

# Die leistungs- und erfolgsbezogene Vergütung

---

## Lernziel:

Die Studierenden sollen leistungsorientierte Bezahlungselemente nennen und ihre möglichen Wirkungen einschätzen können. Sie sollen die Möglichkeiten und Risiken einer leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst darstellen und die dabei eingesetzten Verfahren zur Leistungsdifferenzierung beschreiben können.

## Inhalt

1. Grundlagen der leistungs- und erfolgsbezogenen Vergütung
2. Risiken und Chancen der leistungsbezogenen Vergütung
3. Leistungsentlohnung im öffentlichen Dienst
4. Besondere Probleme der Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst

## Quellenhinweise

### 1. Grundlagen der leistungs- und erfolgsbezogenen Vergütung

Neben der anforderungsbezogenen Entlohnung, die für eine bestimmte Arbeitszeit bezahlt wird, bestehen in vielen Organisationen leistungs- oder erfolgsabhängige Vergütungen. Die Elemente eines modernen Vergütungssystems werden in dem Konzeptpapier einer Bank wie folgt beschrieben

- „Grundgehalt: marktgerecht, anforderungsgerecht, im Quervergleich stimmig
- Erfolgsorientierte Bezahlung: belohnt das Erreichen bestimmter Erträge
- Leistungsorientierte Bezahlung: belohnt die individuelle Leistung und Leistungsanstrengung.“<sup>1</sup>

Die erfolgsorientierte Bezahlung ist vom Erfolg abhängig, in der Regel dem Gewinn des Gesamtunternehmens. Dieser Erfolg hängt zum einen von den Mitarbeitern und den Führungskräften ab, er wird aber zum anderen von externen Faktoren, wie z.B. konjunkturellen Einflüssen, ebenfalls beeinflusst. Erfolgsprämien werden in der Regel an alle Mitarbeiter ausbezahlt; sie sind im produzierenden Gewerbe verbreiteter als im Dienstleistungsgewerbe.<sup>2</sup>

Derartige erfolgsorientierte Prämien haben im öffentlichen Dienst – obwohl der TVöD Vka in § 18, 4 vorsieht, dass eine Erfolgsprämie in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg neben der Leistungsprämie gezahlt werden kann - eine geringe Bedeutung. In vielen Bereichen der Verwaltung kann der wirtschaftliche Erfolg nicht beziffert werden.

Daneben ergänzen viele Arbeitgeber den Zeitlohn um eine Leistungsprämierung. Im Vordergrund steht dabei das Setzen von Anreizen für eine erhöhte Leistungsbereitschaft. Bei den „Incentives“ handelt es sich nicht unbedingt nur um finanzielle Prämien, es werden auch Sachprämien und Reisen als Incentives eingesetzt.

Bei der leistungsorientierten Bezahlung steht das Erreichen bestimmter Qualitäts- oder Quantitätsvorgaben im Vordergrund. Die Vorgaben können sich auf einzelne beziehen und eine Grundlage für individuelle Prämien darstellen, sie können sich aber auch auf Gruppen beziehen und in Gruppenprämien münden. Die Kriterien für die Vergabe und die konkrete Höhe der

---

1 vgl. Breisig, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt am Main 2003, S. 49

2 vgl. Spiegel online vom 7.3. 2011: VW-Mitarbeiter bekommen 4000 Euro Prämien, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,749565,00.html>

leistungsbezogenen Entlohnung werden häufig in den jährlichen Mitarbeitergesprächen thematisiert.

## **2. Risiken und Chancen der leistungsbezogenen Vergütung**

Das Für und Wider derartiger zusätzlicher Leistungsanreize ist intensiv nicht nur in der personalwirtschaftlichen Forschung, sondern auch in sozialpsychologischen Experimenten in neuerer Zeit erforscht worden. Im Folgenden werden die Chancen und die Risiken solcher zusätzlichen Anreize kurz dargestellt.

### **Chancen einer leistungsorientierten Vergütung:**

Finanzielle Prämien können einen Beitrag zu einer gerechteren Entlohnung leisten: Bei jedem Zeitlohn stellt sich das Problem, dass alle Mitarbeiter – gleichgültig wie ihre konkrete Leistungsbereitschaft und ihre persönlichen Anstrengungen ausfallen – den gleichen Lohn erhalten; über die leistungsbezogene Entlohnung kann das Entgelt an die vorhandenen unterschiedlichen Leistungsfähigkeiten und Anstrengungsbereitschaften angepasst werden. Besonders leistungsstarke Mitarbeiter werden so an das Unternehmen stärker gebunden.

Leistungsentlohnungssysteme müssen definieren, was sie unter einer „besonderen Leistung“ verstehen. Über die Vorgabe von Kriterien oder die Vereinbarung von Zielen können ausgewählte, aktuell als besonders wichtig erachtete Aspekte der Leistung in den Vordergrund gestellt werden. Die Leistungsprämierungen können sich beispielsweise auf qualitative Kriterien beziehen, wie eine Reduktion der Fehlerquote oder einen Rückgang von Stornierungen; es können aber auch quantitative Vorgaben, wie das Erreichen eines bestimmten Umsatzes, sein. Das Ausloben von Prämien trägt demnach zu einem zielorientierten Management bei und gibt den (vereinbarten) Arbeitszielen ein besonderes Gewicht.

Leistungsprämien stellen zudem eine Form der persönlichen Anerkennung dar. Das Gefühl, dass die eigene Leistung unzureichend gewürdigt wird, trägt maßgeblich zur Arbeitsunzufriedenheit bei. Vielerorts herrscht ein Führungsklima, welches man mit den Worten „Nicht gemekert, ist schon genug gelobt“ beschreiben könnte.<sup>3</sup> Die Vergabe von Leistungsprämien veranlasst die Führungskraft, sich mit den Leistungen des Einzelnen stärker zu beschäftigen.

Leistungsentlohnungssysteme stellen einen zusätzlichen Motivationseffekt dar. Eine klassische Unterteilung ist die zwischen einer intrinsischen und einer extrinsischen Motivation. Bei einer intrinsischen Motivation steht die Freude an der Tätigkeit an sich im Vordergrund, bei einer extrinsischen Motivation wird eine Tätigkeit ausgeführt, um „sachfremde“ Vorteile zu erlangen (auch „Um-zu-Motivation“ genannt). Vor allem wenn eine geringe intrinsische Motivation bei dem Mitarbeiter für eine bestimmte Tätigkeit vorhanden ist, haben zusätzliche Geldanreize ein hohes Motivationspotential.

### **Risiken einer leistungsorientierten Vergütung:**

In den letzten Jahren wurde in einer Reihe von Veröffentlichungen vor allem auf die Risiken und Gefahren einer leistungsorientierten Bezahlung hingewiesen:<sup>4</sup>

So wurde in vielen experimentellen Studien, aber auch in Feldstudien ein „Verdrängungseffekt“ nachgewiesen. Zusätzliche extrinsische Geldanreize können eine vorhandene intrinsische Motivation schmälern („Wenn ich dafür zusätzliches Geld erhalte, so schließe ich daraus, dass ein normaler Mensch diese Tätigkeit nicht aus einem inneren Antrieb machen würde“). Vor allem die moderne Arbeitswelt unserer „Wissensgesellschaft“ lebt aber von der intrinsischen Arbeitsmotivation ihrer Mitarbeiter, die beispielsweise bereit sind, ihr Wissen auch ohne besondere Anreize mit anderen zu teilen. Der Erfolg einzelner Open-Source-Projekte oder der freien Enzyklopädie „Wikipedia“ wird als Beleg für diese These angeführt.

---

<sup>3</sup> Dieses zeigen z.B. die Ergebnisse der regelmäßigen Gallup-Studie, dargestellt unter <http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx>

<sup>4</sup> vgl. z.B. Sprenger, Reinhard: Mythos Motivation, 19. Auflage, Campus Verlag 2010; Bruno S. Frey und Margit Osterloh, Pay für performance – immer empfehlenswert? veröffentlicht unter: [http://www.bsfrey.ch/articles/333\\_00.pdf](http://www.bsfrey.ch/articles/333_00.pdf); [http://www.bsfrey.ch/articles/333\\_00.pdf](http://www.bsfrey.ch/articles/333_00.pdf)

Wer Leistungen besonders auszeichnen will, der muss die Leistungen des einzelnen stärker kontrollieren. Einerseits vermissen viele Mitarbeiter die Anerkennung ihrer alltäglichen Leistungen durch die Führungskraft, andererseits wünschen sie sich aber auch keine vermehrten Arbeitskontrollen. Kontrollen werden als Fremdsteuerung erlebt, sie laufen dem Streben nach Selbstbestimmung im eigenen Handeln entgegen.

Leistungsentlohnungssysteme erfordern es, möglichst objektive Kriterien für die Leistungsmessung zu benennen. In vielen Bereichen, vor allem im Dienstleistungsgewerbe, ist es schwierig, Leistungen anhand einiger weniger „harter“ Kennzahlen zu bewerten. „Nicht alles was zählt ist zählbar und nicht alles, was zählbar ist, zählt“ gab bereits Albert Einstein zu bedenken. Wenn einzelne Leistungsaspekte als besonders vergütungsrelevant herausgestellt werden, besteht stets die Gefahr der Fehlsteuerung. Die Mitarbeiter konzentrieren sich stark auf die herausgestellten Leistungsaspekte und vernachlässigen dabei andere Aspekte ihrer Arbeit.

Will man derartige Fehlsteuerungen vermeiden, benötigt man ein Bündel von Leistungsindikatoren, die regelmäßig erhoben werden. Die Entwicklung und vor allem das regelmäßige Erheben dieser Zahlen ist möglicherweise mit einem großen Controllingaufwand verbunden. Da Teamleistungen immer wichtiger werden, werden sich viele der Leistungsindikatoren auf die gesamte Teamleistung beziehen; der Beitrag des einzelnen zu dieser Teamleistung ist dabei nur schwer zu bestimmen.

Individuelle Leistungsprämien können die Konkurrenz zwischen Mitarbeitern verstärken und damit die betriebliche Kooperation und das Betriebsklima belasten.

Die leistungsbezogene Entlohnungen haben zudem eine Außenwirkung, unter der vor allem das Ansehen des „Außendienstes“ zuweilen leidet. Besonders Bank- und Finanzberater leiden unter dem Ruf, dass die „Gier“ nach Provisionen eine unabhängige, am Kundenwohl orientierte Beratung erschwere. Bereits werben Banken damit, dass sie ihre Berater nicht erfolgsabhängig vergüten, sondern der Kunde ein festes Stundenhonorar für die Dienstleistung zahle.

### 3. Leistungsentlohnung im öffentlichen Dienst

Auch bei der Leistungsentlohnung bestehen für Beschäftigte und Beamte unterschiedliche Regelungen. Die Regelungen für die **Beamten** unterscheiden sich in den einzelnen Bundesländern, viele der Bundesländer orientieren sich aber weiterhin an den Regelungen für die Bundesbeamten.

Dort können für Beamte Leistungsprämien als Einmalzahlung zur Anerkennung einer herausragenden besonderen Leistung gezahlt werden, zudem monatliche Leistungszulagen als Anerkennung einer bereits über einen Zeitraum von mindestens drei Monaten erbrachten und auch zukünftig zu erwartenden herausragenden besonderen Leistung.

Nach der Bundesbesoldungsordnung sind 15 unterschiedliche Besoldungsgruppen (A 2 – A 16) für die Verwaltungsbeamten vorgegeben; zudem erhält jede Besoldungsgruppe unterschiedliche Stufen. Der Aufstieg in eine nächsthöhere Stufe erfolgt nach vorbestimmten Zeiten, in denen der Beamte anforderungsgerechte Leistungen erbringt. Bei „dauerhaft herausragenden Leistungen“ kann der Beamte eine Leistungsstufe erhalten, indem seine Stufe vorzeitig angehoben wird; sofern die Leistungen nicht den Anforderungen entsprechen, kann auch ein anstehendes Vorrücken in den Stufen verhindert werden.

Sehr bedeutsam ist, dass bei den Beamten der Kreis der Ausgezeichneten zumeist sehr eng begrenzt ist. So dürfen nach den Bundesvorgaben nur je 15 % der Beamten in den Genuss einer vorgezogenen Erfahrungsstufe bzw. einer Leistungsprämie / -zulage gelangen. 5

Mit dem TVöD wurde ab dem 1.1. 2007 die Möglichkeit eines Leistungsentgeltes für die **Beschäftigten** eingeführt; ab dem 1.1.2013 werden 2 % der Lohnsumme für Leistungszulagen und -prämien verwendet. Die Tarifparteien beabsichtigen, diese leistungsorientierte Bezahlung (LoB) bis auf 8 % der Lohnsumme auszuweiten.

---

5 Bundesleistungsbesoldungsverordnung - BLBV abgedruckt in: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/blbv/gesamt.pdf>

Das Leistungsentgelt kann als einmalige (Jahres-)Prämie oder als monatlich wiederkehrende, zeitlich befristete Zulage ausbezahlt werden.

Die notwendige Leistungsdifferenzierung kann gemäß dem TVöD nach zwei Verfahren erfolgen: Der **Zielvereinbarung** und der **(systematischen) Leistungsbewertung**:

„Die Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung“

und

„Die Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung“<sup>6</sup>.

Während die systematische Leistungsbewertung sich jeweils auf die Leistung des Einzelnen bezieht, können Zielvereinbarungen sich auch auf die Leistungen von Gruppen beziehen und zu einer gemeinsamen Prämierung führen. Zielvereinbarungen sind zudem freiwillig; bei einem Verzicht auf das Unterschreiben einer Zielvereinbarung wird der Beschäftigte i.d.R. von dem Prämierungsverfahren ausgeschlossen.

Da die konkrete Ausgestaltung der LoB-Vergabe durch Dienstvereinbarungen gemeinsam mit der Personalvertretung vor Ort festgelegt wird, sind die Regelungen in den Behörden sehr unterschiedlich. Die Abbildungen 1 und 2 zeigen beispielhafte Vordrucke für die Systematische Leistungsbewertung zum einen und für Zielvereinbarungen zum anderen. Einige Verwaltungen haben Kombinationsmodelle entwickelt, in denen sowohl Zielvereinbarungen, als auch Leistungsbewertungen für das Leistungsentgelt zählen; andere Dienstvereinbarungen sehen vor, dass die Führungskräfte zwischen beiden Verfahren wählen können.

Ähnlich wie bei der Beamtenbesoldung sieht auch der TVöD zudem ein schnelleres Vorrücken in den Stufen für besonders leistungsstarke Mitarbeiter vor oder den möglichen Verbleib in einer Stufe für Leistungsschwache.

---

6 § 18 Abs. 5 TVöD Vka

## Zielvereinbarung-mit

Name, ·Vorname	Bereich	für den Zeitraum
*	*	*

### Ziel

Zielbeschreibung	*		
Aktueller Ist-Zustand	*		
Voraussetzungen für die Zielerreichung	*		
Feststellung der Zielerreichung durch (z. B. Messung, stichprobenhafte Beobachtung, ...)	*		
vorgesehener Termin für das Zwischengespräch (Monat)	*		
Punkte	Zielerreichungsgrad	ist erreicht, wenn ...	*
4	über 100 %		*
3	über 75 %		*
2	über 50 %		*
1	über 25 %		*
0	unter 25 %	--	*

Datum, ·Unterschrift d. ·Vorgesetzten	Datum, ·Unterschrift d. ·Beschäftigten
*	*

### Feststellung der Zielerreichung

Zielerreichungsgrad	Leistungspunkte	*
□□□□ %	□□□□	*
Bemerkungen zur Zielerreichung		*
		*
Datum, ·Unterschrift d. ·Vorgesetzten	Datum, ·Unterschrift d. ·Beschäftigten	*
*	*	*

Abb. 1: Beispielhafter Vordruck einer Zielvereinbarung als Grundlage einer leistungsorientierten Bezahlung nach dem TVöD

## Systematische Leistungsbeurteilung

→

vertraulich

Name, Vorname	Entgelt-/Besoldungsgruppe	Jahr
Abteilung	Funktion	Beurteilung durch

Ao	Bo	Co	Do	Eo	Fo
Leistungskriterien	Auswahl	Gewicht (%)	Bemerkung	Bewertung in Punkten	Ergebnis (C x E)
Arbeitsqualität	X				
Arbeitsquantität	X				
selbständiges Arbeiten					
Kundenorientierung					
Zusammenarbeit					
Führungsverhalten					
Summe		100			

### Hinweise zum Ausfüllen:

- Wählen Sie die relevanten Leistungskriterien aus und gewichten Sie diese.
- Die Kriterien "Arbeitsqualität" und "Arbeitsquantität" müssen immer ausgewählt werden. Ihr Gewicht muss zusammen 50% ergeben.
- Sie müssen mindestens vier Kriterien auswählen und gewichten.
- Erfüllungsgrad in Punkten:
  - 0 → Anforderungen nicht erfüllt
  - 1 → Anforderungen im Wesentlichen erfüllt
  - 2 → Anforderungen erfüllt
  - 3 → Anforderungen übertrifft
  - 4 → Anforderungen erheblich übertroffen

	Ich nehme das Ergebnis der systematischen Leistungsbeurteilung zur Kenntnis
Datum, Unterschrift d. Vorgesetzten	Datum, Unterschrift d. Beschäftigten

Abb. 2: Beispielhafter Vordruck einer Systematischen Leistungsbewertung als Grundlage einer Leistungsorientierten Bezahlung nach dem TVöD

## 4. Besondere Probleme der Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst

Die Leistungsdifferenzierung im öffentlichen Dienst erweist sich vielfach als besonders schwierig, denn die Leistung vieler Beschäftigten ist nicht anhand weniger Kennzahlen eindeutig messbar.

Viele öffentliche Dienstleistungen haben nicht nur einen Kunden, sondern mehrere Kunden mit jeweils unterschiedlichen Erwartungen. Man nehme beispielsweise einen Kindergarten. Fragt man nach dem „Kunden“ dieser Leistungen, so werden einem schnell die Kinder einfallen; aber auch die Eltern sind „Kunden“ und noch weitergehend, auch die Primarschulen sind Abnehmer der Leistungen des Kindergartens. All diese Gruppen haben unterschiedliche – teilweise auch widersprüchliche - Qualitätserwartungen an die Leistung einer Erzieherin.

Weiterhin ist zu bedenken, dass viele Leistungen im öffentlichen Dienst „Teamlösungen“ sind und der Beitrag des Einzelnen nur schwer abzugrenzen ist. Auch der Umstand, dass die Ver-

waltungen in der Regel „Dienstleistungen“ erbringen, erschwert zusätzlich die Leistungsdifferenzierung. Dienstleistungen sind nicht „lagerfähig“, hierdurch wird eine nachträgliche Qualitätskontrolle erschwert. Zudem sind viele öffentlichen Dienstleistungen auf ein Mitwirken des Kunden angewiesen; es ist schwer, den Erfolg auf das Wirken des einzelnen Mitarbeiters zurückzuführen.

Besonders schwierig ist es, im Bereich der Eingriffsverwaltung Indikatoren für die „gute“ Arbeit zu bestimmen. Die Leistungsmessung kann sich zum einen auf die konkreten Arbeitsergebnisse („Werkzeuge“) beziehen, zum anderen auf die mit den Ergebnissen erreichten Effekte („Wirkziele“). Will man die Leistung eines Parkraumüberwachenden („Politesse“) nur an der Zahl der verhängten Verwarnungen (der Werkzeuge) festmachen, wird dieses schnell auf das Unverständnis der Bevölkerung stoßen. Will man die Leistung an den Wirkzielen festmachen, wie Verbesserung der Verkehrssicherheit und des Verkehrsflusses, so ist es kaum möglich, den Beitrag des einzelnen Beschäftigten zu diesem Erfolg zu beziffern.

Erste Erhebungen bei den Kommunen zur Umsetzung des § 18 TVöD ergeben, dass

- die Mehrzahl der Kommunen zwischenzeitlich entsprechende Dienstvereinbarungen geschlossen haben und Leistungsentgelte auszahlen,
- die Mehrzahl der Kommunen eine kriterienorientierte systematische Leistungsbewertung vornimmt; die Einführung eines solchen Verfahrens wird im Vergleich zur Zielvereinbarung als weniger aufwendig angesehen; viele Kommunen wollen aber in Zukunft den Zielvereinbarungen mehr Gewicht geben,
- die meisten Kommunen sich bei dieser Leistungsbewertung auf bis zu 5 Hauptkriterien zur Leistungsmessung beschränken,
- die Mehrzahl der Kommunen einmalige Leistungsprämien vergibt; monatliche Leistungszulagen werden selten ausbezahlt,
- wenige Kommunen weiterhin einen Teil der Leistungsprämien pauschal an alle Mitarbeiter ausbezahlen,
- dass die weit überwiegende Anzahl der Beschäftigten eine Zulage bzw. Prämie erhält. Man spricht vielerorts bereits von einer „Gießkanne“, mit dem die Leistungsprämien im Hause verteilt werden.<sup>7</sup>

Während die Anzahl der ausgezeichneten Beamten rechtlich eng begrenzt ist, erhielten vielerorts über 90 % der Beschäftigten eine Leistungsprämie bzw. –zulage. Wenn die Leistungen der Beschäftigten „inflationär“ ausgezeichnet werden, andererseits aber bei den Beamten nur 15% eine Leistungsprämierung erhalten dürfen, so kann dieses schnell zu einer Belastung des Betriebsklimas werden. Zur Zeit laufen in Schleswig-Holstein und Niedersachsen Überprüfungsverfahren der Aufsichtsbehörden und in einem Fall sogar staatsanwaltliche Ermittlungen bei Kommunen, die die Anzahl der ausgezeichneten Beamten über das zulässige Maß erhöht haben, auch um eine Gleichbehandlung mit den Beschäftigten zu ermöglichen.<sup>8</sup>

Auch im öffentlichen Dienst hat die leistungsorientierte Bezahlung einen Image-Effekt. Unter Überschriften wie „Beschäftigte im Rathaus werden jetzt nach Leistung bezahlt!“ berichteten

---

7 vgl. PriceWaterhouseCoopers PWC (Hrsg): Lohn für Leistung statt Dienst nach Vorschrift; 2008, <http://www.presseportal.de/pm/8664/1217598/kommunale-beschaeftigte-lohn-fuer-leistung-statt-dienst-nach-vorschrift>;

Schiefer, Hans: Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung in den Kommunen, [http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/domino/OeffentlicherDienst/Studie\\_2008-10DL.pdf](http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmentlibraries/domino/OeffentlicherDienst/Studie_2008-10DL.pdf);

Tondorf, Karin: Evaluation zur betrieblichen Umsetzung des § TVöD (VKA) Leistungsentgelt, Januar 2008, veröffentlicht unter: [http://verwaltungsreform.verdi.de/ag\\_tarif/leistungsentgeltsysteme/evaluation/data/evaluation\\_m\\_vorwort\\_leistungsentgelt-januar\\_2008.pdf](http://verwaltungsreform.verdi.de/ag_tarif/leistungsentgeltsysteme/evaluation/data/evaluation_m_vorwort_leistungsentgelt-januar_2008.pdf)

8 vgl. Umstrittene Praxis bei Beamten-Leistungsprämien in Kommunen in Schleswig-Holstein und Niedersachsen:

[http://www.elizz.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156:umstrittene-praxis-bei-beamten-leistungspraemien-in-kommunen-in-schleswig-holstein-und-niedersachsen&catid=35:latest-news](http://www.elizz.de/index.php?option=com_content&view=article&id=156:umstrittene-praxis-bei-beamten-leistungspraemien-in-kommunen-in-schleswig-holstein-und-niedersachsen&catid=35:latest-news)

viele Medien von dieser Reform mit einem durchweg positiven Tenor. Die neuere Nachricht, dass nahezu alle Mitarbeiter in den Rathäusern eine Leistungsauszeichnung erhalten haben, wird in den Medien und in der Bevölkerung eher kritisch aufgenommen.

### **Quellenhinweise**

Sind jeweils in den Fußnoten angegeben. Zur Vertiefung seien empfohlen:

Breisig, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt am Main 2003

Grötter, Ralf: Das Lohn-Dilemma, erschienen in brand eins, 9/2008,  
<http://www.brandeins.de/archiv/magazin/wieder-was-geschafft/artikel/das-lohn-dilemma.html>

Sprenger, R.K: Mythos Motivation; Campus-Verlag, 17. Auflage, 2008

Dulisch, Frank: Materialien zur Leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst,  
<http://www.personalbeurteilung.de/leistung/>

**Autor:**  
**Prof. Dr. Frank Dulisch**  
**FHöV NRW**  
**Abteilung Köln**  
**dulisch@gmail.com**