, Gehälter und Arbeitsbedingungen. Daneben legt es auch die Vergabekriterien für die Leistungszulagen der Professoren fest. Dem Personell Committee gehören zwei Mitglieder des intern und extern besetzten University Councils (Hochschulrats) an, die heads der fünf divisions (Dekane), ein Vertreter der Colleges und die „proctors“ und „assessors“, hochrangige Akademiker mit Ombudsfunktion für die Universität. Die Zusammensetzung ist im Hinblick darauf gewählt, „that the range of interests and concerns in the faculties, departments, and academic services of the University, and in the Colleges of the University, is as fully reflected within the total membership of the committee as is reasonably practicable.“

Die praktische Verantwortung für die Professorenbesoldung liegt bei einem akademischen Komitee unter der Leitung des Vice-Chancellors (Präsidenten). Weitere Mitglieder sind vier „heads of college“, die im Hinblick darauf ausgewählt werden, dass sie ein weites Fächerspektrum repräsentieren, und ein Externer. Die „heads of college“ sind deshalb besonders geeignet, weil sie sehr hochrangige Akademiker mit Managementverantwortung sind, die nicht wählbar sind und außerhalb der übrigen Professorenschaft stehen.

**Professoren.** Ein leistungsbezogenes Besoldungssystem im engeren Sinne gibt es in Oxford allein für die ca. 240 Professoren. Kürzlich sind auch die ca. 50 „reader“ in das System einbezogen worden. Sämtliche Professoren beziehen zunächst ein Grundgehalt von £45.338 p.a.. Darüber hinaus beziehen „heads of departments“ eine Funktionszulage, die je nach Größe des „departments“ zwischen £2.208 und £12.793 liegt. Kern der leistungsbezogenen Vergütung von Professoren sind die „distinction awards“, die in einem zweijährigen, kompetitiven, antragsbasierten Verfahren vergeben werden. Es gibt prinzipiell neun Stufen von „awards“, von denen aber nur fünf in der Praxis vergeben werden – die anderen werden für den „nächsten Einstein“ in Reserve gehalten. Die Zulagen reichen von £2,437 bis £20,018, so dass sie das Grundgehalt maximal um 44% aufstocken können, sind prinzipiell ruhegehaltsfähig und unbefristet. Über die Vergabe entscheidet das Remuneration Committee aufgrund der vom Personell Committee festgelegten Kriterien. Die Kriterien beschreiben fünf verschiedene Qualitätsniveaus, die ausdrücklich noch über dem hohen akademischen Maßstab liegen, der an sämtliche Professoren und readers in Oxford angelegt wird:

*„Level 5 (£20,018): this level of award is only available to individuals whose academic distinction is of the highest quality, with a corresponding quite outstanding world-wide reputation which is universally acknowledged across the broadest subject areas. Professors and readers at this level will have made a historic contribution through their research and through their overall role across their general field of study.*

*Level 4 (£15,015): this level of award is designed for individuals of very high academic distinction and very significant international reputation. While they may not quite match*

*the exceptional achievements of genuine world-leaders, they will have had a similar international impact and have made a seminal contribution to their broad discipline.*

*Level 3 (£10,009): this level of award is intended for professors and readers of considerable academic distinction, even when measured against the overall Oxford context. They will often be the leading international authorities in their particular field, and will have made a very significant and lasting positive mark on the University's work in their area (directly through their own research or through their role in leading and developing their discipline at Oxford).*

*Level 2 (£6,677): professors and readers at this level will have a distinguished academic record clearly well in excess of that which is a prerequisite for appointment to an Oxford post. Their international reputation will be very significant. This level may also be used to reward quite exceptional and sustained contributions to the academic work of the University from those whose individual scholarship is also above the normal minimum expectation.*

*Level 1 (£2,437): this level of award recognises academic distinction which goes beyond the normal expectation the University has of its professors and readers, or those whose particular contribution to the academic work of the university has more generally exceeded normal levels.*

*No award: the University expects all of its professors and readers to be academically distinguished, with an international reputation and research record which is outstanding in comparison with the majority of academic staff in the United Kingdom. It also expects all of its professors and readers to contribute fully and well to all relevant aspects of the academic work of the University. Meeting these baseline expectations does not itself justify the making of a distinction award.*<sup>4</sup>

Für die Verteilung der distinction awards steht ein begrenztes Budget zur Verfügung. Im Herbst 2001 bspw. wurde bekannt gegeben, dass eine Vergabe oder Erhöhung von awards für ca. 60 der 234 möglichen Bewerber finanzierbar sein würde. Im Jahre 1998 waren 11 (5%) Professoren auf Stufe 5 eingestuft, 14 (6%) auf Stufe 4, 46 auf Stufe 3 (6%), 46 auf Stufe 2 (20%), und 22 auf Stufe 1 (9%). Insgesamt bezogen 139, d.h. 59% der Professoren, ein höheres als das Mindestgehalt. An einer Höherstufung interessierte Professoren und reader müssen mindestens einen aktuellen Lebenslauf, die Namen zweier externer Referenzen und zwei bis drei wichtige Publikationen einreichen, insgesamt darf die Bewerbung 12 Seiten nicht überschreiten. Anzahl und Höhe der vergebenen awards werden in der Hochschule publiziert, nicht aber die Namen der Empfänger. Abgelehnte Bewerber haben die Möglichkeit eines persönlichen Gesprächs mit dem Vice-Chancellor, schriftliche Begründungen gibt es nicht. Für die Professoren und reader ist die symbolische Bedeutung der awards, also die darin zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung, nach Aussage der Personalverwaltung wichtiger als der Geldwert.

---

<sup>4</sup> Quelle: Internes Rundschreiben des Head of Personnel Services, Oxford University.

**Berufungs- und Bleibeverhandlungen.** Für Berufungen ist ein zentrales „electoral board“/“selection committee“ zuständig. Berufungs- und Bleibeverhandlungen führt im Unterschied zu dem von akademischen Gremien bestimmten Verfahren für die Vergabe der Leistungsbezüge der Vice-Chancellor oder einer der Pro-Vice-Chancellors (Vizepräsidenten), in enger Zusammenarbeit mit dem Registrar (Kanzler) und nach Beratung mit dem Berufungsausschuss. Die vergebenen Gehaltsstufen entsprechen dabei den für distinction awards definierten Gehaltsniveaus. Im Falle eines Rufs von einer anderen Hochschule kann der VC selbst distinction awards vergeben. Oxford legt Wert darauf, dass Gehälter *keine Verhandlungssache* sind, sondern nur die Ausstattung. Interne Berufungen sind in Oxford nur bei öffentlicher Ausschreibung möglich, nicht aber als Regelbeförderung.

**Die anderen akademischen Mitarbeiter.** Für Berufungen von „lecturers“ und der meisten „reader“ sind die „divisional boards“ (Fachbereichsleitungen) zuständig, denen das zentrale „selection committee“ nur Empfehlungen aussprechen kann. Die „lecturer“ steigen in Oxford in einer Alterskala auf, die sich von £20,470 (28 Jahre) bis £34,734 (40 Jahre und älter) erstreckt und der „national scale“ entspricht. Der Vorteil dieses Systems wird in seiner Objektivität gesehen. In besonderen, seltenen Ausnahmefällen kann ein „lecturer“ höher eingestuft werden, als dies seinem Alter entspricht oder sogar oberhalb der „lecturer scale“ bezahlt werden. Solche Ausnahmen bedürfen zwingend der Zustimmung des Vice-Chancellors und die Kriterien dafür sind schriftlich festgelegt. Dabei sind die Kriterien für ein Überspringen von Gehaltsstufen durch schon beschäftigte Lecturer noch strenger als jene für eine Höherstufung zum Zwecke der Gewinnung eines neuen Lecturers. Mit diesen Ausnahmen, die Oxfords traditioneller Philosophie nicht entsprechen, reagiert die Hochschule auf wachsenden marktlichen Druck auf das Gehaltsgefüge. „Unacceptable anomalies within the subject area“ sollen dennoch verhindert werden.

Die Bezahlung der „reader“ folgt ebenfalls der „national scale“ und umfasst die oberen sechs von acht Gehaltsstufen der „senior lecturer scale“ (£36,355 bis £41,732). „Senior lecturer“ gibt es in Oxford nicht. „Reader“ können bei Einstieg in eine beliebige Gehaltsstufe der Skala eingruppiert werden und steigen dann jährlich automatisch auf.

Aufgrund des besonderen College-Systems der Universität Oxford beziehen sämtliche akademischen Mitarbeiter – bis auf die Professoren - allerdings zusätzlich zu ihrem Universitäts-Gehalt Einkünfte von dem College, dem sie zugeordnet sind. Die Universität begrenzt dieses Zusatzeinkommen aber und deckelt bspw. das Gesamteinkommen eines Lecturers bei £41,510.

**Nebentätigkeiten.** Nebentätigkeiten, die grundsätzlich allen akademischen Mitarbeitern der Universität Oxford freistehen, bedürfen der Genehmigung durch den „head of department“ und sind auf jährlich maximal 30 Tage begrenzt. In der Regel sind die departments an den Einnahmen beteiligt. Hierfür gibt es verschiedene „sharing arrangements“. Einnahmen aus Nebentätigkeiten und Drittmitteln sind kein Kriterium für die Vergabe von Leistungsbezügen.

**Zusammenhang mit Evaluation.** In Oxford wird ein jährliches „appraisal system“ (internes Evaluationssystem) praktiziert, das der Personalentwicklung dient. Die Informationen verbleiben auf der Ebene der „heads of departments“, so dass sie für die Entscheidung über Leistungsbezüge nicht hinzugezogen werden. Anders ist dies für Entscheidungen über außerordentliche Beförderungen von „lecturers“ und „readers“: diese werden auf dezentraler Ebene getroffen, und die Informationen aus den Evaluationsverfahren fließen darin ein.

### **Wesentliche Merkmale/Lessons:**

- System von Grundgehältern und Leistungsbezügen nur für Professoren;
- Für alle anderen akademischen Mitarbeiter ein System von Gehaltsstufen, Einstufung und Aufstieg erfolgen in der Regel nach Alter und nur in Ausnahmen nach Leistung oder Marktlage;
- Grundsätzlich sind die Fakultäten für die Gehälter ihrer akademischen Mitarbeiter zuständig, nur Professorengehälter werden zentral gehandhabt;
- Sämtliche Leistungszulagen sind unbefristet;
- Für die Vergabe der Leistungsbezüge sind unterschiedliche Qualitätsniveaus so definiert, dass de facto ein System von Gehaltsstufen entsteht;
- Für die Vergabe der Leistungsbezüge sind allein die Forschungsleistungen und die Ermöglichung von Forschungsleistungen anderer maßgeblich, weder Lehre noch Drittmittel spielen eine Rolle;
- Die Vergabe erfolgt antragsbasiert, die Professoren müssen einen Lebenslauf und Referenzen einreichen wie bei einer in England üblichen Bewerbung;
- Ein formales „appeal“-System gibt es nicht, jedem Professor steht aber die Möglichkeit offen, im Falle der Ablehnung ein Gespräch mit dem Vice-Chancellor zu führen;
- Informationen aus Mitarbeitergesprächen und Evaluationen werden aus den Verfahren ausgespart;
- Die gehaltliche Einstufung bei Berufungs- und Bleibeverhandlungen erfolgt im für die Leistungsbezüge entwickelten Stufensystem, so dass ein konsistentes System entsteht;
- Als Nachteil des Antragsverfahrens wird gesehen, dass bescheidene Professoren sich nicht melden;
- Es gibt Funktionszulagen für Dekane (heads of departments), die nach Größe der Fachbereiche differenziert sind, jedoch nicht leistungsbezogen vergeben werden;
- Oxford versteht sich als demokratische und egalitäre Institution und strebt an, die interne Gehaltsstruktur marktunabhängig zu bestimmen, hat aber kürzlich begonnen, Ausnahmen zuzulassen;
- Einmalzahlungen gibt es nicht.

### **(3) *Imperial College: Ein Gutsherrenmodell in der Reform***

Imperial College, eine Londoner Technische Universität, die in dem Independent's Forschungsranking auf Platz Nummer 2 hinter Cambridge und vor Oxford rangiert, befindet sich zur Zeit in einem grundlegenden Umstrukturierungsprozess, der auch eine neue Personalpolitik beinhaltet. Der neue „Rector“ Richard Sky, ehemaliger Chef von GlaxoSmithKline, dem größten Pharmakonzern der Welt, möchte Imperial zu einer unternehmerischen Hochschule machen.



Die 35 Departments, die bisher direkt dem Rector unterstanden, sind kürzlich in vier Fakultäten (Medizin, Engineering, Physical Science, Life Science) zusammengefasst worden. Die Fakultätsvorstände werden direkt vom Rector bestellt, die „heads of department“ von den Fakultätsvorständen in Einvernehmen mit dem Rector. Bisher sind diese Funktionen immer von Professoren der Hochschule ausgefüllt worden. Die Fakultäten haben Globalhaushalte, die auch sämtliche Personalkosten umfassen. Auch die Professoren werden aus den Fakultätsbudgets bezahlt, obwohl über ihre Vergütung auf zentraler Ebene entschieden wird. Formal ist dafür das „Remuneration Committee“ zuständig, in der Praxis aber übernimmt der Rector die Handhabung. Das Remuneration Committee besteht aus dem Vorsitzenden des Hochschulrates und drei weiteren Mitgliedern dieses Organs. Der Rector und der Human Resource Manager nehmen beratend teil. Der Akademische Senat oder andere Organe der internen akademischen Selbstverwaltung sind an den Gehaltsentscheidungen nicht beteiligt.

**Professoren.** Das Grundgehalt von Professoren wurde kürzlich abweichend von der „national scale“ auf £45.000 p.a. angehoben. Professoren können zusätzlich zu ihrem Grundgehalt Leistungsbezüge erhalten, und zwar sowohl als Einmalzahlung („bonus“, in der Regel £2000 bis 3000) oder als unbefristete Gehaltserhöhung („increment“, in der Regel £1000 bis 4000). Einmal im Jahr werden die „heads of department“ aufgefordert, die Vergütung ihrer Professoren zu überprüfen und dem zentralen „Remuneration Committee“ durch den Vorstand ihrer Fakultät Vorschläge zu unterbreiten. Dazu erhalten sie von der Personalverwaltung eine kurze Anleitung und eine Auflistung der Professorengehälter in ihrer Fakultät. Einmalzahlungen sind dazu gedacht, ein außergewöhnlich hohes Arbeitspensum oder besondere Erfolge zu honorieren, während Gehaltserhöhungen für deutliche Leistungssteigerungen in Lehre, Forschung und Selbstverwaltung reserviert sind. Einmalzahlungen wird der Vorzug vor Gehaltserhöhungen gegeben. Die Mehrheit der Professoren am Imperial erhält keine Leistungsbezüge, sondern nur eine Gehaltsanpassung an gestiegene Lebenshaltungskosten. Bis heute hat die Vergabe der Leistungsbezüge sehr informellen Charakter. Ein System von Gehaltsstufen mit definierten Qualitätsniveaus existiert nicht. Auch eine gesonderte Budgetierung für Leistungsbezüge auf Fakultätsebene erfolgt nicht. Es gibt auch keine Vorabplanung, wie viele Boni und Erhöhungen welcher Höhe vergeben werden sollen. Verfahren, Kriterien und Entscheidungen werden in der Hochschule nicht öffentlich kommuniziert. Der informelle Charakter und die geringe Transparenz sind in der Vergangenheit deshalb möglich gewesen, weil die Gruppe der Professoren nur eine verschwindende Minderheit der akademischen Mitarbeiter am Imperial ausmacht. Ein Problem für Imperial besteht darin, dass Neuberufungen oft nur mit hohen Gehaltsangeboten zu realisieren sind, so dass tendenziell eine Verzerrung der Gehaltsstruktur zugunsten der Neuberufenen entsteht. Imperial zahlt Funktionszulagen in Höhe von £8.000-12.000 jährlich für „heads of departments“ und von £6.000 für die vier „deans“, die in den Fakultäten die Rolle von Ombudsmännern erfüllen. Die Gehälter der „faculty principles“ liegen bei £80.000 aufwärts.

**Die anderen akademischen Mitarbeiter.** Imperial folgt bei der Bezahlung seiner lecturer und senior lecturer der „national scale“, hat aber kürzlich die unteren acht Gehaltsstufen gestrichen, so dass lecturer nun mit £28.602 einsteigen. Hinzu kommt ein Ortzuschlag von £2.134 für London. Lecturer steigen in der Regel nach dem Anciennitätsprinzip auf, nur im Ausnahmefall (herausragende Leistungen, Angebote anderer Hochschulen) gibt es die Möglichkeit, Stufen zu überspringen. Hierfür gibt es allerdings keine Regularien. Für senior lecturer und reader wird die „national scale“ benutzt, aber diskretionär gehandhabt, d.h. die Einstufung auf der Skala ist auf allen Stufen individuelle Verhandlungssache. Während die Berufung von „lecturers“ und „senior lecturers“ Sa-

che der Departments ist, werden Berufungen der stärker forschungsorientierten „readers“ auf zentraler Ebene gehandhabt.

**Pläne.** Der Human Resource Manager von Imperial strebt an, die Dominanz des Anciennitätsprinzips bei der Vergütung von „lecturers“ durch eine stärkere Leistungsorientierung zu ersetzen. Eine Überlegung ist, in Zukunft 80% der lecturer das Durchschnittsgehalt zu zahlen, jeweils 10% aber ober- und unterhalb des Durchschnitt. Die Vergütung von Professoren soll in Zukunft systematischer und transparenter erfolgen. Da die Management School ein akutes Berufungsproblem hat, wird eine Sonderregelung erarbeitet, die in diesem Bereich eine Vergütung außerhalb der „national scale“ erlauben wird. Schon mehrere englische Business Schools haben die Vergütung nach der „national scale“ aufgegeben.

#### **Wichtige Merkmale/Lessons:**

- Sowohl lecturers als auch Professoren erhalten am Imperial höhere Gehälter als in der „national scale“ vorgesehen;
- Abgesehen von den höheren Einstiegsgehältern wendet Imperial die „national scale“ an; im Bereich der lecturer dominiert das Anciennitätsprinzip, für Ausnahmen (höhere Einstufung, Überspringen von Stufen) gibt es keine standardisierten Verfahren;
- Da Imperial neue lecturers prinzipiell nicht unter spinal point 15 einstuft, wird die discretionary range, in der Gehälter verhandelbar werden, schneller erreicht (schon nach 4 statt nach 12 Jahren); Gehälter von readers und senior lecturers werden grundsätzlich innerhalb der scales verhandelt;
- Für die Management School ist eine Ausnahmeregelung in Vorbereitung, die eine Vergütung der lecturer außerhalb der national scales erlauben soll;
- Für die Leistungsbezüge der Professoren gibt es ein jährliches Vorschlagsverfahren; Vorschläge werden von den heads of departments eingereicht, die formale Entscheidungskompetenz hat ein zentrales „remuneration committee“ unter Leitung des Hochschulratsvorsitzenden; in der Praxis entscheidet jedoch der Rector;
- Es gibt kein Gehaltsstufensystem für Professoren, „awards“ können in jeder möglichen Höhe erfolgen;
- Es werden sowohl einmalige Boni als auch Gehaltserhöhungen gewährt, einmaligen Boni wird dabei der Vorzug gegeben. Boni liegen in der Größenordnung von 2000 bis 3000£ (umgerechnet etwa 3000-4500€) Gehaltserhöhungen zwischen 1000 und 4000£ p.a. (entspricht etwa 1500-6000€jährlich);
- Die Kriterien für die Vergabe der Leistungsbezüge sind nicht formal niedergelegt, Entscheidungsverfahren wie Entscheidungen werden nicht öffentlich kommuniziert;
- Obwohl auf zentraler Ebene über die Höhe der Leistungszulagen entschieden wird, werden dieses aus den dezentralen Globalbudgets der Fakultäten finanziert;
- Die Mehrheit der Professoren erhält keine Leistungsbezüge;

- Für die Übernahme von Leitungsfunktionen in der Hochschule gibt es mehr als eine symbolische Vergütung; die mit Dekanen vergleichbaren „heads of department“ erhalten monatlich umgerechnet 1000-1500 € zusätzlich.

**(4) *Middlesex University: Eine ehemalige Polytechnische Hochschule bekennt sich zum „Managerialism“***

Die Middlesex University (MU), am nördlichen Stadtrand von London gelegen, hat knapp 22.000 Studenten in den Schwerpunkten Design und „performing arts“, Gesundheitsberufe und Umweltschutz, Sprachlehreunterricht, BWL und „Computing Science“. Als „post-1992 institution“ ist sie vergleichbar mit einer deutschen Fachhochschule.

**Leistungsstrukturen und Budgetierung.** Der „Board of Governors“ (Hochschulrat) hat 30 Mitglieder und ist bis auf 2 Vertreter der Hochschule ausschließlich extern besetzt. Ein „Human Resource Committee“ des Hochschulrats legt die Grundrichtung der Personalpolitik fest. Dem VC obliegt die strategische Führung der Hochschule. Das Tagesgeschäft wird vom „Assistant VC“ geleitet, der Verantwortlichkeiten zunehmend an die Fakultäten (School) weitergibt. Jede der fünf Fakultäten wird von einem „management team“ geleitet, das aus dem „dean“ und drei „directors“ mit Ressortverantwortlichkeiten für Verwaltung, Lehre und Forschung besteht. Die unbefristet und hauptamtlich beschäftigten Dekane und Direktoren werden vom VC ernannt. In der Regel handelt es sich um Professoren der Hochschule. Die Fakultäten haben eigene Globalbudgets, die sämtliche Gehälter, auch die der Professoren umfassen, obwohl über letztere ein zentrales Organ, das „Senior Management Remuneration Panel“, entscheidet. Dieses wird vom VC geleitet, daneben ist es mit dem Deputy VC, dem Assistant VC und dem Head of Human Resources besetzt. Die Gehaltsentscheidungen werden in der Regel vom Assistant VC getroffen mit Zustimmung des Panels. Für die Gehälter der anderen akademischen Mitarbeiter ist ein „Promotion Panel“ auf Fakultäts-ebene zuständig, bestehend aus Dean, den Heads of School, einem Dean einer anderen Fakultät, und jeweils einem gewählten Vertreter des eigenen und eines anderen Fakultätsrats. Der Assistant VC ist Dienstvorgesetzter der Personalverwaltung (Human Services), der die Aufgabe zukommt, Entscheidungen vorzubereiten und die Einhaltung von Richtlinien zu sichern. Der „Head of Human Resources“ ist an den Auswahlgesprächen beteiligt und stellt dort managementbezogene Fragen.

Wie die Mehrheit der Einrichtungen ihrer Art richtet die MU die Vergütung ihrer Mitarbeiter nach der „national scale“. Besonderheiten sind im „Academic Staff Handbook“ und im „Senior Managers‘ and Professors‘ Handbook“ festgelegt, das vom VC und dem Personalkomitee des Hochschulrats verabschiedet wird und auch Übereinkünfte mit lokalen Gewerkschaften berücksichtigt.

**Professoren.** Für Professoren und „Senior Managers“ (Deans, Academic Managers and Heads of Service) gibt es eine einheitliche Vergütungspolitik. Die Vergütung hat nur eine Komponente, das Grundgehalt. Dieses wird bei Eintritt frei verhandelt und richtet sich nach Erfahrung, Art und Umfang der Aufgaben, Anzahl der unterstellten Mitarbeiter, „performance“ Faktoren, und der Marktlage. Die Eintrittsgehälter liegen bei ca. £45.000 p.a.. Es gibt weder Gehaltsstufen noch einmalige Bonuszahlungen. Stattdessen kann das Grundgehalt je nach Leistung konstant bleiben, steigen oder auch fallen. Den Bewertungsmaßstab dazu liefert das „staff appraisal and performance assessment“. Jeder Professor hat einen unmittelbar Vorgesetzten („line manager“) - im Falle der

Professoren ist das der Dean of School. Dieser vereinbart mit jedem Professor fünf bis zehn wei- che Kriterien aus folgendem Katalog: „judgement, initiative, competence, expertise, staff manage- ment ability, cooperation with others, budget management, implementation of university policies and effective communication with key colleagues.“ Zusätzlich werden Zielvereinbarungen getrof- fen, die sich am Hochschulentwicklungsplan orientieren. Die Bewertung erfolgt auf einer Skala von 6 („Does not meet requirements of the job“) bis 1 („All round excellence, considerably exceeding level of performance normally required all of the time“).<sup>5</sup> Nur sehr gute oder sehr schlechte Be- wertungen oder „dramatic but consistent improvement over a period of two years“ können sich auf die Vergütung auswirken. Die vorgenommenen Bewertungen werden an das Senior Manage- ment Remuneration Panel weitergeleitet, das vom VC geleitet wird. Weitere Mitglieder sind der Deputy VC, der Assistent VC und der „Head of Human Resources“. Eine durchschnittliche Be- wertung wird in der Regel mit einem Inflationsausgleich vergütet, bei über- oder unterdurchschnitt- licher Bewertung gibt es entsprechend mehr oder weniger. Klagen gegen diese Entscheidungen sind bisher nicht vorgekommen. Bleibeverhandlungen sind selten, sie werden vermieden und wenn unbedingt nötig informell direkt mit dem VC geführt.

**Die anderen akademischen Mitarbeiter.** Die Gehälter der anderen akademischen Mitarbeiter folgen der „national scale“, mit Ausnahme der auf Stundenbasis entlohten „part-time lecturers“, die die MU in großer Anzahl beschäftigt. Neue Mitarbeiter beginnen in der Regel als lecturer auf der unteren Gehaltsstufe. Eine höher als übliche gehaltliche Einstufung bei Einstellung ist möglich; die Kriterien beziehen sich auf die mitgebrachten Qualifikationen, lassen aber ausdrücklich auch eine Höherstufung aufgrund von Marktlagen zu. Erfolgt eine Höherstufung primär aus marktlichen Gründen, so ist der „Head of Human Resources“ einzubeziehen und es bestehen besondere Do- kumentationspflichten. Im Regelfall steigen lecturer, senior lecturer und reader nach dem Anciennitätsprinzip auf. In Ausnahmefällen ist auch ein Überspringen von Gehaltsstufen innerhalb einer Skala möglich, dafür gibt es allerdings keine Kriterien und es wird als problematisch betrachtet. Nur die Beförderung vom „Lecturer“ zum „Senior lecturer“ und vom „Senior lecturer“ zum „Prin- cipal lecturer“ (reader) erfolgt auf Basis eines formalen Verfahrens. Die Skalen für „Lecturer“ (neun Stufen), „Senior lecturer und Principal lecturer“ (jeweils zehn Stufen) überschneiden sich jeweils um drei Stufen, so dass eine Höherstufung schon vor Erreichen der letzten Gehaltsstufe einer Skala erfolgen kann. Für Beförderungen zum „Principal lecturer“ oder „Senior lecturer“ gibt es ein jährliches antragsbasiertes Verfahren. Die Kriterien sind im „Academic Staff Handbook“ dokumentiert:

*„A candidate for promotion to Principal Lecturer (senior lecturer analog) shall be expected to demonstrate that s/he has made contributions to the University which includes at least two of the following to a level which has brought him/her peer recognition within the Uni- versity as a person of excellence enjoying high esteem amongst colleagues worthy of a principal lecturer appointment:*

---

<sup>5</sup> Die vollständige Skala lautet: „Does not meet requirements of the job (6); Significant shortcomings which compromise satisfactory job performance (5); Satisfactory but with some shortcomings (4); Satisfactory level of performance required (3); Good, exceeding level of performance normally required most of the time (2); All round excellence, considerably exceeding level of performance normally required all of the time (1).“ Quelle: Senior Managers‘ and Professors‘ Handbook, Middlesex University.

*Contribution as an excellent teacher through, for instance: work with students, innovative programme and curriculum development; innovation in teaching, learning and assessment; development of excellent teaching materials.*

*Contribution to research and/or consultancy through, for instance,: publication of papers and contribution to symposia and workshops, based on original work; publication of specialist books, reviews and reports; public exhibition or performance of original work; successful supervision of research projects; and consultancy resulting in major reports.*

*Contribution to the University through, for instance, significant, active and productive involvement in: administrative work of his/her School, set and programme leadership or similar responsibilities; cross-institutional contributions; major contributions to student counselling and welfare; liaison with industrial, commercial, public sector or voluntary organisations which have brought tangible benefits to the University; external involvement in the work of Professional bodies and similar organisations; other forms of involvement including external examining or moderation and committee membership; involvement in income generating activities; and educational liaison with Schools, Colleges and partner institutions, etc.“*

Das „Promotion Panel“ auf Fakultätsebene sichtet die Bewerbungen und leitet kommentierte Empfehlungen an den Deputy Vice-Chancellor weiter. Mit seiner Zustimmung führt dann das „Promotion Panel“ auf Fakultätsebene Interviews mit den Kandidaten der engeren Auswahl. Geht es um die Beförderung zum principal lecturer, so nehmen der Deputy VC und der Head of Human Resources an dem Bewerbungsgespräch teil. Das „Promotion Panel“ legt dem Deputy VC anschließend eine priorisierte Liste mit Vorschlägen für Beförderungen vor. Die Beförderungen pro Fakultät sind jährlich auf maximal vier begrenzt. Gibt es mehr Vorschläge als freie Positionen, so treffen Deputy VC und Head of Human Resources eine Auswahl unter Berücksichtigung des „cross referencing“ zwischen den Fakultäten, das durch die wechselseitige Beteiligung an den „Promotion Panels“ ermöglicht wird. Vor der entgeltigen Entscheidung haben noch einmal die Deans Gelegenheit zur Kommentierung. Abgelehnte Bewerber haben ein Recht auf „full and honest counselling“ durch ihren Head of School.

**Marktzulagen.** Seit August 2001 gibt es an der MU die Möglichkeit der Vergabe von Marktzulagen außerhalb der „national scales“. Marktzulagen können allen akademischen Mitarbeitern gezahlt werden, „this option offers flexibility as it can be targeted at specific groups; increased, decreased, introduced or removed dependent on the market.“ Es wird strikt darauf geachtet, dass Marktzulagen getrennt von der leistungsbezogenen Progression gehalten werden. Vorschlagsberechtigt sind Deans of Schools, Campus Deans of Schools and Heads of Services. Der Vorschlag muss umfassen: (1) eine stichhaltige Begründung der Notwendigkeit der Zulage (evidence); (2) die Höhe der Zulage und das Verhältnis zur „national scale“; (3) Nachweis der Finanzierbarkeit. Ein zentrales „Grading Panel“ überprüft Fairness und Konsistenz der Zulagen, leitet die genehmigten Vorschläge an den Head of Human Resources weiter, der die Zulagen gemeinsam mit der Hochschulleitung genehmigt. Die Zulagen werden dokumentiert, jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.

### **Wichtige Merkmale/Lessons:**

- Professoren und Mitglieder der Hochschulleitung auf zentraler wie dezentraler Ebene beziehen nur eine Gehaltskomponente, das Grundgehalt, das bei Antritt frei verhandelbar ist und je nach Leistung konstant bleiben, steigen und theoretisch auch fallen kann;
- Es gibt keine definierten Gehaltsstufen, auch einmalige Boni werden nicht vergeben;
- Die Professorengehälter werden jährlich auf zentraler Ebene entschieden aufgrund der Bewertungen durch die Dekane. Der Hochschulrat spielt dabei eine maßgebliche Rolle, in der Praxis trifft jedoch der Assistant VC die Entscheidungen (bis auf die Gehälter der Hochschulleitung);
- Die Ergebnisse der jährlichen Leistungsbewertung der Professoren durch die Deans fließen unmittelbar in die Gehaltsentscheidungen ein;
- Die Vergütung der anderen akademischen Mitarbeiter erfolgt nach der „national scale“ mit Aufstieg nach dem Anciennitätsprinzip. Für die Beförderung zum Senior und Principal Lecturer – die einer internen Berufung entspricht - gibt es aufwendige Bewerbungsverfahren, bei denen Organe auf Fakultätsebene eine maßgebliche Rolle spielen, die Letztentscheidung jedoch beim Deputy VC liegt;
- Kürzlich wurden Marktzulagen außerhalb der „scales“ und jährlichen Gehaltsanpassungen der Professoren eingeführt, um flexibel auf vorübergehend Marktlagen oder auch systematische Unterschiede zwischen den Fächern eingehen zu können.

## ***B. Schweden***

Schon seit 1965 wurden die Professorengehälter in Schweden nicht mehr staatlich bestimmt, sondern in Tarifverträgen zwischen der Swedish National Agency for Government Employers und den Hochschullehrgewerkschaften national vereinbart. Es entstand ein nationales Gehaltsstufensystem mit drei Klassen (L22-L24), jeweils zehn Stufen pro Klasse und automatischer Progression nach Dienstjahren im 18-Monatstakt. Zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Professorengehalt lag eine Spanne von ca. 35%. Anfang der 80er Jahre wurde die Möglichkeit eröffnet, in Engpassfächern einen sogenannten Marktbonus zu vergeben. Mitte der 80er Jahre wurde das System dezentralisiert. Die schwedischen Hochschulen bekamen Organisationsautonomie. Das Beamtentum wurde aufgehoben. Berufungen sind Sache der Hochschule, die Verantwortung liegt beim Präsidenten/Rektor. Die Gehälter, aber auch Arbeitsbedingungen, Lehrdeputate etc. werden nun individuell auf Hochschulebene in Verhandlung mit den lokalen Gewerkschaften festgelegt. Allerdings haben sich seit 1999 die meisten Hochschulen zu Verbänden zusammengeschlossen, um Tarifvereinbarungen mit der Swedish Association of University Teachers (SULF) zu schließen.

In Schweden gibt es ein einheitliches Professorenamt. Verfahren und Kriterien für die Bestimmung der Gehälter sind von Hochschule zu Hochschule verschieden, nur ein allgemeiner Rahmen dafür wird weiterhin von den Tarifpartnern bestimmt. Die zu berücksichtigenden Kriterien umfassen Kompetenz in Forschung und Lehre, internationale Erfahrung, besondere Leistungen, Marktlage und Berufserfahrung. Einige gemeinsame Merkmale der Handhabung in den Hochschulen können

dennoch festgehalten werden: In der Regel einigt sich die Hochschule auf ein internes Mindestgehalt, zwischen und innerhalb der Fakultäten aber kann es große Abweichungen geben. Die Verantwortung für die Bestimmung der Gehälter einzelner Professoren liegt in der Praxis in der Regel beim Rektor, manchmal beim Dekan, auch wenn die Letztverantwortung bei der Hochschulleitung verbleibt. Üblich ist ein jährliches Verfahren zur Neubestimmung der Gehälter. Der Dekan fordert die Professoren seines Fachbereiches zur Vorlage eines Leistungsberichtes auf. In der Überschau sämtlicher Leistungsberichte schlägt er dann dem Rektor vor, wie das zur Verfügung stehende zusätzliche Geld verteilt werden soll. Externe Fachgutachten sind bei der jährlichen Leistungsbeurteilung unüblich, sie werden nur im Falle einer Berufung eingeholt. Gehaltserhöhungen sind grundsätzlich unbefristet und unumkehrbar. Bonuszahlungen sind unüblich, sie werden höchstens in besonderen Fällen direkt vom Rektor/Präsidenten vergeben. Dieser führt auch die Berufungs- und Bleibeverhandlungen. Seit 1998 sind in Schweden auch interne Berufungen (aus der Position des Senior Lecturers) möglich. Erstaunlicherweise ist die Gehaltsspreizung im neuen System geringer als im ehemaligen System der Altersprogression, und das, obwohl es keine Begrenzung der Gehälter - auch nicht von Durchschnittsgehältern - nach oben gibt. Beim Übergang zum neuen System wurde den Professoren des alten Systems insofern Bestandschutz gewährt, als Gehaltsabsenkungen ausgeschlossen wurden. Im Unterschied zur deutschen Dienstrechtsreform fiel aber die automatische Altersprogression für sämtliche Professoren weg. Dies fand die Zustimmung des schwedischen Hochschullehrerverbandes, da es die Mehrheit der Professoren überzeugte, über Gehaltserhöhungen in Zukunft nach Leistung statt nach Alter zu entscheiden.

Im neuen System kommt dem Dekan eine wichtige Rolle zu. Seine Position ist in mehrfacher Hinsicht aufgewertet worden. Obwohl er Gehaltsentscheidungen trifft, wird er weiter von seinen Kollegen gewählt und vom Rektor/Präsidenten im Amt bestätigt. Dass ein Kollege Gehaltsentscheidungen trifft, ist in Schweden nicht umstritten. In der Regel sind es hochrangige Wissenschaftler, die das Amt übernehmen. Um es für sie attraktiv zu machen, sind die Amtszeiten kurz, oft nur drei Jahre. Darüber hinaus gibt es zusätzliche Anreize, wie Lehrdeputatsreduktionen und die Gewährung von Forschungssemestern im Anschluss an die Dekanszeit. Das Dekansamt wird auch finanziell angemessen vergütet, je nach Größe der Fakultät mit einem Aufschlag von ca. 20 bis 35% des Gehaltes vor Übernahme des Amtes. Diese Funktionszulage ist in der Regel befristet, wird aber oft noch einige Jahre über die Amtszeit hinaus gewährt, um die Amtsübernahme attraktiver zu gestalten. Auch Institutsleiter erhalten signifikante Funktionszulagen von bis zu 25% ihres Gehalts.

Sämtliche Gehälter sind in Schweden öffentlich bekannt zu geben. Jeder kann bei der Hochschule anrufen und sich nach dem Gehalt eines bestimmten Professors erkundigen. Die Dekane müssen daher jederzeit in der Lage sein, Gehaltsunterschiede zu begründen. Die Notwendigkeit noch besser definierter Kriterien wird daher von den schwedischen Hochschullehrern als zentrale Herausforderung betrachtet.

### **Wichtige Merkmale/Lessons:**

- Bevor die Professorengehälter vollständig in die Autonomie der Hochschulen gegeben wurden, wurden sie über 30 Jahre in Tarifverhandlungen festgelegt;
- Im Zuge der Dezentralisierung der Entscheidung über Professorengehälter auf Hochschulebene wurde die Rolle des Rektors und der Dekane deutlich aufgewertet;
- Die Rektoren entscheiden in der Regel über die Höhe der Professorengehälter, manchmal der Dekan;
- Mindestgehälter für Professoren gibt es nur auf Hochschul-, nicht auf nationaler Ebene;
- Zulagen sind unüblich, statt dessen werden die Gehälter insgesamt verhandelt;
- Es werden weder befristete Gehaltserhöhungen (außer bei befristeten Ämtern) noch Boni vergeben;
- Trotz der vollkommenen Freigabe der Gehälter ist die Spreizung empirisch geringer als im ehemaligen System der Altersprogression;
- Sämtliche Gehälter sind in Schweden öffentlich.

## **C. *Niederlande***

Im Zuge der Dezentralisierung und Verwaltungsreform haben sich die wissenschaftlichen Gehälter an niederländischen Hochschulen 1989 in einem ersten Schritt aus dem Verbund der einheitlichen Besoldung im öffentlichen Dienst gelöst und wurden dann – bis auf Sozialabgaben und Pensionen – zunächst zwischen dem Bildungsministerium und Hochschullehrergewerkschaften verhandelt.<sup>6</sup> Seitdem wurde die Personalautonomie der Hochschulen schrittweise weiter erhöht, so dass inzwischen die Hochschulen selbst als Arbeitgeber mit den Gewerkschaften in Gehaltsverhandlungen treten. Nur das Personalbudget der Hochschulen insgesamt wird weiterhin in Dreiecksverhandlungen zwischen Bildungsministerium, Hochschulen und Gewerkschaften vereinbart. Alle weiteren Verhandlungen führen die Hochschulen eigenständig mit den Gewerkschaften. Die Verhandlungen finden getrennt für den Universitäts- und den HBO-(=Fachhochschul-)sektor statt, die Universitäten werden dabei durch die Association of Dutch Universities (VSNU), die HBOs durch den HBO-Rat vertreten. Dabei wird ein gestuftes System angewandt, in dem wesentliche Aspekte der Arbeitsbeziehung, insbesondere die Höhe der Gehälter, weiterhin auf nationaler Ebene verhandelt werden, während andere Aspekte in den einzelnen Hochschulen individuell vereinbart werden. Im Zuge der Dezentralisierung sind in den letzten Jahren immer mehr Kompetenzen auf die institutionelle Ebene verlagert worden.

Schon seit 1987 sind die niederländischen Hochschulen zudem Dienstherrn ihrer Professoren, die sie selbstständig einstellen können. Da der Beamtenstatus der niederländischen Hochschullehrer

---

<sup>6</sup> Dieser Abschnitt beruht in weiten Teilen auf Publikation von und Gesprächen mit Egbert de Weert, CHEPS Center for Higher Education Policy Studies, Universität Twente; De Weert, Egbert (2001), *Pressures and prospects facing the academic profession in the Netherlands*, Higher Education 41, 77-101; und De Weert, Egbert (2001), *The End of Public Employment in Dutch Higher Education?* In: *Academic Staff in Europe - Changing Contexts and Conditions*, Jürgen Enders (ed.), Greenwood Press, London.



trotz dieser Entwicklungen nie formal abgeschafft wurde, sind Widersprüche entstanden, die dazu geführt haben, dass der rechtliche Status der Hochschullehrer aktuell unklar und umstritten ist.

Auch in den Niederlanden gibt es ein Gehaltsklassensystem für den Wissenschaftsbereich, das ursprünglich mit dem des übrigen öffentlichen Dienstes übereinstimmte, sich aber leicht davon entfernt hat, seit die jährlichen Besoldungsanpassungen, Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen sektoral verhandelt werden. Von den 18 Gehaltsklassen des öffentlichen Dienstes werden für Wissenschaftler an Universitäten die oberen neun genutzt: Doktoranden werden nach Stufe 10 bezahlt (€1.811-2.871), Assistenten nach Stufen 10-12 (€1.811-3.825), Universitätsdozenten (entspricht ungefähr C2) großteils ebenfalls nach Stufen 10-12, Hauptdozenten (entspricht ungefähr C3) großteils nach Stufen 13-14 (€3.400-4.569) und Professoren (entspricht ungefähr C4) zur Hälfte nach Stufen 15-16 (€3.880-5.528) und zur Hälfte darüber (€4.569-6.688).

An HBOs gibt es sieben verschiedene Positionen (von Dozent A bis Lector), aber eine relative flache Gehaltshierarchie, die zudem deutlich unter derer der Universitäten liegt: knapp 40% der Hochschullehrer werden nach Stufe 11 (€2.438-3356) und knapp 60% nach Stufe 12 (€2.962-3.825) bezahlt. Nur 3% der Fachhochschulprofessoren beziehen ein höheres Gehalt.

Innerhalb der Klassen gibt es jeweils neun bis 12 Stufen, in denen man bisher weitgehend automatisch nach dem Anciennitätsprinzip aufrückte. Von der rechtlichen Möglichkeit, die Höherstufung bei unbefriedigender Leistung vorzuenthalten, wird bisher so gut wie kein Gebrauch gemacht. Die Beförderung in die nächste Gehaltsklasse erfolgt hingegen seit einigen Jahren in der Regel nur evaluationsbasiert. Dabei wird u.a. auch auf die jährlichen Leistungsberichte zurückgegriffen, die im Kontext von Personalentwicklungsgesprächen entstehen. Diese Personalentwicklungsgespräche führt nicht unbedingt der Dekan, sondern teilweise auch ein Direktor auf Fakultätsebene (entspricht ungefähr einem hauptamtlichen Prorektor), der für Evaluation und Qualitätsmanagement zuständig ist. Vom Hauptdozenten aufwärts werden die Positionen offen ausgeschrieben, können aber auch intern besetzt werden. Gesonderte Leistungsprämien außerhalb der Gehaltsskala sind in den Niederlanden unüblich.

Eine stärkere Leistungsorientierung der Vergütung wird insbesondere von den niederländischen Rektoren angestrebt, ist aber erst in der Entstehung. So ist z.B. eine stärkere Flexibilisierung der Anreizelemente im Paket der Gehalts- und Arbeitsbedingungen im Gespräch, so dass Sabbaticals, Prämienzahlungen und zusätzliche Urlaubstage individuell vereinbart werden könnten. Eine Voraussetzung dafür wird durch die immer weitgehendere Dezentralisierung der Personalverantwortung und Gehaltsverhandlungen geschaffen, eine andere durch die Reform der Organisations- und Leitungsstrukturen von 1997, die auf eine Integration der Management- und Verwaltungsprozesse innerhalb der Hochschulen und eine Professionalisierung der Leitungsgremien abzielte. Zentrales Element der Reform ist die Stärkung der Dekane, die zwar weiterhin intern und akademisch besetzt werden, aber als hauptberufliche Manager Budget- und auch Personalverantwortung tragen können. Daneben gibt es auf Fachbereichsebene hauptberufliche Direktoren für Forschung und Lehre. Für diese Ämter gibt es folglich auch gesonderte Gehälter, sie werden nicht über Zulagen abgegolten.

### **Wichtige Merkmale/Lessons:**

- Die niederländischen Hochschulen sind seit 1987 Dienstherren ihrer Professoren;
- Seit Ende der 80er Jahre wurde die Bestimmung der Gehälter und Arbeitsbedingungen der Professoren stufenweise immer weiter aus dem System des öffentlichen Dienstes herausgelöst und dezentralisiert;
- Seit Anfang der 90er Jahre werden die Gehälter und Arbeitsbedingungen weitgehend in Tarifverhandlungen zwischen Hochschulen und Hochschullehrergewerkschaften vereinbart; dabei wird ein gestuftes System von nationalen und Verhandlungen auf Hochschulebene angewandt;
- Auch in den Niederlanden gibt es nationale Gehaltsskalen für Professoren mit Gehaltsklassen und Gehaltsstufen, die an den übrigen öffentlichen Dienst angelehnt sind;
- Innerhalb der Gehaltsklassen erfolgt der Aufstieg bisher weitgehend nach dem Anciennitätsprinzip, zwischen den Gehaltsklassen evaluationsbasiert. Zusätzliche Prämienzahlungen außerhalb der Skala sind unüblich;
- Jährliche Leistungsberichtssysteme und Mitarbeitergespräche haben in den letzten Jahren zunehmend Verbreitung gefunden, sind aber nicht die Norm;
- Die Leistungsorientierung der Professorengehälter ist bisher wenig ausgeprägt, ist aber insbesondere von den Rektoren angestrebt. Die Voraussetzungen dafür wurden in den letzten Jahren durch eine immer weitergehende Dezentralisierung der Personalverantwortung und durch eine Professionalisierung des Hochschulmanagements (Reform der Leitungsstrukturen 1997) geschaffen;
- Von den niederländischen Rektoren wird angestrebt, das Gesamtbündel der Gehälter und Arbeitsbedingungen individuell flexibler auszugestalten, so dass bspw. Forschungssemester, zusätzlicher Urlaub und Prämienzahlungen als austauschbare Anreizelemente eingesetzt werden könnten.

## ***D. USA und Kanada***

Diese Darstellung ist eine Momentaufnahme der Systeme und Praktiken zur Bestimmung der Professorengehälter an US-amerikanischen Forschungsuniversitäten sowie eines Beispiels aus Kanada, die im Wesentlichen auf einer Reihe von Gesprächen mit Angehörigen der Universitäten Stanford, North Carolina at Chapel Hill und Illinois sowie von Hochschulen aus dem Kreis der „University of California“ beruht.

### ***(1) Überblick: Höhe und Spreizung der Gehälter***

Die Gehälter von full professors variieren erheblich von Hochschule zu Hochschule, aber auch zwischen den verschiedenen schools oder departments einer Universität. Solche Unterschiede gehören seit jeher zur Tradition auch und gerade der „research universities“. Im letzten Jahrzehnt ist die Gehaltsspreizung allerdings weitaus schärfer geworden – teils in Folge der Profilierungspolitik mancher Einrichtungen, die im Rennen um „competitive excellence“ „star professors“ zu teuren Preisen „einkaufte“, vor allem aber durch eine neue Gehaltspolitik der Hochschulen, die Wissenschaftler, die auch außerhalb des Hochschul- und Forschungssystems gute Einkommenschancen

haben, durch eine „markadäquate“ Vergütung sowie besondere Privilegien in der Hochschule halten soll. Diese Tendenz war zunächst in privaten Universitäten zu beobachten, macht aber vor öffentlichen Einrichtungen nicht Halt; so wurde z.B. die vordem nur Medizinern vorbehaltene „special scales“ in der Gehaltspyramide der University of California (UC) bereits Ende der 70er Jahre auch für Ingenieure und für die Business School geöffnet. Ob und inwieweit diese Entwicklung wünschenswert ist und ob nicht im Interesse einer Kohärenz der Institution Hochschule die alten „flat rates“ im Gehalt verteidigt gehören, wird derzeit heftig debattiert.

Der jährliche Bericht der American Association of University Professors zur Einkommensentwicklung der Hochschullehrer zeigt, dass das Durchschnittseinkommen der Professoren in den am besten bezahlten Disziplinen (96.415 \$) sich deutlich von dem Durchschnittseinkommen in den schlecht bezahlten Disziplinen (namentlich: Agrarwissenschaften, Haushalts- und Ernährungswissenschaften, Pädagogik, Musik und Kunst und Bibliothekswissenschaften) von 72.134 \$ abhebt. Diese Zahlen sind einer auf staatliche Institutionen bezogenen Untersuchung entnommen.<sup>7</sup> Laut der Studie haben sich die Einkommensunterschiede zwischen den Disziplinen seit den 90er Jahren verdreifacht.

Das durchschnittliche Gehalt für full professors der Business Schools an sieben der besten amerikanischen Universitäten (Harvard, Yale, Princeton und Stanford als privaten Hochschulen, Columbia, MIT und CalTech als halb-öffentlichen) betrug im akademischen Jahr 1998/99 \$ 122.000 (ohne „summer ninths“ und Forschungsstipendien); in den Naturwissenschaften verdiente die entsprechende Gruppe von Professoren \$ 104.000 und in den Geisteswissenschaften nur \$ 98.000.<sup>8</sup> Full professors, die der Universität Stanford bereits länger als 20 Jahre angehörten, verdienten dort im akademischen Jahr 2000/2001 im Schnitt \$ 184.000 an der School of Law, in den Geistes- oder Naturwissenschaften und als Ingenieure knapp \$ 130.000 und \$ 200.000 an der Graduate School of Business; in der Medizin wurden in operativen Fächern einschließlich variabler Gehaltsanteile bis zu \$ 400.000 bezahlt.<sup>9</sup> An der Mehrzahl auch der guten amerikanischen Universitäten dürften diese Gehälter jedoch weit geringer sein.

Die Festsetzung des Eingangsgehältes erfolgt normalerweise direkt durch die Hochschulleitung, d.h. den Provost oder Chancellor; in gewissen Ausnahmefällen ist darüber hinaus noch die Zustimmung des Board of Regents (oder Trustees) erforderlich. *Wesentliche* Gehaltssteigerungen (*pay raises*) sind weniger durch - teils (z.B. in Gehaltsstufensystemen) strikt geregelte, teils frei verhandelbare - Leistungszulagen (*merit increases*) als vielmehr durch Rufe an andere Universitäten zu erzielen, weil danach - ähnlich wie in Deutschland - das Gehalt neu verhandelt werden kann. Daneben ist es an öffentlichen wie an privaten Hochschulen möglich und mehr und mehr auch gebräuchlich, Gehälter durch die Ausgestaltung einer Professur als „endowed chair“, d.h. durch private Zustiftungen Dritter, erheblich aufzubessern. Solche endowments können unterschiedliche Formen annehmen - von der kompletten Finanzierung einer Stiftungsprofessur über die einer Ausstattung bis eben hin zu Gehaltsaufschlägen. Die Entwicklung der Durchschnittsgehälter

---

<sup>7</sup> American University of University Professors *The Annual Report on the Economic Status of the Profession 2000-2001*, S. 5 und Tabelle 6 im Anhang. [www.aaup.org](http://www.aaup.org)

<sup>8</sup> David A. Hollinger, *Money and Academic Freedom a Half-Century after McCarthyism*, in: Peggie J. Hollingsworth (Ed): *Unfettered Expression*. Ann Arbor (The University of Michigan Press) 2000, S. 172

<sup>9</sup> Stanford Report, May 30, 2001, S. 9f.

allgemein und in den einzelnen Bereichen erfolgt normalerweise in Ansehung der Wettbewerbssituation und/oder der wirtschaftlichen Lage der jeweiligen Universität.

Im Ergebnis stellt das Gehaltssystem an den bekannten amerikanischen Forschungsuniversitäten eine Mischung dar aus wettbewerblich orientierten, teilweise direkt marktbezogenen Grundgehältern, Bleibe- bzw. Berufungsprämien, *endowments* und teils regelmäßig, teils unregelmäßig gewährten *merit increases*. Letztere beruhen normalerweise auf dem Nachweis erbrachter Leistungen und sind nicht befristet, sondern werden kumuliert, so dass sich im Laufe der Zeit beachtliche Steigerungen gegenüber dem Eingangsgehalt ergeben können.

**Unterschiede zwischen privaten und öffentlichen Universitäten.** Zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen gibt es in der Art und Weise, wie Gehälter bestimmt werden, einige wesentliche Unterschiede:

1. In den meisten öffentlichen Einrichtungen gibt es verschiedene formale Gehaltsgruppen und –skalen für „full professors“, die einer deutschen „Laufbahn“ nahe kommen; in den privaten Universitäten dagegen sind Gehälter im Prinzip frei verhandelbar. Dort wird eher mit Prämien gearbeitet bzw. die Verteilung des für Gehaltszuwächse verfügbaren Budgets erfolgt nicht proportional, sondern leistungsorientiert. In Stanford z.B. entscheidet der Provost angesichts der Entwicklung der laufenden Einnahmen, des Anlagevermögens und der Performance der Universität und ihrer verschiedenen Bereiche darüber, wieviel Geld jede der sieben Schools der Universität für jährliche Gehaltsaufstockungen (*pay raises*) ihrer Hochschullehrer erhält. Dabei bleibt es dem Dean freigestellt, ob er diese Mittel gleichmäßig per capita umlegt oder für individuell differenzierte Leistungszulagen nutzen will, auch wenn einige Professoren dabei leer ausgehen sollten.
2. Während in öffentlichen Hochschulen geradezu erwartet wird, dass Professoren nach den üblichen Fristen eine Höhergruppierung beantragen und diese auch bekommen, sofern nicht gravierende Gründe dagegen sprechen, ist das Verfahren an privaten Hochschulen vergleichsweise opak und im Ergebnis weniger gut kalkulierbar; so soll es auch in Stanford eine Reihe von Professoren geben, die über etliche Jahre hinweg lediglich den durchschnittlichen „annual increase“ i.S. eines Inflationsausgleichs, aber keine nennenswerten weiteren Zulagen erhalten haben.
3. Die Vorbehalte gegen eine starke fach- oder leistungsbezogene Spreizung von Professorengehältern sind an öffentlichen Hochschulen viel stärker als an privaten.
4. In den öffentlichen Universitäten befinden häufig gewählte Committees über die individuellen Professorengehälter und Gehaltssteigerungen – sie entscheiden zwar nicht direkt, sprechen aber de facto bindende Empfehlungen aus; in Privatuniversitäten dagegen entscheidet normalerweise allein der jeweilige *dean* nach eigenem Gutdünken. Er muss darüber keinem Gremium Rechenschaft ablegen: Seine Entscheidung ist nicht förmlich anfechtbar. Je nach persönlichen Temperamenten und örtlichen Gepflogenheiten ist das Verfahren daher mehr oder weniger transparent, werden weitere beratende Gremien oder Organe beteiligt und Ergebnisse (= gezahlte Gehälter) hochschulintern zugänglich gemacht.
5. An den meisten öffentlichen Hochschulen ist es üblich, dass Professoren gegen Entscheidungen im Zusammenhang mit einem (gewährten, abgelehnten oder nur teilweise bewilligten) „merit increa-

se“ unter bestimmten streng definierten Voraussetzungen Einspruch einlegen können, während solche „appeals“ an privaten Universitäten nicht vorgesehen sind.

## (2) **Öffentliche amerikanische Hochschulen: Leistungsbasierte Gehaltsstufensysteme**

An öffentlichen Hochschulen gelten in der Regel für alle Klassen von Professoren (*assistant, associate* und *full*) verbindliche Tarife mit jeweils verschiedenen Gehaltsstufen, die im Normalfall strikt nacheinander durchlaufen werden. Alternativ zu solchen Stufungen kann es auch feste „ranges“ für Professorgehälter mit einem definierten Minimum und einem gedeckelten Maximum geben. Gehaltstabellen dürften dabei grosso modo überall ähnlich aussehen wie im System der University of California (s.u.): Ein *merit increase* bedeutet dort die Einstufung eines Professors in die nächst höhere Gehaltsstufe; normalerweise erfolgt eine solche Höhergruppierung regelmäßig (wenn auch nicht automatisch) alle drei Jahre und ist somit genau kalkulierbar. In Ausnahmefällen kann jedoch – ähnlich wie bei Berufungen – vom allmählichen Stufen-Aufstieg abgewichen und einem besonders herausragenden Wissenschaftler ein größerer Sprung über mehrere Stufen hinweg oder gar in eine *extra scale* (S-Klasse) bewilligt werden; für solche außergewöhnlichen Beförderungen gelten jedoch besondere Verfahrensregeln und Begründungsanforderungen.

**Kein Nullsummenspiel.** Leistungszulagen bzw. Beförderungen sind in den öffentlichen Hochschulen, die Gehaltsstufen haben, komplett ausfinanziert. Das heißt, dass es bei der Vergabe von Leistungszulagen dort nicht um ein Nullsummenspiel geht wie in privaten Universitäten. Normale wie außergewöhnliche *merit increases* werden außerdem nie nur befristet vergeben, sondern summieren sich mit steigendem „Dienstalder“ zu teilweise erheblichen Gehaltssteigerungen.

**Pay raises und merit increases.** In manchen Bundesstaaten ist es üblich, den öffentlichen Hochschulen getrennte Budgets zur Abdeckung allgemeiner Gehaltssteigerungen (Inflationsausgleich) einerseits und für die Zahlung von *merit increases* andererseits zuzuweisen; gelegentlich quotieren die Landesparlamente auch die allgemeinen Zuschüsse an die Hochschulen nach solchen Kategorien. Die weitere Aufteilung von solchen zweckgebundenen Budgets bleibt den Hochschulen „up to their discretion“ normalerweise freigestellt, d.h. für die konkrete Verteilung solcher Leistungszulagen werden keine staatlichen Vorgaben gemacht. Allerdings gilt für zweckgebundene Mittel für Leistungszulagen häufig eine Art Vorbehalt bzw. *quid pro quo*, wonach sie Regierung oder Parlament sie erst dann tatsächlich zur Auszahlung freigeben, wenn die Hochschule die Verfahren für die Vergabe der Gelder zumindest in den Grundzügen klar definiert hat. Auf diese Weise will man „Mauscheleien“ und Selbstbedienungseffekten vorbeugen sowie die Rechenschaftspflicht der Hochschulen gegenüber dem sie teilweise finanzierenden Staat zu gewährleisten.

**Antragsverfahren.** Fast immer erfolgt die Zahlung von *merit increases* antragsbasiert und nicht etwa automatisch. Und immer setzt die Entscheidungsfindung an den in den USA allerorts verpflichtenden „annual reports“ der Professoren gegenüber ihren Hochschulen an.

**Entscheidungsebenen für Leistungszulagen.** In den meisten öffentlichen Hochschulen werden die Entscheidungen über individuelle Leistungszulagen bzw. leistungsbezogene Beförderungen nicht auf der Ebene von Fakultäten oder Schools getroffen, sondern auf einer darüber. Dennoch haben die *department chairs* und/oder *deans* eine zentrale Schlüsselstellung und viel Macht in diesen

Prozessen: Denn auch wo sie nicht selbst über Gehaltszuwächse der Professoren entscheiden, hängen Entscheidungsprozess und –ausgang ganz wesentlich vom Votum dieser *gatekeeper* ab.

**Annual Reports und Verfahrensgrundzüge.** Auch wenn die konkrete Ausgestaltung der von den Professoren vorzulegenden Jahresberichte zwischen den einzelnen Hochschulen und Fakultäten deutlich variiert, sind diese doch hoch standardisiert. Regelmäßig abgefragt werden Lehrtätigkeiten (*classes taught and student enrolment*, Tutorenaufgaben, Betreuung von *graduate students*), Forschungsaktivitäten (Publikationen, durchgeführte und geplante Forschungsprojekte, erhaltene *grants*) und *community services* (Ehrenämter aller Art usw.). Die Empfehlung, einem Professor *merit increases* zu geben, erfolgt in Ansehung dieser Leistungen und nach (bzw. parallel zu) einer begründeten Stellungnahme des jeweiligen *chair*. Auswärtige Gutachten können eingeholt werden, sind aber keinesfalls die Regel, sondern nur bei Tenure-Entscheidungen oder beim Wechsel von *assistant* zum *associate* und anschließend zum *full professor* unerlässlich.

**Entscheidungskriterien.** Diese Verfahrensausgestaltung impliziert, dass es selbst an öffentlichen Hochschulen keine „gerichtsfesten“ Kriterien und erst Recht keine Algorithmen für die Leistungsbewertung gibt. Die Gewichtung der drei Leistungsdimensionen unterscheidet sich von Hochschule zu Hochschule; gleichwohl ist man um Kohärenz bemüht, denn die Akzente sollen das wissenschaftliche Profil und Prioritäten der jeweiligen Arbeitseinheit oder Hochschule möglichst genau widerspiegeln. Ob und inwieweit ein Urteil bzw. eine Empfehlung „angemessen“ ist, ergibt sich aber sozusagen durch den Prozess selbst oder, anders gesagt, aus der Plausibilität der Ergebnisse. Die Gehaltspolitik setzt insoweit auf etwas auf, was die Anthropologen „Schamkultur“ nennen: Es gilt als Anerkenntnis von persönlichem Versagen oder zumindest als Hinweis auf eine nicht ganz astreine Leistung, wenn ein Professor einen an sich fälligen *merit increase* nicht beantragt. Auch die Pflicht zur jährlichen Berichterstattung an den *chair* oder an den *dean* hat Züge einer öffentlichen Rechenschaftslegung, bei der niemand schlecht dastehen möchte.

**Nicht-monetäre Anreize.** Obwohl viele Studien die große Bedeutung nicht-monetärer Leistungsanreize und Belohnungen (wie *sabbaticals*, *start-up funds for research*, *facilities and equipment*) insbesondere für die Professorentätigkeit an angesehenen Forschungshochschulen betonen,<sup>10</sup> scheint es eher unüblich zu sein, Gehaltszahlungen und andere Formen von Leistungsbelohnungen als ein Vergütungs-Paket anzusehen und zu behandeln.

Diese Grundzüge der Gehaltssysteme öffentlicher amerikanischer Forschungsuniversitäten sollen im Folgenden anhand des System der University of California beispielhaft illustriert werden.

(a) ***University of California: Ein öffentliches Gehaltssystem im direkten Wettbewerb mit Privathochschulen***

Die University of California,<sup>11</sup> unter deren gemeinsamen Dach eine ganze Reihe von renommierten Universitäten versammelt sind, beispielsweise UC Berkeley, UC Los Angeles, UC Davis etc., ist

---

<sup>10</sup> Vgl. NCPI Report: Why is Research the Rule? The Impact of Incentive Systems on Faculty Behavior, in: Change 32/2 March/April 2000, S. 53-57

<sup>11</sup> Dieser Abschnitt beruht in weiten Teilen auf einem Dokument der Baden-Württembergischen Landesrektorenkonferenz (2001).

eine staatliche Universität, deren Budget ähnlich wie bei uns staatlich genehmigt wird. Alle Gehaltserhöhungen stehen daher unter dem Vorbehalt, dass die entsprechenden Mittel auch tatsächlich vom Staat zur Verfügung gestellt werden. Berkeley und Los Angeles – die beiden Flaggschiffe der UC - liegen in der Liste der höchsten Professorengehälter unter den ersten 20, die sonst von privaten Universitäten beherrscht wird<sup>12</sup>. Im UC-System gilt die Regel, die Gehaltsentwicklung am Maßstab der an acht anderen Universitäten (davon vier private und vier öffentliche) gezahlten Gehälter auszurichten. Mit einem solchen Automatismus will man verhindern, dass insbesondere Berkeley und Los Angeles, aber auch die anderen UC-Hochschulen im Wettbewerb mit anderen Elite-Hochschulen Nachteile erleiden und zugleich den Anspruch der UC demonstrieren, zur Elite zu gehören und für Spitzenforscher attraktiv zu sein. Für die dem System der University of California angehörenden Universitäten gibt es eine gemeinsame Gehaltsstruktur, allerdings mit unterschiedlichen Untergruppen (s. Schaubild).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Quelle: Übersicht der American Association of University Professors, veröffentlicht im „Chronicle of Higher Education“, 14.04.2000, [www.chronicle.com](http://www.chronicle.com). Von den staatlichen Universitäten, die in der Übersicht im oberen Bereich aufgeführt sind, liegt von der University of California die übersichtlichste Dokumentation der Besoldungsstruktur vor, weswegen sie im folgenden als repräsentatives Beispiel herangezogen wird.

<sup>13</sup> Quelle: <http://www.ucop.edu/acadadv/acadpers/tab0001/table2.html>

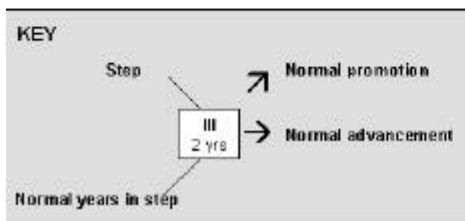
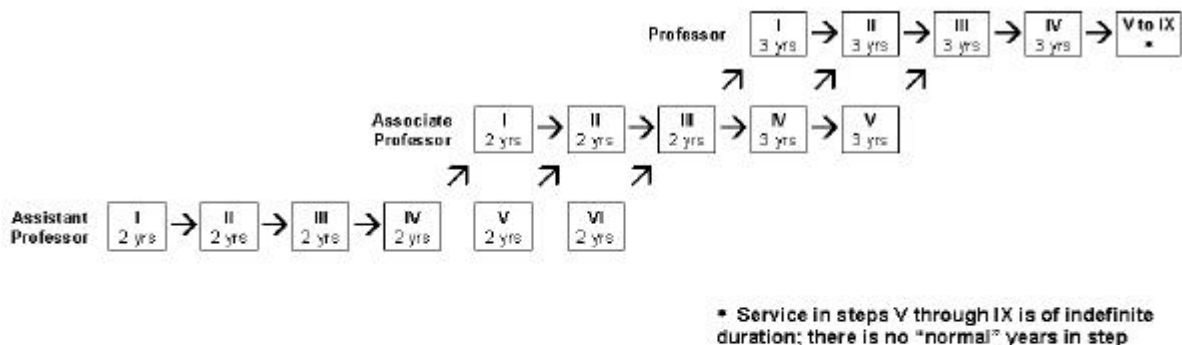
UNIVERSITY OF CALIFORNIA				
FACULTY--LADDER RANKS--PROFESSOR SERIES*				
FISCAL YEAR				
			Salary Scale	
		Years at	10/1/00	
<u>Rank</u>	<u>Step</u>	<u>Step</u>	<u>Annual</u>	<u>Monthly</u>
Assistant	I	2	53,600	4,466.67
Professor	II	2	56,500	4,708.33
	III	2	59,600	4,966.67
	IV	2	62,900	5,241.67
	V	2	66,100	5,508.33
	VI	2	69,400	5,783.33
Associate	I	2	66,200	5,516.67
Professor	II	2	69,500	5,791.67
	III	2	73,400	6,116.67
	IV	3	78,000	6,500.00
	V	3	83,700	6,975.00
Professor	I	3	78,100	6,508.33
	II	3	83,800	6,983.33
	III	3	90,800	7,566.67
Professor				
	IV	3	98,500	8,208.33
	V	--	106,900	8,908.33
	VI	--	116,000	9,666.67
	VII	--	125,900	10,491.67
	VIII	--	136,300	11,358.33
	IX**	--	148,100	12,341.67

In diesem System gibt es „regelmäßige“ Höherstufungen in gewissen Zeitabständen, die allerdings immer eine Evaluation, *Review* genannt, beinhalten (s. Schaubild).<sup>14</sup> Ab der Besoldungsstufe V bei den Professoren gibt es keine Richtvorgaben nach Jahren mehr, sondern diese Stufen sind nur bei

<sup>14</sup> Quelle: <http://www.chance.berkeley.edu/apo/Paths.html>



Vorliegen besonders herausragender Leistungen zu erreichen. Ebenso sind bei exzellenten Leistungen auch für Nachwuchswissenschaftler Sprünge über mehrere Stufen möglich.



Bis vor kurzem war an UC-Hochschulen das aus gewählten Vertretern aller Schools der jeweiligen Hochschule zusammengesetzte „Budget Committee“ für sämtliche Einstellungen, Beförderungen von Professoren und „Tenure“-Gewährungen zuständig, indem es dazu quasi verbindliche Empfehlungen an den *Vice-Chancellor* aussprach.

Neuerdings sind diese Kompetenzen stärker dezentralisiert worden, indem es nunmehr Committees der einzelnen Departments obliegt, der Hochschulleitung über den jeweiligen *department chair* und anschließend über den Dekan von diesen abgesegnete bzw. ausdrücklich gebilligte Empfehlungen für eine Gehaltsaufstockung bzw. Beförderung von Professoren zur Entscheidung vorzulegen. Für eine Beförderung, innerhalb derselben wie auch in die nächsthöhere Professorengruppe ist demnach ein mehrstufiges Verfahren erforderlich, das im Wesentlichen aus folgenden Schritten besteht:

1. Empfehlung des Departmental Committee
2. Empfehlung des Department Chair
3. Empfehlung des Dean an den Präsidenten.

Vorgelegt werden müssen ebenfalls mehrere externe Gutachten, eine detaillierte Beschreibung der Aktivitäten in Forschung und Lehre, Publikationsliste und Biographie.

Die vorliegende Gehaltstabelle gilt nicht für alle Fächer, sondern es gibt spezielle Tabellen für die Gruppe Business/Management/ Engineering sowie Law School, Vorklinik und Veterinärmedizin. Diese unterscheiden sich von der allgemeinen Tabelle erheblich. So liegt die Einstiegsstufe für einen Professor in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften im Jahr um 15.300 \$ höher als in der

regulären Tabelle, bei den Juristen sogar um 26.900 \$. In der höchsten Stufe beträgt die Differenz zu den Ingenieuren und Betriebswirten noch 13.100 \$, zu den Juristen 33.100 \$.

Für Spitzenwissenschaftler gibt es an der University of California Gehälter, die jenseits des Stufenmodells liegen (above-scale). Über diese Einkommen entscheidet zunächst der Präsident, wenn sie dagegen über 194.000 \$ (allgemeine Skala) 213.500 \$ (Ingenieure/Betriebswirte) und 217.000 \$ (Juristen) liegen, trifft die Entscheidung das *Board of Regents*, der Hochschulrat des übergreifenden Universitätssystems.

#### **Wesentliche Merkmale/Lessons:<sup>15</sup>**

- An öffentlichen amerikanischen Hochschulen gibt es in der Regel staatlich ausfinanzierte leistungsbezogene Gehaltsstufensysteme;
- Gehaltserhöhungen sind in der Regel unbefristet;
- Die Höherstufung erfolgt grundsätzlich antragsbasiert in einem regelmäßigen Rhythmus;
- Die Leistungsbewertung erfolgt in der Regel anhand qualitativer Kriterien nach einem Abwägungsverfahren;
- Grundlage der Leistungsbewertung ist das an sämtlichen Universitäten übliche jährliche interne Evaluations- bzw. Leistungsberichtssystem (appraisal system);
- Die Letztentscheidung liegt in der Regel bei der Hochschulleitung, die von einer zentralen Kommission beraten wird, das Votum der Dekane spielt jedoch eine entscheidende Rolle im Prozess;
- In der Regel gibt es klar geregelte Einspruchsmöglichkeiten gegen Leistungsbewertungen und Gehaltsentscheidungen;
- Für marktgängige Fächer gibt es oftmals getrennte Gehaltsskalen;
- Gehaltsspreizung innerhalb der und zwischen den Fächern gab es an amerikanischen Forschungsuniversitäten schon immer, diese hat in den letzten Jahren aber erheblich zugenommen, eine nicht unumstrittene Entwicklung.

### **(3) *University of Alberta, Kanada: Leistungsbewertung durch ein Punktesystem***

Einen interessanten Sonderfall stellt die kanadische (öffentliche) University of Alberta dar: Dort spricht ein *faculty evaluation committee*, dem alle *departments chairs* und weitere gewählte Professoren der Fakultäten als Mitglieder angehören, alljährlich Empfehlungen in allen Personalangelegenheiten aus (Beförderungen, Entfristungen, Gehaltssteigerungen der einzelnen Professoren). Die Mehrheitsentscheidungen dieser Gremien sind faktisch bindend.

---

<sup>15</sup> Diese Schlussfolgerungen werden bestätigt durch die Ergebnisse einer vom BMBF (2001) in Auftrag gegebenen Studie mit dem Titel „Leistungsbegutachtungssysteme an staatlichen US-Universitäten – Survey of Faculty Performance Review Practices“, BMBF, Bonn. Dort wurden 8 forschungsintensive staatliche Universitäten untersucht: Rutgers University, University of California at San Diego, University of Georgia, Iowa, Michigan, Minnesota, Virginia und Washington.

Was Gehaltszulagen und –anpassungen betrifft, werden auf der Grundlage einer vom *Vice President* erlassenen Rahmenvorgabe für das dem Fachbereich dafür zur Verfügung stehende Mittelvolumen zunächst Kontingente für die verschiedenen Professorengruppen gebildet; dabei wird zugleich zwischen einem Budget für normale *annual pay adjustments* und einem für *merit increases* unterschieden. Bei normalerweise „gedeckelten“ Personalmitteln pro Fachbereich kann letzteres nur dann nennenswert aufgestockt werden, wenn teuer bezahlte ältere *tenured faculty* ausscheiden (hier handelt es sich also um ein Nullsummenspiel).

Die Vergabe von *merit increases* erfolgt – soweit denn also überhaupt Mittel dafür zur Verfügung stehen – aufgrund einer Punkte-Bewertung der Leistungen jedes einzelnen Professors durch das *committee*. Diese wiederum beziehen sich auf die *annual reports* und eine Stellungnahme der *department chairs* dazu; wenn über Mitglieder ihres *departments* beraten wird, haben letztere keine Stimme und verlassen i.d.R. den Raum. Analog dazu wird die Leistung der *chairs* selbst von einem anderen Gremium begutachtet, mit den *deans* als Mitgliedern und dem *Vice President* als Vorsitzendem. Geprüft und bewertet werden – wie allgemein üblich – Aktivitäten in der Lehre, in *community services* und in der Forschung (dort werden vor allem Veröffentlichungen nach Wörterzahl und Publikationsort gewichtet betrachtet); die relative Gewichtung dieser drei Bereiche erfolgt individuell diskretionär. Für erbrachte Leistungen werden zwischen 0,5 und 3 Punkte (*increments*) vergeben; für eine *adequate performance* erhält ein Professor 1 *increment*. Dabei wird jeder Punkt nach Maßgabe des im Jahr jeweils maximal verfügbaren Mittelvolumens mit einem Preis versehen, so dass der Geldwert eines *increments* stark schwanken kann.

Bekommt ein Professor vom *faculty evaluation committee* nur 0,5 oder weniger *increments* gut gesprochen, ist er berechtigt, dagegen bei einem zentralen Gremium der Hochschule Beschwerde einzulegen. Bekommt er mehr, ist die Entscheidung aber nicht mehr anfechtbar. Wird die *performance* eines Professors dreimal hintereinander mit „unsatisfactory“ (0,5 oder weniger *increments*) bewertet, droht der Verlust der *tenure*. Zwar sei dieser Fall noch nie eingetreten, aber man dürfe die positive Abschreckungswirkung nicht unterschätzen.

#### **Wesentliche Merkmale/Lessons:**

- Über Gehaltserhöhungen entscheidet ein zentrales Gremium, dem alle Dekane angehören. Auf Basis der jährlichen Leistungsberichte und des Votums des Dekans des betreffenden Fachbereiches entscheiden alle Dekane gemeinsam über die Gehälter;
- Für die einzelnen Fachbereiche wird getrennt budgetiert, Gehaltserhöhungen sind nur im Rahmen der fachbereichsspezifischen Budgets möglich;
- Es gibt keine Gehaltsstufen, stattdessen wird das jährlich für Gehaltserhöhungen verfügbare Budget auf die Professoren je nach Leistung in unterschiedlicher Höhe verteilt;
- Die Bewertung erfolgt anhand eines Punktesystems; es können Punkte in den drei Leistungsdimensionen Forschung, Lehre und *community services* vergeben werden. Für eine durchschnittliche Leistung gibt es einen Punkt, sonst entsprechend mehr oder weniger;
- Ansprüche auf Gehaltserhöhungen gibt es nicht; steht kein zusätzliches Geld zur Verfügung, gibt es auch nichts zu verteilen.

## IV. Deutsche Beispiele

### A. *Universität Witten-Herdecke*

An der Universität Witten-Herdecke (UWH) gibt es zwar nur ein einheitliches Professorenamt, die Gehälter wurden aber schon immer individuell vereinbart. Als Privatuniversität ist die UWH bei der Vergütung weder an das Beamtenrecht noch an das Professorenbesoldungsgesetz gebunden. Seit 1999 erhalten Professoren zusätzlich leistungsabhängige variable Gehaltsbestandteile. Grundlage des Systems sind jährliche Zielvereinbarungen zwischen ihnen und den Dekanen. Die Leistungszulage bemisst sich nach dem Grad der Zielerreichung auf den Gebieten Forschung, Lehre und Sonstige Leistungen für die Hochschule, die grundsätzlich gleich gewichtet werden. Die Bewertung der Lehre geschieht u.a. auf Basis studentischer Lehrevaluationen, für die Forschung gibt es fachspezifische Kriterien. Die Dekane haben ein eigenes Budget für Leistungszulagen in ihrer Fakultät, treffen die endgültige Vergabeentscheidung aber nach Rücksprache mit der Hochschulleitung. Diese Regelung dient auch dazu, den Dekanen den Rücken zu stärken, da sie als gewählte Vertreter ihrer Kollegen Schwierigkeiten damit haben, eine weniger als 100%ige Auszahlung des Bonus zu vertreten.

Bei der Umstellung auf das neue System wurde für die schon angestellten Professoren der variable Anteil von bis zu 20% des Grundgehalts zusätzlich gewährt. Den neuen Professoren wurde im ersten Jahr die Hälfte ihrer Prämie garantiert.<sup>16</sup>

#### **Wesentliche Merkmale/Lessons:**

- Für alle Professoren gibt es ein einheitliches Amt;
- Leistungsbezüge werden in Form variabler Gehaltsbestandteile von bis zu 20% des Grundgehältes gegeben und operativ an vertrauliche Zielvereinbarungen zwischen Dekan und Professoren gekoppelt;
- Die variablen Leistungsbezüge vergibt der Dekan in Abstimmung mit der Hochschulleitung;
- Vergabekriterien berücksichtigen die Gebiete Forschung, Lehre und Sonstige Leistungen für die Hochschule, die prinzipiell gleich gewichtet sind;
- Dekane haben als „primus inter pares“ Schwierigkeiten, die Leistungszulage nicht voll auszahlen und diese Entscheidung gegenüber ihren Kollegen zu vertreten.

### B. *CAESAR: Gehaltsbänder für Forscher*

CAESAR, ein anwendungsorientiertes naturwissenschaftliches Forschungsinstitut mit Sitz in Bonn, hat als Stiftung privaten Rechts ein eigenes Gehaltssystem entwickelt, das wissenschaftliche und

---

<sup>16</sup> Siehe auch: Kopp, Ulla (2002), *Leistungsabhängige Professorengehälter*, in: *Forschung und Lehre* (4/2002).

nichtwissenschaftliche Mitarbeiter umfasst. CAESAR hat derzeit insgesamt 120 Mitarbeiter, davon ca. 80 wissenschaftliche. Aufgrund seiner projektorientierten Arbeitsweise sind wissenschaftliche Mitarbeiter bei CAESAR in der Regel befristet beschäftigt.

Basis des Gehaltssystems für die wissenschaftlichen Mitarbeiter sind fünf Gehaltsbänder unterschiedlicher Breite: für Hilfskräfte (F1), Wissenschaftler mit Arbeiten unter Anleitung (F2), Wissenschaftler mit weitgehend selbständiger Arbeit (F3), Wissenschaftler mit Teilgruppenleitung (F4) und Arbeitsgruppenleiter (F5). Von diesen Stufen ist einzig die des Arbeitsgruppenleiters von der Qualifikation her mit Hochschulprofessoren vergleichbar. Zwischen den Gehaltsbändern gibt es keine Überlappung, innerhalb der Bänder keine formalisierte Stufung.

Wird ein neuer Mitarbeiter eingestellt, wird er nach Qualifikation und Marktlage – nicht aber nach Alter - in eines der Gehaltsbänder eingruppiert. Nach einem halben Jahr wird überprüft, ob der Mitarbeiter im richtigen Band und der richtigen Höhe innerhalb des Bandes eingestuft wurde, und gegebenenfalls nachjustiert. Einen automatischen Aufstieg gibt es nicht. Spätestens nach zwei Jahren wird das Gehalt angepasst. Dabei bestimmt die Entwicklung des Mitarbeiters, wie weit diese Anpassung über einen reinen Inflationsausgleich hinausgeht.

Als weiteres Element des Gehaltssystems gibt es Leistungsprämien in Höhe von bis zu zwei Monatsgehältern, die frühestens nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit bezogen werden können. Die Prämien werden als einmalige Sonderzahlungen für außerordentliche Einzel- und Gruppenleistungen vergeben. Im Personalstatut ist dafür eine nicht abschließende Liste mit Vergabekriterien aufgeführt.<sup>17</sup> Zur Vergabe der Leistungsprämien gibt es ein jährliches Vergabeverfahren, bei dem die Arbeitsgruppenleiter schriftlich begründete Vorschläge an den Vorstand richten, welche Mitarbeiter Zahlungen in welcher Höhe erhalten sollen. Der Vorstand vergleicht diese Vorschläge und gleicht gegebenenfalls aus – sowohl zwischen Mitarbeitern als auch zwischen Arbeitsgruppen. Für die Erarbeitung und Gestaltung der Vorschläge gibt es keine Richtlinien. Über Sonderzahlungen an Arbeitsgruppenleiter entscheidet der Vorstand, die Vergütung des Vorstands ist Sache des Stiftungsrats. Demnächst wird ein Forschungscontrolling zusätzliche Informationen zu den Leistungen der Arbeitsgruppenleiter liefern. Generell wird versucht, besondere Leistungen eher über die Zahlung von Prämien zu honorieren als über reguläre Gehaltserhöhungen. Letztere kommen dann in Betracht, wenn sich ein Mitarbeiter besonders dynamisch weiterentwickelt, z.B. indem er unerwartet schnell eigenständig arbeitet.

In CAESAR werden jährliche Mitarbeitergespräche geführt, in denen „weiche“ Ziele vereinbart und von Mitarbeiter und Vorgesetztem gemeinsam schriftlich festgehalten und unterschrieben werden. In dem dafür vorgesehenen Bogen gibt es eine besondere Spalte für Anmerkungen des Mitarbeiters, u.a. auch zur Arbeit seines Vorgesetzten. Die Gehaltsverhandlungen werden im Zusammenhang mit den Mitarbeitergesprächen geführt. Auch die Teilnahme an Weiterbildung ist Ge-

---

<sup>17</sup> In dieser Liste werden angeführt: F&E-Verträge mit der Wirtschaft, frühzeitige Produktentwicklung, marktfähige Prototypen/Software, Patente (angemeldet/erteilt), angeworbene Fördermittel, erfolgreiche Messebeteiligungen, besondere Arbeitsfortschritte, wissenschaftliche Auszeichnungen/Preise, herausragende Vorträge und Publikationen, Gewinnung renommierter Gastwissenschaftler, Betreuung von Doktoranden/Diplomanden, erfolgreiche wissenschaftliche Tagungen, besondere Vorschläge für Entwicklungen und Arbeitsweisen. Für Arbeitsgruppenleiter werden zusätzlich folgende Kriterien angeführt: besonders erfolgreiche Projektabwicklung, außerordentlich hohe Einwerbung von Drittmitteln, ausgesprochen leistungsfähige Arbeitsgruppe.

genstand der Mitarbeitergespräche. Sämtliche Gruppenleiter haben an Führungskräfte-seminaren teilgenommen, um sich auf ihre Aufgabe der Personalführung vorzubereiten.

Die Bepreisung der Stufen und die Einstufung einzelner Mitarbeiter ist vertraulich; die Vertraulichkeit der Gehälter ist im Arbeitsvertrag festgehalten. Auch die Vergabe von Prämien wird nicht öffentlich bekannt gegeben.

An seine Grenzen stößt CAESAR mit dem im Sommer 1999 eingeführten Gehaltssystem, wenn besondere Marktlagen die Gewinnung von Mitarbeitern bestimmter Fachrichtungen erschweren. Die dann notwendigen Gehälter können nicht immer im Rahmen der Gehaltsbänder berücksichtigt werden. Aus diesem Grunde wird die Einführung überlappender Bänder erwogen.

**Wesentliche Merkmale/Lessons:**

- Für die Grundgehälter gibt es ein System von Gehaltsbändern;
- Die Wissenschaftler werden bei Eintritt nach Qualifikation in die Gehaltsbänder eingestuft;
- Leistungsbezüge werden grundsätzlich als Einmalzahlungen für besondere Leistungen in einem bestimmten Jahr vergeben; über die Bezüge entscheidet der Vorstand auf Vorschlag der Arbeitsgruppenleiter;
- Obwohl ein konsistentes Gehaltssystem entwickelt worden ist, wird es bewusst nicht unter den Mitarbeitern kommuniziert, um die Kollegialität nicht zu beeinträchtigen;
- Da die Arbeitsgruppenleiter sowohl Mitarbeitergespräche führen als auch Gehaltsentscheidungen treffen, ist nicht zu verhindern, dass die Informationen aus den Gesprächen die Gehälter beeinflussen.