

Karin Tondorf

# **Tarifliche Leistungsentgelte – Chance oder Bürde?**

edition  
sigma



# Inhalt

<b>1. Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst</b>	<b>7</b>
<b>2. Aus Erfahrungen lernen</b>	<b>13</b>
2.1 Erfahrungen in Deutschland	13
2.2 Internationale Trends	17
<b>3. Positive Begleiteffekte von Leistungsentgeltsystemen</b>	<b>21</b>
3.1 Leistungsentgelte und Qualitätssteigerungen	21
3.2 Leistungsentgelte und Personalentwicklung	24
<b>4. Was ist Leistung? Was ist Erfolg?</b>	<b>27</b>
4.1 Wann ist Leistung „objektivierbar“?	28
4.2 Wie lassen sich Leistungsziele finden?	28
4.3 Mögliche Leistungsziele/-kriterien	29
<b>5. Feststellung und Bewertung von Leistung</b>	<b>33</b>
5.1 Grundlagen	33
5.2 Der tarifliche Rahmen	36
5.3 Zielvereinbarungen	37
5.3.1 Tarifliche Grundsätze	37
5.3.2 Vorrang für Zielvereinbarungen	40
5.3.3 Regelungspunkte von Zielvereinbarungen	41
5.3.4 Zielvereinbarungsgespräch, Zwischenfeedback, Zielerreichungsgespräch	42
5.3.5 Motivation der Führungskräfte	44
5.4 Systematische Leistungsbewertung	45
5.4.1 Merkmalorientierte Beurteilung – ein geeignetes Instrument?	46
5.4.2 Leistungsmessung	50
5.4.3 Aufgabenbezogene Bewertung	51
<b>6. Honorierung von Leistung</b>	<b>55</b>
6.1 Das Verhältnis von Leistung zu Entgelt	55

---

6.2	Leistungsbezahlung von Teilzeitkräften	61
6.3	Leistungsbezahlung von Personal-/Betriebsräten und Gleichstellungsbeauftragten	63
<b>7.</b>	<b>Verteilung des Budgets</b>	<b>64</b>
<b>8.</b>	<b>Von den Grenzen des Geldanreizes</b>	<b>70</b>
<b>9.</b>	<b>Gibt es ein „gerechtes“ Leistungsentgeltsystem?</b>	<b>71</b>
9.1	Mögliche Mechanismen der Diskriminierung	73
9.2	Rechtliche Anforderungen an betriebliche Vereinbarungen	76
9.3	Wie lässt sich Diskriminierung beim Leistungsentgelt prüfen?	78
<b>10.</b>	<b>Evaluation der Leistungsentgeltpraxis</b>	<b>80</b>
<b>11.</b>	<b>Chancen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung aus der Perspektive der Betriebsparteien</b>	<b>82</b>
11.1	Chancen und Risiken aus Arbeitgebersicht	83
11.2	Chancen und Risiken aus Sicht der Personal-/Betriebsräte	85
<b>12.</b>	<b>Zahlung nach dem „Gießkannen-Prinzip“?</b>	<b>87</b>
<b>13.</b>	<b>Sieben Thesen zum Schluss</b>	<b>90</b>
	<b>Literatur und Links</b>	<b>93</b>