Toni Gültekin

Leistungsbeurteilung und deren Kommunikation als kritischer Faktor der Leistungsorientierten Bezahlung

Empirische Untersuchung zur Umsetzung des § 18 TVöD-VKA am Beispiel eines Landratsamtes

Diplomarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR
WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit,
  Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch -
  weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2009 GRIN Verlag
ISBN: 9783640451340

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/137587

Toni Gültekin

Leistungsbeurteilung und deren Kommunikation als kritischer Faktor der Leistungsorientierten Bezahlung

Empirische Untersuchung zur Umsetzung des § 18 TVöD-VKA am Beispiel eines Landratsamtes

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

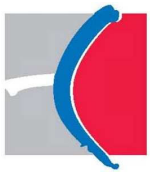
Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

HOCHSCHULE KEHL
Hochschule für öffentliche Verwaltung



Wahlpflichtbereich: Personal, Organisation und Kommunikation

Leistungsbeurteilung und deren Kommunikation
als kritischer Faktor
bei der Leistungsorientierten Bezahlung
- Empirische Untersuchung zur Umsetzung
des § 18 TVöD-VKA am Beispiel eines Landratsamtes -

DIPLOMARBEIT

zur Erlangung des Grades eines
Diplom-Verwaltungswirt (FH)

vorgelegt von

Toni Gültekin

Studienjahr 2008/2009

Inhaltsverzeichnis……...I

Danksagung……V

Abkürzungsverzeichnis……...VI

Abbildungsverzeichnis……IX

Tabellenverzeichnis……...X

1. Einleitung……1

1.1 Motivation und Zielsetzung……1

1.2 Aufbau der Arbeit……..2

2. Grundlagen……4

2.1 Renaissance im Tarifrecht……...4

2.2 Zentrale Eckpunkte des neuen TVöD-VKA……...4

3. Was ist Leistung?.....6

3.1 Der Leistungsbegriff……...6

3.2 Funktionen leistungsorientierter Entgelte……...7

3.2.1 Chancen und Risiken leistungsorientierter Entgelte

aus Sicht der Beschäftigten…….……7

3.2.1.1 Chancen……7

3.2.1.2 Risiken……..8

3.3 Motiviert eine leistungsbezogene Entlohnung wirklich?.....10

4. Leistungsorientierte Instrumente im TVöD-VKA……13

4.1 Leistungsentgelt nach § 18 TVöD-VKA……..13

4.1.1 Im TVöD verankerte Ziele……13

4.1.2 Die Pflicht zur Einführung……14

4.1.3 Der Leistungstopf……..14

4.1.4 Formen des Leistungsentgelts……...16

4.1.5 Dienst- und Betriebsvereinbarung……17
4.1.6 Betriebliche Kommission……..18
4.1.7 Die Leistungsbemessungsinstrumente……..19
4.1.7.1 Leistungsbemessung, warum?.....19
4.1.7.2 Das Bewertungssystem als Hilfswerkzeug…….21

5. Führen mit Zielvereinbarung……..22
5.1 Einblicke……...22
5.2 Grundlagen……22
5.3 Zielentwicklungsverfahren……24
5.3.1 Kennzeichen von Zielen (SMART)……..24
5.3.2 Die Zielkaskadierung……25
5.3.3 Quantitative vs. Qualitative Ziele…….....……27
5.3.4 Teamziele vs. Individualziele……...……28
5.3.5 Anzahl und Gewichtung der Ziele……...…….29
5.4 Vorzeitige, unterjährige Zielangleichung…….29
5.5 Überprüfung und Messung der Zielerreichung…….30
5.6 Das Zielvereinbarungsgespräch……31
5.7 Chancen und Risiken der Zielvereinbarung...…...…….…….……..32
5.7.1 Chancen…….32
5.7.2 Risiken……...33

6. Systematische Leistungsbewertung……35
6.1 Einblicke……...35
6.2 Grundlagen……35
6.3 Wer beurteilt? Träger der Leistungsbeurteilung……...36
6.3.1 Die „klassische“ Beurteilung „von oben nach unten“……..37
6.3.2 Aufwärtsbeurteilung, das Bewerten „von unten nach oben“……37
6.3.3 Die „360-Grad“-Beurteilung/Rundum-Beurteilung...…….…….37
6.3.4 Selbstbeurteilung/Selbstbewertung……...……...38

6.4 Bewertungsverfahren……39
6.4.1 Nichtmerkmalabhängige Verfahren……..39
6.4.2 Merkmalabhängige Verfahren…….……...……..39
6.5 Auswahl „geeigneter“ Beurteilungskriterien und Skalen…….40
6.6 Typische Beurteilungsfehler…….42
6.7 Das Beurteilungsgespräch (Mitarbeitergespräch)…….43
6.8 Chancen und Risiken der Systematischen Leistungsbewertung……...44
6.8.1 Chancen…….44
6.8.2 Risiken……...45

7. Mischmodell/Kombimodell…….47

8. Empirische Untersuchung zur Umsetzung
des § 18 TVöD-VKA am Beispiel eines Landratsamtes…….48
8.1 Zielsetzung……48
8.2 Die Implementierung im Landratsamt……..48
8.3 Verfahren……..50
8.3.1 Selbsteinschätzung vs. Fremdeinschätzung……..51
8.3.1.1 Ziel……..51
8.3.1.2 Vorgehensweise……..51
8.3.1.3 Auswertung…….52
8.3.2 Interview……53
8.3.2.1 Ziel……..53
8.3.2.2 Vorgehensweise……..53
8.3.2.3 Auswertung…….54
8.3.3 Mitarbeiterbefragung…….54
8.3.3.1 Erstellung des Fragebogens……54
8.3.3.2 Vorgehensweise……..55
8.3.3.3 Rücklauf……..56
8.3.3.4 Auswertung…….56

9. Diskussion……..85

9.1 Diskussion der Ergebnisse……85

9.2 Fehler in der Implementierungsphase……...88

9.3 Verbesserungsvorschläge……..90

10. Zusammenfassung……...……...91

Literaturverzeichnis……XI

Anlagenverzeichnis……XVIII

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Interviewpartnern und Mitarbeitern des Landratsamtes bedanken. Ohne sie hätte ich diese Arbeit nicht erstellen können.

Mein besonderer Dank gilt meinem Erstbetreuer Herrn Prof. Heinz-Joachim Feuerstein von der Hochschule Kehl, der mich wegweisend und förderlich begleitet hat und für die Beantwortung von Fragen immer bereitstand.
Ein großes Dankeschön auch an den Zweitbetreuer Herr Dominik Hornung aus dem Landratsamt, der mir aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen eine große Hilfe war.

Ich danke außerdem meinen Korrekturlesern Alexandra Meile und Benjamin Gültekin.
Zuletzt möchte ich mich bei meinen Eltern ganz herzlich bedanken. Sie haben einen nicht unwesentlichen Teil daran, dass ich heute bin, was ich bin. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Abkürzungsverzeichnis

A	
A	Ämter
Abs.	Absatz
AL	Amtsleiter
B	
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BB	Bewertungsbereiche
BK	Betriebliche Kommission
BMT-G II	Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe
bzw.	beziehungsweise
C	
ca.	Circa
D	
d.h.	das heißt
DV	Dienstvereinbarung
E	
evtl.	eventuell
F	
FES	Fremdeinschätzung

I

i.d.R.	in der Regel

K

KAV	Kommunaler Arbeitgeberverband Baden-Württemberg
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

L

LoB	Leistungsorientierte Bezahlung
LRA	Landratsamt

M

MBO	Management by Objectives

N

Nr.	Nummer

O

o.g.	oben genannte
ö. D.	öffentlichen Dienst
o.V.	ohne Verfasser

S

S.	Seite
SES	Selbsteinschätzung
SLB	Systematische Leistungsbewertung

T

TdL	Tarifgemeinschaft deutscher Länder
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
TVöD-VKA	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst im Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände

U

u.a.	unter anderem

V

ver.di	Vereinigte Dienstleistungsgesellschaft
vgl.	vergleiche
VKA	Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände
vs.	versus

Z

z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZV	Zielvereinbarung

Abbildungsverzeichnis…… Seite

Abbildung 3: Alle ziehen „an einem Strang“…….…. 33
Abbildung 5: Unterschiedliche Bewertungsstile……. 5**3**
Abbildung 6: Häufigkeit: Ich fühle mich gerecht beurteilt……...…….. **59**
Abbildung 7: Mittelwerte: Frauen und Männer Gerechtigkeitsempfinden..... 62
Abbildung 9: Häufigkeit: Ich kann das Ergebnis der Beurteilung
nachvollziehen……..…. 63
Abbildung 10: Häufigkeit: Ich wünsche mir ein Bewertungsgespräch……... 65
Abbildung 11: Häufigkeit: Interesse an der Bewertung…….. 66
Abbildung 13: Mittelwerte: Frauen und Männer sachgerechtes System…..... 70
Abbildung 14: Häufigkeit: Erhöhte oder sinkende Motivation……... 71
Abbildung 16: Häufigkeit: Intensivere oder mangelnde Kommunikation…..... 74
Abbildung 18: Häufigkeit: Angenehmeres
oder verschlechtertes Arbeitsklima….……76

Tabellenverzeichnis……. Seite

Tabelle 1: Unterschiede Zielvereinbarung
und Systematische Leistungsbewertung……..... 19
Tabelle 3: Die klassischen Signifikanzgrenzen ...…….…..... 57
Tabelle 4: Einstufung des Korrelationskoeffizienten……..… 58
Tabelle 5: Mittelwerte Hyp. 2: Frauen und Männer…… 61
Tabelle 6: Auszug aus Anlage 10:
Zufallshöchstwerte für Korrelationskoeffizienten (r) Hyp. 3……..… 64
Tabelle 8: Auszug aus Anlage 10:
Zufallshöchstwerte für Korrelationskoeffizienten (r) Hyp. 4…..…... 68
Tabelle 10: Mittelwerte Hyp. 5: Frauen und Männer…….. 69
Tabelle 11: Auszug aus Anlage 10:
Zufallshöchstwerte für Korrelationskoeffizienten (r) Hyp. 7……... 72

1. Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung

> *„Alle Ziele, die auf eine Veränderung unserer Kultur der öffentlichen Dienstleistungserbringung und insbesondere heutiger Führung und Zusammenarbeit ausgerichtet sind, werden in Zeiten der Globalisierung, der demografischen Herausforderungen, bei gleichzeitiger Verknappung der öffentlichen Mittel existenziell wichtiger"*
> (Vesper & Feiter, 2008, S.3).

Leistung differenziert zu würdigen ist beziehungsweise (nachfolgend bzw.) war im öffentlichen Dienst (nachfolgend ö. D.) schon länger ein brisantes Thema. Ein Blick in Richtung Privatwirtschaft zeigt, dass dort seit Jahren das existenzielle Ziel der Leistungsdifferenzierung erfolgreich praktiziert und honoriert wird. Es war also nur eine Frage der Zeit, bis die öffentliche Verwaltung mit der Leistungsorientierten Bezahlung (nachfolgend LoB) gleichzieht. Die Tarifpartner wollten Gerechtigkeit schaffen, „Topleister" und schwächere Mitarbeiter getrennt betrachten und dadurch leistungsgerecht vergüten. Der Intension, durch Leistungsgerechte Bezahlung die öffentliche Dienstleistung zu verbessern und zeitgleich die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter zu stärken, konnte so zumindest in der Theorie entsprochen werden. Im Oktober 2005 war dann Schluss, Leistungsentgelt war normiertes Tarifrecht. Die Tarifparteien stellten bildlich gesprochen die Weichen für eine LoB mit der Pflicht zur Einführung ab dem 1. Januar 2007. Die Konkretisierung der Fahrpläne wurde den Kommunen vor Ort übertragen, damit diese eine individuelle Ausgestaltung vornehmen können.

Ziel meiner Diplomarbeit ist es, nicht einen allgemeinen Fahrplan im Bereich Leistungsentgelt zu entwickeln, der alle Eventualitäten berücksichtigt und jederzeit seine Anwendung findet. Vielmehr möchte ich das Thema Leistungsentgelt genauer durchleuchten und kritisch hinterfragen. Mit der Dokumentation der einzelnen Leistungsbemessungsinstrumente, aber auch deren Chancen und Risiken soll eine Art Starthilfe gewährleistet werden. Der

gleichzeitige Hinweis auf mögliche Implementierungsfehler soll eine gerechte Leistungsbeurteilung und ein angenehmes Klima in den Kommunen zulassen. Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Gegenüberstellung der theoretischen Ansätze und der empirischen Untersuchung sollen als Anreiz dienen, bereits eingeführte Methoden der Leistungsbeurteilung nochmals zu überdenken und gegebenenfalls zu verbessern.

1.2 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit soll die Entstehung und die zentralen Neuheiten des neuen Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (nachfolgend TVöD) aufzeigen und so eine Grundbasis schaffen (unter 2.). Im Anschluss daran stellt sich die Frage, was Leistung eigentlich ist, welches die Funktionen leistungsorientierter Bezahlung sind und ob diese überhaupt motivierend wirken (unter 3.). Anschließend werden kurz die leistungsorientierten Instrumente im TVöD im Bereich der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-VKA) (nachfolgend VKA) dargestellt. Der Schwerpunkt liegt hierbei eindeutig auf dem Leistungsentgelt nach § 18 VKA. Schritt für Schritt soll der § 18 VKA abgearbeitet werden, damit dem Leser die Idee der LoB veranschaulicht werden kann (unter 4.). Im Folgenden wird die Zielvereinbarung (nachfolgend ZV) als eines der Leistungsbemessungsinstrumente mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben. Der Einstieg erfolgt über die allgemeinen Informationen, weiter über die Wichtigkeit und die Tücken des Zielentwicklungsverfahrens bis hin zur Überprüfung und Feststellung der Zielerreichung. Schließlich soll das Zielvereinbarungsgespräch als essentielle Komponente diesen Bereich abrunden (unter 5.). Sodann wird das zweite Leistungsbemessungsinstrument, die Systematische Leistungsbewertung (nachfolgend SLB), beschrieben. Zunächst werden die Grundlagen vorgestellt. Im weiteren Verlauf die unterschiedlichen Beurteilungsformen und die jeweilige Bewertungsverfahren aufgezeigt. Typische Beurteilungsfehler werden durchdacht angesprochen mit dem Hinweis auf Vor- und Nachteilen dieses Instruments. Mit dem Beurteilungsgespräch soll dieses Kapitel komplettiert werden (unter 6.). Schließlich wird das Kombimodell, als eine Art Gemisch der genannten

Instrumente, aufgezeigt (unter 7). Über die Erhebungsmethoden (Selbsteinschätzung vs. Fremdeinschätzung, die Führungskräfteinterviews und die Mitarbeiterbefragung), die den empirischen Teil dieser Arbeit ausmachen, wird folgend referiert (unter 8.). Anschließend sollen die aufgestellten Hypothesen diskutiert und gezielt Implementierungsfehler bzw. Verbesserungsvorschläge am Beispiel des Landratsamtes vorgestellt werden (unter 9.). Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung (unter 10.).

Damit diese Diplomarbeit auch als Grundlage für weitere wissenschaftliche Arbeiten dienen kann, wurde auf einen Sperrvermerk verzichtet. Um die zugesicherte Anonymität zu gewährleisten, wird das untersuchte Landratsamt im Folgenden als LRA bezeichnet.

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wurde in den weiteren Ausführungen nur die männliche Form benutzt, obwohl beide Geschlechter gemeint sind. Ferner bedient sich der Verfasser den Begrifflichkeiten des Mitarbeiters, Beschäftigten, Arbeitnehmers und Angestellten. Dabei sind stets die TVöD-Beschäftigten gemeint.

2. Grundlagen

2.1 Renaissance im Tarifrecht

> *„Wer neue Hilfsmittel scheut, muss alte Übel dulden“*
> (Francis Bacon).

Der am 01.04.1961 in Kraft tretende Bundesangestelltentarifvertrag (nachfolgend BAT) war nicht nur über 40 Jahre bestandskräftig, sondern er war komplex, unübersichtlich und veraltet (Schwerdle et al., 2006, S. 18; Sudjana, 2007, S.279). Daraus folgend war es nur eine Frage der Zeit, bis ein neues, flexibles und zeitgerechteres Tarifrecht, welches die Fokussierung auf die Leistungserbringung zulässt, in Kraft tritt.

Der Aufbruch geschah im Januar 2003. Dort vereinbarten Bund, Länder, Kommunen und die Vereinigte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) binnen zwei Jahren ein neues Tarifrecht für den öffentlichen Dienst zu schaffen, das einheitlicher und transparenter, offener und gerechter ist.

Im Zuge der Tarifrunde 2005 einigten sich Bund, Kommunen und ver.di auf die Eckpunkte des neuen Tarifrechts im öffentlichen Dienst. Zwischenzeitlich trat die Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL) aus den Verhandlungen aus (Gehrke, 2008a).

Am 01.10.2005 löste dann der TVöD den ausgedienten BAT ab:

> *„In geradezu revolutionärer Weise bricht die leistungsorientierte Vergütung mit diesen jahrzehntelang gelebten bürokratischen Traditionen“* (Hock et al., 2006, S.7).

2.2 Zentrale Eckpunkte des neuen Tarifvertrag

Der abgeänderte Tarifvertrag basiert auf neue Tatsachen. Als zentrale Eckpfeiler gelten:

- **Neue Grundstruktur**

Der TVöD basiert auf einen zweistufigen Aufbau und wird in fünf Sparten unterteilt (Kuner, 2006, S. 2)(vgl. Abb. 1). Hinzufügend bildet der TVöD einen einheitlichen Tarifvertrag für Arbeiter und Angestellte. Damit löst er durch sein Inkrafttreten den BAT und den „Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe“ (BMT-G II) ab. Zudem ist der neue Tarifvertrag transparenter und flexibler im Vergleich zum BAT (Bremecker & Hock, 2005b, S.9 ff.).

- **Neue Vergütungsstruktur**

Der neue Tarifvertrag wendet sich vom Alimentationsprinzip ab. Es erfolgt demgemäß keine dienstalters- und familienbezogene Bezahlung mehr, sondern es entfallen Entgeltbestandteile, wie Ortszuschlag, Lebensalterstufen, Zeit- und Bewährungsaufstiege und Vergütungsgruppenzulagen.
Gleichzeitig bewegt sich der TVöD hin zu einer erfahrungs- und leistungsorientierten Vergütung (Bremecker & Hock, 2005a, S. 3). Stufenaufstiege sind möglich, richten sich aber nach Berufserfahrung und Leistungserbringung. Zudem gibt es eine variable Leistungsvergütung.
Es gilt das Prinzip der Wippe, wonach vergleichsweise zum BAT jüngere Beschäftigte zunächst von einem höheren Einstiegsgehalt profitieren und ältere ein entsprechendes Geringeres erhalten (Kuner, 2006, S. S. 4).

- **Innovative Neuregelungen**

Hierzu gehören sowohl die Instrumente Führung auf Probe und Führung auf Zeit, als auch Qualifizierung (Bremecker & Hock 2005b, S. 10 ff.; Dassau & Langenbrinck, 2005, S. 6; Kuner, 2006, S. 5). Neu ist auch die Flexibilität bezüglich der Ausgleichszeiten (Dassau & Langenbrinck, 2005, S. 3).

Betrachtet man die oben genannten (nachfolgend o.g.) Ausführungen zur Reform des öffentlichen Tarifrechts genauer, lässt sich ein Hauptziel im TVöD herausfiltern, es ist die Flexibilität (Dassau & Langenbrinck, 2005, S. 2).

3. Was ist Leistung?

3.1 Der Leistungsbegriff

Der Begriff Leistung wird in der Literatur auf unterschiedliche Art verwendet (Schedler, 1993, S. 41).
In der Physik, in den Sportwissenschaften, im Rechnungswesen und im Recht findet Leistung statt (Best, 2008a).

Im Allgemeinen bezeichnet der Begriff der Leistung eine

> *„gezielte Handlung, die zu einem bestimmten Ergebnis bzw. der Lösung einer Aufgabe führt“* (Best, 2008a).

Der arbeitswissenschaftliche Leistungsbegriff, auf den sich der Verfasser in den weiteren Ausführungen konzentriert, kann wie folgt interpretiert werden:

Eichhorn (1987, S.17) setzt beispielweise Leistung mit Erfolg (erfolgreicher Tätigkeit) gleich und unterscheidet so zwei Varianten von Erfolg:

> *„Einmal gilt eine ausgeübte Tätigkeit bereits als erfolgreich…zum anderen liegt eine (besondere) Leistung vor, wenn die Tätigkeit überdurchschnittlich…ausgeführt wird“*

- beides gilt als Leistung.

Bieding et al. (1971, S.17) zitiert nach Pornschlegel et al. (1966) meinen hierzu:

> *„Menschliche Leistung ist die Anstrengung eines oder mehrerer Menschen, die zu einem bestimmten Ergebnis oder Erfolg führt.“*

Schedler (1993, S. 42) zitiert nach Riggs et al. (1983, S.85) schreiben dazu:

> *„Only output that contributes to the organization’s goals deserves recognition.”*

Fasst man die o.g. Definitionen zum Wortgebrauch „Leistung“ zusammen, so lässt sich trotz unterschiedlicher Wortwahl eine Verbindung nachweisen. Es ist

die outputorientierte Betrachtungsweise (Schedler, 1993, S. 42), das heißt (nachfolgend d.h.) auf das erzielte Ergebnis kommt es an.
Diese outputorientierte Betrachtungsweise spiegelt sich im § 18 VKA wieder. Hier wird das Leistungsentgelt als eine Variable definiert, die zusätzlich zum Tabellenentgelt, bei entsprechender Leistung gewährt wird § 18 Abs. 2 Satz 2 VKA).

3.2 Funktionen leistungsorientierter Entgelte

Leistungsentgelte sind ein flexibles Instrument der Leistungssteuerung. Sie dienen der Leistungsintensivierung und der Verbesserung von Qualitätsstandards. Darüber hinaus sollen Leistungsentgelte Personalkosten reduzieren und zu einer gerechteren, leistungsorientierten Vergütung führen (Tondorf, 1997, S.27 ff).
Indessen verbinden die Beschäftigten im ö. D. mit Leistungsentgelte oftmals Misstrauen. Die berühmt berüchtigten „Nasenprämien“ (Breisig, 2003, S. 140; Tondorf, 1997, S. 27; Vesper & Feiter, 2008, S. 8), die Leistungsrivalität, die verschärfte Leistungsüberprüfung und die alt gediente Parole „Akkord ist Mord“ überspitzen die Skepsis gegenüber Leistungsentgelten (Tondorf, 1997, S. 27). Die Führungskräfte müssen demnach die Vorurteile bzw. die Bedenken gegenüber Leistungsentgelte beseitigen. Sie müssen Informationen übermitteln und das Gespräch mit den Beschäftigten suchen, um den „emotionalen Hurrikan“ in eine gefühlsmäßige, sanfte Brise umzumodellieren (Litschen, 2006b, S. 514 f.).

3.2.1 Chancen und Risiken leistungsorientierter Entgelte aus Sicht der Beschäftigten

3.2.1.1 Chancen

- **Einkommenszuwachs**

Leistungsorientierte Entgeltsysteme führen in der Regel (nachfolgend i.d.R.) zu einer Einkommenssteigerung. Dies ist, wie aus dem Wortlaut „i.d.R.“ zu entnehmen ist nicht immer der Fall, sondern nur dann, wenn die Zulage zusätzlich