

# Anmerkungen zur Leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst

*Peter Heinrich*

## 1. Grundlagen der Leistungsorientierten Bezahlung

Dieser Beitrag soll einige Kassandrarufe<sup>1</sup> präsentieren, die sich mit einem seit ca. zwei Jahrzehnten auch im öffentlichen Dienst propagierten Instrument befassen, das vermutlich noch lange zu heftigen Auseinandersetzungen zwischen allen Beteiligtengruppen führen wird: der Leistungsorientierten Bezahlung (i.F. LoB).

Das Konzept der Leistungsorientierten Bezahlung ist zweifellos *in*, auch im öffentlichen Dienst. Man kommt nicht nur nicht um sie herum (Breisig 2006), sondern sie gilt vielen Akteuren und Kommentatoren sogar als Rettung aus dem Zustand der Lähmung, die die bisherigen dienstrechtlichen Grundsätze und Normen begründet haben.

Aber ist die LoB im öffentlichen Dienst auch schon wirklich angekommen? Zweifellos sind die wichtigsten Normen geschaffen worden. Das gilt in Hochschulen für die W-Besoldung der Professorinnen und Professoren, aber auch für die administrative und wissenschaftliche Mitarbeiterschaft im Beamten- und im Angestelltenbereich (siehe unten). Viel gedanklicher, kommunikativer, zeitlicher und damit (auch) ökonomischer Aufwand ist schon betrieben worden, um möglichst zielführende und belastbare Verfahrensweisen zu entwickeln. Die Literaturbasis zur LoB im öffentlichen Dienst wird immer breiter (vgl. Tondorf 2007; Lorse 2007; Rob 2007; Weise 2007 u.v.a.).

### Historische Einordnung

Was hat es mit diesem individualisierten Entlohnungsprinzip auf sich? Ein kleiner Blick in die Geschichte des Nachdenkens über die Rolle der Arbeitnehmerschaft in Organisationen (Betrieben, Verwaltungen, Unternehmen), d.h. über die der Personalpolitik oder den jeweiligen Führungsleitlinien zugrunde liegenden Menschenbilder soll eine Einordnung der LoB in bestehende Konzepte erleichtern.

---

1 Statt einer Definition: Synonyme für „Kassandraruf“: „Reserve, Vermutung, Reserviertheit, Misstrauen, Hemmungen, Schwarzseherei, Mutmaßung, Bedenken, Einschränkung, Argwohn, Zurückhaltung, Skepsis, Sorge, Verdacht, Einwand, Scheu, Misstrauen, Hochmut, Vorbehalt, Zweifel, Unnahbarkeit“ aus: <http://synonyme.woxikon.de/synonyme/kassandrarufe.php>

Üblicherweise werden dabei seit Schein (1965) vier Phasen der Arbeits- bzw. Organisationswissenschaft unterschieden und mit einer Kurzkennzeichnung für das jeweilige Menschenbild versehen. Aus heutiger Sicht müssen diese vier Phasen allerdings ergänzt werden. In Kürze referiert und der einfacheren Einprägbarkeit willen mit runden Jahreszahlen versehen, wohl wissend, dass dies mehr der *learnability* dient, als dass hier jeweils reale Entwicklungssprünge mit präzise datierten Startereignissen verbunden werden könnten.

#### 1900 „economic man“ – Taylorismus

F. W. Taylor hat zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts einen ersten großen Theorieentwurf für das Verständnis der Mitarbeiterrolle in Betrieben vorgelegt (Taylor 1911). Die in der Arbeitswelt faktisch vorhandene Dichotomisierung in Arbeiter und Unternehmer (plus Arbeitswissenschaftler/Ingenieure) wurde hier festgeschrieben und durch die Trennung von Hand- und Kopfarbeit apologetisch untermauert. Den Arbeitern wird eine ausschließlich ökonomische Motivierbarkeit unterstellt: Motivation nur durch Lohn. Die Arbeit selbst muss in kleinste Einheiten (Handgriffe) zerstückelt werden. Für jede Tätigkeit gibt es den „one best way“, der durch arbeitswissenschaftliche Studien herausgefunden werden muss.

#### 1925 „social man“ – Human Relations

Die berühmten arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company, die unter der wissenschaftlichen Leitung von Elton Mayo (1933) standen und deren Ergebnisse von Roethlisberger/Dickson (1939) zusammengefasst worden sind, haben ein Durchbrechen der ausschließlich ökonomischen Sichtweise menschlicher Motivation bewirkt: Der so genannte Hawthorne-Effekt, also die Leistungssteigerung der Kontrollgruppe trotz gleich bleibender äußerer Rahmenbedingungen (z.B. Beleuchtung) und trotz gleich bleibender Bezahlung, erforderte ein neues Verständnis des arbeitenden Menschen als auch durch persönliche und soziale Motive geprägt: Kommunikation, informelle Gruppenbildung, persönliche Ansprache, aber auch Konkurrenzempfinden und Angst vor eigenem Versagen traten in den Focus der Fachleute. Die Rolle der „Logik der Gefühle“ (Roethlisberger/Dickson 1939) wurde erkannt, die Arbeitsgruppe erfunden.

#### 1940 „self actualizing man“ – Phase der Motivationstheorien

Obwohl ursprünglich nicht auf den speziellen Bereich der Arbeitspsychologie gemünzt, hat die humanistische Motivationstheorie von Abraham Maslow (1943) eine zentrale Rolle im Nachdenken über die Rolle der Motivation der Unternehmensmitglieder übernommen. Oft belächelt und vermeintlich „widerlegt“, ist die

berühmte Bedürfnispyramide mit ihren fünf (später sechs) hierarchisch aufeinander aufbauenden Bedürfnisgruppen mit dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung an der Spitze bis heute ein anregender arbeitspsychologischer Stimulus geblieben. Ergänzende und weiterführende Motivationstheorien dieser Zeit stammen von Herzberg, McGregor, Argyris, Vroom und anderen.

#### 1960 „complex man“ – Humanisierung der Arbeit

In den eben genannten Motivationstheorien war der Gedanke einer komplexeren Persönlichkeitsbetrachtung schon angelegt. Ist die Bezeichnung „complex man“ vielleicht auch mehr eine unspezifische Beschreibung dafür, dass in Unternehmenskonzepten zunehmend die Forderung nach lern- und anpassungsfähigen Mitarbeitern auftauchte, die die wechselnden gesellschaftlichen, ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen der Arbeit in sich verarbeiten und sich in eine komplexer werdende Umwelt integrieren mussten, so hat das parallel entwickelte Konzept von der Humanisierung der Arbeit konkretere Ziele: Die Entfremdung durch die extreme Zerstückelung der Arbeitsvorgänge aufzuheben und zu einer ganzheitlichen, alle sensorischen und motorischen, aber auch kognitiven Kompetenzen einschließenden Arbeitshandlung zu finden, die die strikte Aufteilung Taylors in Hand- und Kopfarbeit wieder aufheben sollte. Bekannt gewordene Instrumente dieses auf Herzberg zurückgehenden und zunächst hauptsächlich in Nordeuropas Autoindustrie rezipierten und in Deutschland bzw. in der Schweiz von Eberhard Ulich (Ulich et al. 1973; Volpert 1974; Ulich 2005) publik gemachten organisationswissenschaftlichen und vor allem auch organisationspraktischen Ansatzes sind: Job rotation, Job enlargement, Job enrichment und teilautonome Arbeitsgruppen.

#### 1980 „cultural man“ – Organisationskultur

Einen geradezu kometenhaften Start in die organisationswissenschaftliche Literatur und Beratungspraxis hat der Begriff der Organisationskultur vorgelegt. Noch in den 70er Jahren kaum bekannt, taucht er ab 1980 in den einschlägigen Fachartikeln und Seminarangeboten auf und übertrifft schnell alle bis dahin führenden Schlagworte. Über die Hintergründe der schnellen Ausbreitung dieses Neologismus gibt es viele Annahmen (vgl. Heinrich/Bosetzky 1987; Heinrich 2001a): Der so genannte Japanschok, der europäische Wertewandel, problematische Erfahrungen mit ethnozentrisch geplanten Managementexporten u.a. Die einfachste Erklärung bietet Smircich (1983, S. 339), wenn sie schreibt: „Culture may be an idea whose time has come.“ Dazu passt, dass Bosetzky (vgl. Bosetzky et al. 2002) zur selben Zeit in Deutschland den Begriff Bürokultur geprägt und in vielfacher Hinsicht ausgestaltet hat. Starke Impulse erhielt der Kulturansatz schließlich von der Formel von Waterman/Peters/Phillips (1980): „Struc-

ture is not Organization“ (vgl. Peters/Watermann 1982). Der Kulturansatz gilt als „weicher“ Ansatz in dem Sinne, dass für den Erfolg eines Unternehmens wie auch für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nicht mehr nur harte Faktoren wie Strukturen, Regeln, Ablaufvorgaben, Lohn etc. verantwortlich zeichnen sollten, sondern auch Werte, Arbeitsformen, verinnerlichte Leitbilder, Traditionen, Mythen, informelle Normen, Sprachvarietäten etc.

1990 – „new economic man – ego man“ – Neotaylorismus und Egomane

„Mit dem Sieg des Kapitalismus über den real existierenden Sozialismus ist zum Ende des 20. Jahrhunderts ein neues Menschenbild erstanden oder reanimiert worden: das souveräne Ich.“ (Neuberger 2002, S. 82)

Je näher die Geschichte an die Gegenwart heranreicht, desto schwieriger ist es naturgemäß, sie bereits in ein profilgebendes Schema einzuordnen und sie mit einem kennzeichnenden „Markennamen“ zu belegen. Auffällig ist jedenfalls die Häufung freiheitsideologisch verbrämter Konzepte, die dem Einzelnen seinen Anspruch auf Autonomie einzuräumen vorgaukeln, wo es nur oder zumindest doch in erster Linie um die Möglichkeit der Effizienzsteigerung in den Unternehmen und mutatis mutandis auch den Verwaltungen auf Kosten der existentiellen Verunsicherung der Einzelnen geht: Sie bekommen Eigenverantwortung, wenn es um den Abbau von Solidarleistungen im Gesundheitsbereich oder in anderen Sozialsystemen geht; man wird zum eigenen Arbeitgeber erklärt („Ich-AG“), wo in Wirklichkeit Arbeitsplatzangebote fehlen; wird in die „Selbstständigkeit“ entlassen, wenn Arbeitgeber sich aus ihrer sozialpolitischen Leistungspflicht (Fortzahlung im Krankheitsfall etc.) wegstellen wollen; die Notwendigkeit, sich einen Job selbst zu basteln, weil man keinen findet, wird als *Selbstmarketing* oder *Ego branding* schmackhaft gemacht<sup>2</sup>, denn: „Erfolg kommt von Innen“<sup>3</sup> oder „Unterm Strich zähl: ich“<sup>4</sup> und „Leistung soll sich wieder lohnen“ – zumindest in Form millionenschwerer Boni in der Finanzwirtschaft. Aber warum nicht auch homöopathisch dosiert für die breite Mitarbeiterschaft? Hier sind wir beim Thema der leistungsorientierten Bezahlung angekommen.

## 2. Ziele der leistungsorientierten Bezahlung

Die Ziele der LoB scheinen klar: mehr Leistungsgerechtigkeit, mehr Leistungsmotivation, mehr Leistungszufriedenheit, mehr Leistung.

2 Und manchmal auch durchaus i. S. eines Ratgebers erleichtert: Herbst 2010; Schick 2010.

3 Oliver Kahn 2008.

4 Slogan aus einer aufwändigen Werbekampagne der Postbank.

Durch die unterschiedliche Bezahlung unterschiedlicher Leistungen soll ein höheres Maß an *Gerechtigkeit*, eben Leistungsgerechtigkeit erreicht werden, anders als bei der tradierten und oft als „leistungsfeindlich“ gebrandmarkten Bezahlung im öffentlichen Dienst nach Merkmalen/Anforderungen der Tätigkeit bzw. der allgemeinen Qualifikation (Ausbildung), an die insbesondere das Laufbahngruppenprinzip gebunden ist. *Ein* mögliches Gerechtigkeitskriterium wird damit fraglos bedient. Im Sport soll gewinnen und gegebenenfalls Geld verdienen, wer die beste (schnellste, weiteste, höchste etc.) Leistung erbringt; die besten Noten soll erhalten, wer die besten (richtigsten, klügsten, durchdachtsten etc.) Prüfungsergebnisse abliefern; bei Einstellungen im Öffentlichen Dienst ist nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung auszuwählen (Art. 33, 2 GG), und der oder dem Besten ist dabei der Vorzug zu geben.

Gerechtigkeit als Zuweisung eines Gutes oder einer Belastung zu einem Menschen oder einer Menschengruppe kennt aber auch eine Reihe weiterer Kriterien: Gleichheit, Bedürftigkeit, hierarchischer Status, gesellschaftliches Ansehen, früher auch Herkunft, Kastenzugehörigkeit u.a. (vgl. dazu z.B. Liebig/Schupp 2008). Mit diesen Kriterien kommt leicht in Widerspruch, wer sich zu einseitig auf Leistung als Gerechtigkeitskriterium beschränkt.

Da schließlich *Leistung* ein komplexes Konstrukt aus Qualifikation Befähigung, Kompetenz, Intelligenz etc. (als *Dispositionvariable*), Anstrengung, Engagement, Einsatz, Performanz (als *Inputvariable*) und Ergebnis (Produkt nach Quantität und Qualität, finanzieller Erfolg als *Outputvariable*) darstellt, das in jedem Einzelfall einer Leistung sehr unterschiedlichen subjektiven Gewichtungen unterliegt, schafft die Leistungsberücksichtigung nicht einmal immer und quasi wie von selbst eine Gerechtigkeitswahrnehmung.

Wer unter Leistungsstarken (Disposition) lebt, findet es nicht unbedingt gerecht, dass er selbst kaum eine Chance hat, auch einmal zu den Besten zu gehören.

Wer sich anstrengt und engagiert (Input), erwartet dafür eigentlich Anerkennung, auch wenn seine Leistungsergebnisse nicht überragend sind.

Wer hohe Fallzahlen oder Umsätze erreicht (Output), kann dies gegebenenfalls auch glücklichen Umständen (unproblematisches Klientel, reicher Stadtteil), sozialem Geschick (Einbinden der Kollegen zur Erhöhung der eigenen Leistung), geringer Leistungsqualität (Verzicht auf genaue Prüfung von Anspruchsvoraussetzungen) oder unlauterem Verhalten (Drogen im Sport, Datenfälschung etc.) zu verdanken haben.

## Motivierung

Die Erhöhung der *Leistungsmotivation* durch betriebliche Maßnahmen ist seit den Zeiten Taylors eine der zentralen Führungsaufgaben. Die empirischen Untersuchungen zur Überprüfung von Zusammenhängen zwischen Leistungsmotivation (gemessen an der Leistungsmenge) und betrieblichen Motivierungsan-

strengungen erfolgen in der Regel nach dem experimentellen Design eines Vorher-Nachher-Vergleiches. So sind viele positive Einflüsse unterschiedlichster Rahmenbedingungen und Maßnahmen verifiziert worden. Fast nie aber haben die Nachher-Messungen mehr als nur einen kurzfristigen Effekt erfassen können: Die Forscher haben die Firmen schnell wieder verlassen, um die gefundenen Effekte literarisch zu sichern und um sich neuen Untersuchungen zuzuwenden. Was dabei allzu häufig übersehen wurde, ist der motivatorische Pendeleffekt, wonach jeder Mensch im Laufe seiner Sozialisation ein persönliches Motivationsniveau ausbildet, das sich auch nach aktuellen Änderungen der Motiviertheit aufgrund äußerer oder auch innerer Ereignisse schnell wieder einpendelt. Die kurzfristige Zufriedenheit mit einem Incentive hat keine andauernden Folgen. Entsprechende Investitionen drohen daher so schnell zu verpuffen wie die guten Vorsätze zu Neujahr. Ihre Wirkungsdauer hängt ab von

- der Stärke der Anreizänderung,
- der Wiederholung der Anreize (Überlagerungs- oder Stabilisierungseffekt),
- der möglichen Einbindung in andere, sich verändernde Motivationszusammenhänge.

Reinhard K. Sprenger („Mythos Motivation“) ist denn auch sehr skeptisch, was den Erfolg von motivationssteigernden *Maßnahmen* betrifft, die allzu mechanistisch „die behauptete Lücke zwischen tatsächlicher und möglicher Leistungsbereitschaft schließen sollen“ (Sprenger 1998, S. 183). Seine Diagnose<sup>5</sup>: „Die Motivierung ist die Krankheit, für deren Heilung sie sich hält.“ (ebd., S. 184) Und was für allgemeine Maßnahmen zur Motivierung gilt, könnte auch für die arbeitsaufwändige LoB zutreffen. Wir wissen aus keiner Untersuchung, welche Effekte sie wirklich bewirkt. „Ihre Effizienz wird nicht weiter hinterfragt, sondern schlicht als selbstverständlich unterstellt.“ (Breisig 2006, S. 2)

Am Rande bemerkt: Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) weist der Motivationssteigerung erstaunlicherweise nur die Funktion eines Zugleich-Zieles zu, wenn er in § 18 für die Tarifbereiche Bund und Kommunen übereinstimmend (beim TV-L fehlt dieser Paragraph) folgende Zielbestimmung vorgibt:

„Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.“

---

5 In Abwandlung eines bissigen Bonmots von Karl Kraus, wonach die Psychoanalyse jene Geisteskrankheit sei, für deren Therapie sie sich halte (ich danke *Claus Mischon* für diesen Hinweis).

Der TVöD lässt allerdings die Frage offen (jedenfalls im Vertragstext), wie denn ein direkter Einfluss der LoB auf die öffentlichen Dienstleistungen erfolgen soll. Es wäre eher nachzuvollziehen, wenn beide Zielbestimmungen umgekehrt und die Verbesserungen der öffentlichen Dienstleistungen als erhoffte Folge von Motivationssteigerung, gestärkter Eigenverantwortung und verbesserter Führungskompetenz dargestellt würden.

Die Zweifel richten sich hiernach selbstverständlich nicht gegen die Sinnhaftigkeit der formulierten Ziele. Die Frage ist vielmehr, ob das Instrument der LoB geeignet ist, das Leistungsniveau im öffentlichen Dienst, z.B. auch in den Hochschulen nachhaltig zu beeinflussen im Sinne eines ständigen Intensivierungsprozesses: Die Tendenz zur steigenden Leistung führt zur Pflicht, die Leistungserwartungen von Jahr zu Jahr etwas höher zu schrauben – ein altes Ausbeutungsprinzip („Intensivierungspflicht“). Ohne diese Intensivierungsspirale würde ein der LoB-Logik fremdes Verharren auf einem erreichten Motivationslevel entstehen. Wofür man aber eben diese Logik gar nicht erst umsetzen müsste. Zulagen hätten dann allenfalls den Charakter einer „Entschädigung für Arbeitsleid“ (Tondorf 2007).

### 3. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die aktuelle rechtliche Situation zur Ein- bzw. Durchführung der LoB im öffentlichen Dienst ist wenig übersichtlich. Im *Beamtenrecht* hat es einen ersten Durchbruch 1997 durch die Verabschiedung des Dienstrechtsreformgesetzes gegeben, das dem Leistungsprinzip der Berufsbeamtentums eine neue Prägung geben sollte (vgl. z.B. Battis 1996). Dies geschah zunächst durch die Einführung so genannter *Leistungsstufen* in § 27 III BBesG: „Bei dauerhaft herausragenden Leistungen kann für Beamte und Soldaten der Besoldungsordnung A die nächsthöhere Stufe als Grundgehalt vorweg festgesetzt werden (Leistungsstufe).“

Später kam dann die Möglichkeit der Vergabe von *Leistungsprämien* und *Leistungszulagen* dazu (siehe unten). Durch Übertragung der Besoldungsregelungen in den Zuständigkeitsbereich der Länder im Rahmen der Föderalismusreform von 2006 sind die entsprechenden Regelungen allerdings nicht mehr in einem Bundesgesetz zu finden, sondern müssen in den Landesbesoldungsgesetzen bzw. den entsprechenden Umsetzungs-Verordnungen gesucht werden. Das allerdings wird noch nicht flächendeckend gelingen, so dass die aktuelle Situation sehr diffus ist. Dazu kommt, dass dort, wo Leistungsstufenverordnungen und Leistungsprämien- und -zulagenverordnungen existieren, diese zum Teil nicht oder nicht einheitlich angewandt werden. Dies gilt z.B. auch für die Hochschulen, von denen offensichtlich nur wenige im Bereich ihrer Verwaltungsbe-

amtinnen und -beamten eine LoB praktizieren. Die Möglichkeit dazu besteht aber grundsätzlich.

Im Tarifbereich ist die Situation übersichtlicher: Im TVöD von 2005 ist für den Bund und für die Kommunen und ebenso im TV-L für die Landesbeschäftigten in den §§ 17 (Stufenentgelt) und 18 in der Fassung der Sonderregelung für Hochschulen (Leistungsentgelt) eine Orientierung der Bezahlung an der Leistung vorgesehen.

Einen wesentlichen Unterschied gibt es hinsichtlich der Regelungsorte: Für den Bund wurden nähere Regelungen zur leistungsorientierten Bezahlung in einem spezifischen Leistungs-TV-Bund vereinbart. Im Bereich der Gemeinden wird das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung betrieblich vereinbart (§ 18 Abs. 6 TVöD-VKA). Das bedeutete und bedeutet noch heute, dass jede Kommune den Prozess der Gestaltung der LoB-Regelungen selbst durchmachen und zum Teil durchleiden muss. Die konkrete Umsetzung der im TV-L umrissenen Grundsätze der leistungsorientierten Bezahlung erfolgt durch landesbezirkliche Tarifverträge mit den jeweiligen Ländern bzw. durch Dienstvereinbarungen in den Hochschulen und sonstigen Körperschaften.

Für den *Hochschulbereich* ist natürlich die leistungsorientierte Bezahlung im Bereich der Hochschullehrer und anderer wissenschaftlicher Leitungskräfte von größter Bedeutung, die im Besoldungsrecht als „W-Besoldung“ ausgewiesen ist und deren nähere Bestimmungen den Landesgesetzgebern sowie den Hochschulen selbst vorbehalten sind, bei erheblichen landesspezifischen Besonderheiten, nicht zuletzt hinsichtlich des Bezügevolumentens und des Umfangs der den Hochschulen gewährten Autonomie (vgl. z.B. König 2008).

#### 4. Instrumente der leistungsorientierten Bezahlung

Auf welchen Wegen erfolgt nun die Diversifizierung der Gehälter, soweit entsprechende „erheblich über dem Durchschnitt liegende“ oder „herausragende“ Leistungen festgestellt wurden? Es können im Wesentlichen fünf solcher Instrumente unterschieden werden:

a) Berücksichtigung der bisherigen Leistung und gegebenenfalls der Leistungsfähigkeit (Befähigung, Qualifikation, Erfahrung) bei der *anfänglichen Gehaltsbemessung*. Was in weiten Bereichen der Wirtschaft gang und gäbe war und ist, findet im öffentlichen Dienst praktisch nicht statt: Das Aushandeln des Gehaltes beim Eintritt in die Institution. Im Rahmen der W-Besoldung findet sich jetzt der erste Fall dieser Art: In Berufungsverhandlungen können je nach Qualifikation der Bewerber, aber auch je nach Markt- bzw. Bewerbungslage Berufsleistungsbezüge als Ergänzung zum fixen Grundgehalt gefordert und gegebenenfalls vereinbart werden.



b) Zu den am meisten kritisierten Privilegien des öffentlichen Dienstes zählte die so genannte „Sitzbeförderung“, das heißt der regelmäßige Gehaltszuwachs nach zwei Jahren durch Aufrücken bei den Dienstaltersstufen. Diese Praxis ist zwar weder im Beamten- noch im Tarifrecht abgeschafft, aber doch deutlich modifiziert worden. Das automatische Vorrücken von Entgeltstufe zu Entgeltstufe erfolgt jetzt nicht mehr gleichmäßig nach zwei Jahren, sondern sich allmählich verzögernd nach einem jeweils längeren Karenzzeitraum von bis zu vier bzw. fünf Jahren. Als LoB-Instrument gilt nunmehr „bei Leistungen, die erheblich über dem Durchschnitt liegen“ (TVöD § 17 Abs. 2) das vorzeitige Weiterücken auf dieser Stufenskala nach detailliert regulierten Bestimmungen. Geschieht dies, so spricht das Tarif- und Beamtenrecht jetzt von *Leistungsstufen*. Und das besondere: An keiner anderen Stelle als hier ist auch eine Malusregelung vorgesehen: „Bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit für das Erreichen der Stufen 4 bis 6 jeweils verlängert werden.“ (Ebd.)

c) Bei länger anhaltender oder dauerhaft hervorragender besonderer Leistung können variable Entgeltanteile gezahlt werden, die als *Leistungszulagen* oder *besondere Leistungsbezüge* (W-Besoldung) bezeichnet werden. Sie können zeitlich befristet oder unbefristet „gewährt“ werden, sind in der Regel nicht ruhegehaltstfähig, außer in besonderen Fällen der W-Besoldung.

d) Für einmalige herausragende Leistungen können – in der Regel auf Basis einer Zielvereinbarung – *Leistungsprämien* als Einmahlzahlung oder verteilt gewährt werden. Bezieht sich die besondere Leistung auf einen finanziellen bzw. wirtschaftlichen Erfolg, was im öffentlich Dienst naturgemäß selten der Fall ist, wird die Prämie als *Erfolgsprämie* bezeichnet.

e) Für die Wahrnehmung besonderer Funktionen können in der W-Besoldung befristet *Funktionsleistungsbezüge* gewährt werden, die an die Zeit der Ausübung der jeweiligen Funktion in der Hochschulleitung, im Dekanat oder an anderer herausragender Stelle gebunden sind. Diese Form der leistungsorientierten Bezahlung fällt insofern aus dem Rahmen, als sie nicht wirklich auf outputorientierte Leistung, sondern auf Verantwortung und Belastung bezogen sind, also wie dienstrechtsüblich auf die Anforderungen der jeweiligen Stelle. Funktionsleistungsbezüge erhält ein Hochschulleiter auch, wenn er wenig persönliche Leistung erbringt.

Diese kurze Übersicht vernachlässigt notgedrungen viele Besonderheiten, die mit den jeweiligen Voraussetzungen, Zahlungsweisen, Widerrufsmöglichkeiten, Ruhegehaltstfähigkeit etc. verbunden sind.

## 5. Probleme der Leistungsorientierten Bezahlung

### Messmethoden

Wo Bezahlung nach Leistung erfolgen soll, muss Leistung gemessen werden, zumindest in einem sehr weiten Sinn des Wortes *messen*. Messen kann verstanden werden als empirische Feststellung der Ausprägung eines Merkmals durch Zuordnung eines Messwertes. Dabei handelt es sich in der Regel um eine Zahl oder um eine verbale Kategorienbezeichnung („sehr gut“, „gut“ etc., aber auch „herausragend“, „besondere“). Dabei geht man sogar in der Physik, erst recht aber in den Sozialwissenschaften von einem unvermeidbaren Messfehler aus, also davon, dass zwischen dem ermittelten Messwert und dem „wahren“ Wert notwendig eine Differenz besteht. Der Messwert bleibt eine Annäherung an den wahren Wert. Ursachen für die prinzipielle Abweichung sind in mindestens vier Fehlerquellen zu sehen:

Die Vorstellung von einem „wahren Wert“ (hier z.B.: die Leistung im vergangenen Jahr) ist eine Fiktion, ein gedankliches Konstrukt, ein Produkt aus unterschiedlichsten Merkmalszuschreibungen, dessen Definition bzw. Operationalisierungsversuche nur bedingt zu einer intersubjektiven Vereinheitlichung führen.

Als solche ist sie zweitens automatisch ein positionsabhängiges Ergebnis von Wahrnehmung: Der wahrgenommene Merkmalsträger (Mitarbeiter oder Mitarbeiterin) hat für die Selbstwahrnehmung andere Koordinaten als die „messende“ Führungskraft oder als Mitglieder des jeweiligen kooperierenden oder konkurrierenden Kollegiums.

Personwahrnehmung unterliegt drittens wie jede Wahrnehmung vielen systematischen, individuellen oder zufälligen Wahrnehmungs- oder Urteilsfehlern, deren sich die wahrnehmende Person nicht bewusst ist<sup>6</sup> und über die in der Literatur ausführlich referiert wird (Beispiele: Halo-Effekt, Geldbriefträger-Effekt, Self fulfilling-prophecy, Mildetendenz etc., vgl. Gerrig/Zimbardo 2008)

Aus der Positionsgebundenheit lässt sich viertens auch eine mehr oder weniger bewusste Interessensgebundenheit von Wahrnehmung ableiten (Sympathiefehler, Superioritätsbestätigung – eine Mitarbeiterin kann/darf nicht klüger sein als die beurteilende Führungskraft selbst –, strategisches „Wegloben“, vgl. Hunholtz 1998 und viele andere)

---

6 Das kommt daher, dass die Wahrnehmung als „Widerspiegelung der objektiven Realität im Bewusstsein nicht nur Abbild der Dinge, sondern auch Abbild der Bedingungen des erkennenden Subjektes (ist). Die Bedingungen der Erkenntnis sind nicht nur biologischer Art (Struktur der Sinnesorgane und des Nervensystems), sondern immer auch gesellschaftlich vermittelt.“ (Stadler/Seeger/Raeithel 1975, S. 69)

Über die Möglichkeit und die Grenzen der Leistungsmessung ist im Schrifttum viel verhandelt worden, von vielen in optimistischer Grundhaltung, von anderen aber auch mit einem Höchstmaß an Zweifeln (vgl. Meixner/Meixner 2006; Demmke 2007; Gourmelon et al. 2007 u.a.). Dabei ist die Lösung des Messproblems die *Conditio sine qua non* für die Akzeptanz jeden Systems der LoB:

„Die Akzeptanz von Leistungssystemen innerhalb der Belegschaft hängt maßgeblich davon ab, ob die Systeme als gerecht und angemessen empfunden werden.“ (Tondorf 1995, S. 79)

Grundsätzlich werden die folgenden Vorgehensweisen beschrieben, in Rechtsnormen vorgegeben und zum Teil in Kombination untereinander angewandt:

1. Leistungsergebnismessung (Anzahl und Qualität von Produkten, vor allem bei repetitiven Tätigkeiten mit großen Stückzahlen, aus den Akkordlohnsystemen bekannt);
2. Leistungserfolgsmessung (vereinfacht gesagt die Höhe des erwirtschafteten Gewinns);
3. Leistungsindikatorenmessung (z.B. Verringerung von Wartezeiten, Verringerung von kritischen Nachfragen und Widersprüchen, Rückgang von Fehlermeldungen, Erhöhung der Zufriedenheitswerte bei Feedbacks wie Kundenmonitoren etc.);
4. Systematische Leistungsbeurteilung (ähnlich der dienstlichen Beurteilung, aber nicht identisch, z.B. ohne Befähigungsaussagen, und verfahrenstechnisch strikt von dieser zu trennen);
5. Zielvereinbarungen (Vergleich von Zielerreichungen mit den Zielvereinbarungen).

Diese Messwege werden in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt. In ihre Entwicklung ist viel Phantasie und Engagement eingeflossen, die Ergebnisse unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander, z.B. zwischen den Hochschulen bei den Kriterienkataloge für Hochschullehrerleistungen oder bei der „Messung“ (jetzt bewusst kritisch in Anführungsstrichen) der Leistung von Familienberatern, Systembeauftragten oder Mitarbeitern mit typisch administrativen Tätigkeiten.

### Messprobleme

Allen Verfahren wohnen spezifische Probleme inne, die sich in irgendeiner Form auf einige methodische Grundforderungen/-probleme zurückführen lassen (vgl. allgemein zum Problem des empirischen Messens Bortz/Döring 2006). Es sollen hier nur einzelne Probleme angerissen werden, deren Lösung bisher kaum in Sicht ist:

Leistungsmessung setzt eine *Quantifizierbarkeit von Leistung* voraus. Wie eben erwähnt, gibt es Leistungsbereiche in Produktion und gelegentlich auch einmal bei Dienstleistungen, die zählbar oder in anderer Form direkt messbar sind und die zugleich den jeweiligen Kernbereich der Anforderungen an einen Arbeitsplatz weitgehend abdecken. Beispiel: Fallzahlen in der Beihilfestelle, allerdings nur, wenn die Fallzuweisungen repräsentativ oder streng zufällig erfolgen und nicht z.B. statusspezifisch. An einer echten Quantifizierbarkeit von Verwaltungsleistungen wird eher nachhaltig gezweifelt:

„Es gehört zu den Trivialitäten der Verwaltungstheorie und der Verwaltungspraxis, dass in nahezu achtzig Prozent aller kommunalen, länderorientierten und ministeriellen Bereiche der Output nur sehr schwer oder gar nicht bestimmbar ist.“ (Hein 1995, S. 309)

Fehlt die Möglichkeit einer direkten Leistungsmessung, so steht grundsätzlich die subjektive Bewertung der Mitarbeiterleistungen durch die Führungskräfte zur Verfügung, im TVöD als *Systematische Leistungsbeurteilung* bezeichnet. Ich hatte schon gesagt, dass diese von der dienstlichen Beurteilung getrennt werden muss. Gleichwohl sind ihre Prinzipien und ihre Probleme vergleichbar.

Beide versuchen, das allgemeine Leistungsurteil auf der Basis von Kriterienkatalogen zu entwickeln, die entweder aus dem Anforderungsprofil abgeleitet (DB) oder zu Beginn des Beurteilungszeitraumes konkret festgelegt werden, z.B. weil sie aktuell relevant, gut beobachtbar und konfliktfrei zu kommunizieren sind. Durch ein möglichst präzises Operationalisieren der Leistungskriterien und durch eine intensive Qualifizierung der Führungskräfte wäre im Prinzip ein Ausputzen der Beurteilungen hinsichtlich ihrer subjektiven Anteile möglich. Die Praxis zeigt allerdings immer wieder, dass der zeitliche Aufwand und die sozialen Kosten als viel zu hoch eingeschätzt werden, weshalb z.B. in einigen Kommunen unverantwortlich kurze Kataloge an Leistungskriterien vereinbart wurden (oft nur zwei oder drei), in anderen dagegen unübersichtlich große (bis zu fünfzehn und mehr), deren einzelne Kriterien wenig trennscharf sind, sondern hoch miteinander korrelieren, wie es z.B. auch sehr oft bei Hochschullehrerfeedbacks der Fall ist, in denen meist nur ein allgemeiner Sympathiefaktor oder bestenfalls ein Beziehungs- und ein Kompetenzfaktor gefunden werden.

Die dienstliche Beurteilung auch in der sonst so oft gelobten Wirtschaft hat Neuberger (1980) als „Rituelle Selbsttäuschung“ bezeichnet, und Breisig nennt die Leistungsbeurteilung trotz aller Hoffnungen und Versuche, sie „verobjektivierbar“ zu machen, einen „hoffnungslosen Fall“ (Breisig 2006, S. 25).

Als modernste Form der Leistungsmessung gilt die *Zielvereinbarung*, wie sie z.B. im TVöD beschrieben ist. Allerdings ist es schwer vorstellbar, dass für die Mehrzahl der nur selten repetitiven, meist dagegen komplexen und interaktiven Tätigkeiten Ziele formuliert werden können, die die Gesamtheit der Arbeits-

situation eines Arbeitsplatzes (z.B. „Führungskraft“) inhaltlich angemessen beschreiben, und das auf eine Weise, die einen objektiven, also messenden Vergleich von Zielbeschreibung und Zielerreichung ermöglicht. Die Notwendigkeit, sich bei der Auswahl von Zielen und ihrer Konkretisierung auf Tätigkeitserwartungen zu beschränken, die diese methodischen Bedingungen erfüllen, führt dazu, dass auf die Beschreibung von komplexeren, wertbezogenen („Vereinbarung der Bedürfnisse der Hochschule mit den Interessen der Immatrikulationsinteressenten“, „Berücksichtigung der Belange des Gender Mainstreaming“) und kommunikativen Zielen und Verhaltensweisen tendenziell verzichtet wird zugunsten entsubjektivierbarer, aber oft auch banaler und interpretationsabhängiger Zähl-Ziele (Reklamationsquote, Befragungsergebnisse bei Zufriedenheitsbefragungen).

### Überregulierung

Diese methodischen Bedenken sind weder den in Vorarbeit getretenen professionellen Beratern noch den meisten der für die konkrete Umsetzung der LoB-Regelungen zuständigen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter in den Verwaltungen und Hochschulen unbekannt. Daher wird von ihnen achtenswert viel Mühe darauf verwandt, die Operationalisierungen möglichst klar zu formulieren, das Dilemma zwischen Individualität und Vergleichbarkeit angemessen zu lösen und einen belastbaren Kompromiss zwischen persönlichen Ansprüchen an Einzelfallgerechtigkeit und einer noch tolerablen Beschränkung des operativen Aufwandes vor allem für die im Joch stehenden Führungskräfte zu finden.

Eine Folge dieser Bemühungen um lückenlose Regelung ist die bürokratische Untugend der *Überregulierung*. Sie ist zugleich eine Folge des Ausgleichs aller relevanten Gruppierungen, die einen gesetzlichen, tariflichen oder zumindest politischen Anspruch auf Berücksichtigung ihrer Interessen haben, insbesondere also Personalvertretungen, Gewerkschaften und spezielle Beauftragte.

Über Überregulierung zu klagen, ist wohlfeil. Keine Regierungserklärung, in der nicht der Rückbau des Wildwuchses an Normierungen im bzw. durch den öffentlichen Dienst gefordert wird, mit dem Ergebnis, dass am Ende der jeweiligen Legislaturperiode die Zahl der vereinbarten oder erlassenen Regelungen nicht gesunken, sondern erneut gestiegen ist. Deregulierung scheint immer nur punktuell zu funktionieren.

In diese Tradition reihen sich die LoB-Regelungen in wenig rühmlicher Form ein. Nicht nur, dass es eine Unzahl von selbstständigen Regelungen gibt, wie oben kurz und gewiss nicht vollständig angedeutet (Beamte/Angestellte, Bund, Länder, Kommunen, Hochschulen, sonstige Körperschaften). Auch die jeweiligen Regulierungstiefen verweisen auf ein tief sitzendes bürokratisches, aber auch allgemein rechtstaatliches Bedürfnis, keinen möglichen Konfliktfall

dem Zufall zu überlassen, sondern durch detailfreudige Überregulierung jegliche denkbare Fallkonstellation vorwegzunehmen und einem prädestinierten Entscheidungsprozess anzuvertrauen.

Dies ist einem Verwaltungsprogramm in einem demokratischen Rechtsstaat nicht grundsätzlich vorzuwerfen. Dahrendorf (1972) z.B. hat die Strategie der *Konfliktregelung* für ein demokratisches Gemeinwesen als angemessen und einzig legitim erachtet, insbesondere im Vergleich zu den Strategien der *Konfliktunterdrückung* durch Verbote und Machtanwendung und der von ihm so genannten *Konfliktlösung* durch moralische Stigmatisierung und Disziplinierung der Abweichler (Enfant terrible, Störer, verirrtes Schäfchen etc.).

So ist es nachvollziehbar, dass für etwa erforderliche Konfliktlösungen statt der Akzeptanz einer Autoritätsentscheidung, wie sie z.B. der angelsächsischen Kultur eher entspricht, eine paritätische Konfliktkommission eingerichtet wird, für die im LeistungsTV-Bund zwei Paragraphen mit ca. 400 Wörtern vorgesehen sind, die aber auch noch nicht alle Eventualitäten klären, denn für einige Fragen wird eine Detailregelung durch Dienstvereinbarung ausdrücklich vorgesehen. Insgesamt hat der LeistungsTV-Bund insgesamt 18 Paragraphen mit jeweils bis zu sechs Absätzen und zehn Protokollerklärungen. Damit werden nach § 2 aber nur der „Rahmen“ und „wesentliche Details“ für die Gewährung von Leistungsgeld geregelt. § 15 ermächtigt die Dienststellen zum Abschluss von Dienstvereinbarungen für deren „weitere Ausgestaltung“.

Punktesysteme für Leistungen im Bereich der Lehre, Forschung und Weiterbildung werden im Rahmen der W-Besoldung immer komplizierter und kommen der Wahrheit, also dem „wahren Leistungswert“ doch nicht wirklich näher.

Mit der Überregelung ist ein außerordentlicher Aufwand für die Durchführung der LoB verbunden, für die Arbeitnehmer- wie für die Arbeitgeberseite. Vorgesetzte beschwerten sich über einen wesentlich erhöhten Arbeitsaufwand z.B. durch parallel durchzuführende Leistungsfeststellung und dienstliche Beurteilung, durch Abstimmungs- und Überzeugungsgespräche, die unabhängig von den sonstigen „Pflichtgesprächen“ zu führen sind, über klimatische Belastungen durch unzufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.

Insbesondere aber wird wahrgenommen, dass sich das ursprüngliche Ziel, mit der LoB ein funktionierendes Führungsinstrument an die Hand zu bekommen, durch die Überregulierung ad absurdum geführt sieht.<sup>7</sup> Die Entscheidung über die Gewährung von Leistungsentgelt wird zur reinen Rechenleistung mit einer Vielzahl von Verteilungsvorgaben und kommunikativ erforderlichen Rück-

---

7 Unvergessen der Ausspruch des früheren HKR-Präsidenten Klaus Landfried, die leistungsabhängige Bezahlung sei erforderlich, um „faule Professoren“ für ihre mangelnde Leistungsbereitschaft sanktionieren zu können. Genau das geht jetzt nicht: In der W-Besoldung ist kein Malussystem vorgesehen.

sichtnahmen. Und je dichter das Regelwerk geknüpft ist, desto unübersichtlicher wird auch das Netzwerk an Normenfallen, die die Entscheidungsfreude der Führungskräfte weiter dämpfen. „Wo nahezu alles geregelt ist, sind Fehler unvermeidlich.“ (Schulz zur Wiesch 1998, S. 195) Die Gefahr besteht, dass Führungskräfte die Motivation zur Anwendung der LoB verlieren, und unmotivierte Vorgesetzte können keine Motivierungswirkung entfalten.

### Niedlichkeitsargument

Auf der anderen Seite des Geschehens, also bei den leistungsorientiert zu Bezahlenden, besteht das genuine Interesse darin, viele Punkte zu sammeln, um den eigenen Entgeltzuwachs am Jahresende zu maximieren.

Die Verpflichtung der Organisationen zur Kostenneutralität bei Anwendung der LoB führt im Verbund mit dem Bestreben, möglichst viele an den Segnungen der LoB teilhaben zu lassen, um sie zu calmieren<sup>8</sup>, zu Leistungsbeträgen, die unter das Brüggemeier'sche *Niedlichkeitsargument* fallen, das er im Zusammenhang mit der Professorenbesoldung formuliert hat:

„Die überraschend naive Vorstellung, man könne die primär intrinsische Motivation von Wissenschaftlern durch ein paar hundert Mark Leistungszulagen entscheidend beeinflussen, muss in einem Ministerialzulagen-Milieu entstanden sein.“ (Brüggemeier 2000, S. 222)

„Ein paar hundert Mark“ monatlich wären für die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im administrativen Bereich zwar durchaus motivationsrelevant. Bei vielen der angewandten LoB-Systemen bleiben die ausgekehrten Beträge aber oft noch deutlich darunter: Damit möglichst viele etwas bekommen können, darf der Einzelne nur wenig bekommen. Im Tarifbereich bewegen wir uns hier bei einem Gesamtausschüttungsbetrag von 1% der Gehaltssumme, später bis 8%, falls es denn je dazu kommen wird. Bei einem Jahreseinkommen von z.B. 25 T€ wären dies 250 € vor Steuer. Wie viel Anstrengung lohnt sich dafür, bei durchaus ungewissen Erfolgchancen?

Im Besoldungsbereich ist die Regelung eine andere: Hier dürfen maximal 15% der berücksichtigungsfähigen Beamtinnen und Beamten in einen LoB-Genuss kommen. D.h. dass die 85% der Kollegien, die kaum eine Chance haben, unter die Top Fifteen der Leistungselite zu kommen, vorn vorneherein ohne Motivierungschance bleiben. Ihre Leistungssteigerung wäre aber gerade erforderlich, um die Dienstleistungsangebote der Behörden zu verbessern, weil sie gegebenenfalls noch Steigerungspotenzial besitzen: Die Guten sind ja schon gut (vgl. dazu auch Bosetzky et al. 2002, S. 95f.).

---

8 Ein Lieblingswort des Jubilars, das soviel wie „ruhig stellen, befrieden“ bedeutet.

## Mikropolitische Strategien

Wo sich der Run auf die Punkte aber doch auslösen lässt, steht zu befürchten, dass sich neben die gewünschten Anstrengungen zur Leistungserhöhung auch andere Mechanismen stellen werden, die unter den weiteren Begriff der mikropolitischen Strategien eingereiht werden können (Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998).

Soweit in den Kriterienkatalogen der systematischen Leistungsbeurteilungen und besonders bei Zielvereinbarungen die LoB-Punkte nicht vollständig oder wenigstens ganz überwiegend für Leistungen aus den alltäglichen Kernaufgaben vergeben werden, sondern eher aus besonders auffallenden, zusätzlichen Tätigkeiten vom Projekttypus geholt werden können, kann es leicht zu einer Verschiebung weg vom „ungeliebten Tagesgeschäft“ (Lüdigg 2008) hin zu den Sonderleistungen geben.

Das beginnt mit der allmählichen Verschiebung und Verengung der Arbeitsaufmerksamkeit auf solche Verhaltensweisen, die auch wirklich punkterlevant sind. Solidarität mit Kollegen zählt nicht dazu:

„Die Kollegialität der Lehrkräfte untereinander wird leiden, dass aus fast jedem geführten oder nicht geführten Gespräch finanzieller Nutzen oder Schaden erwachsen kann. Gekonnte Selbstdarstellung einschließlich des Pendants, andere nicht ganz so gut aussehen zu lassen, erhalte künftig einen permanenten finanziellen Anreiz. Umso häufiger werden die Schulleitungen mit kalkulierten Mitteilungen versorgt werden. Zugleich werden sie für die geldwerte Beurteilungskompetenz, die ihnen zuwachsen wird, büßen müssen, denn mit der Prämienvergabe wird ihre Vereinsamung größer. Und keine Liebedienerei kann das wieder wett machen.“ (Stein 2001)

„Konkurrenzverhalten, Misstrauen, Intrigen, Kungelei und Seilschaften wie Zittier- und Gutachterkartelle, und in Einzelfällen vielleicht auch Enttäuschung, Demotivation und Rückzug.“ (Heinrich 2001b) sind mögliche strategische Antworten auf finanzielle Anreizangebote, wo intrinsische Motivation und Unternehmensidentifikation nicht das motivatorische Primat besitzen.

Man munkelt schon von einer bevorstehenden Zunahme von Lehr- und weiteren Preisen an Hochschulen ...

## 6. Fazit

Die Idee der leistungsorientierten Bezahlung ist auf den ersten Blick überzeugend. „Leistung muss sich wieder lohnen“ ist auch ein Kampfruf aus der neoliberal orientierten Politikszene. Lohnt sich Leistung wirklich nur, wenn der Lohn materieller Natur ist? Die oben kurz erwähnten nachtayloristischen Phasen



der Motivationsüberlegungen sprechen eine andere Sprache. Die vorgestellten Probleme, die keineswegs abschließend aufgeführt sind, sollen auf die Gefahr des Scheiterns oder der möglichen Fehlentwicklung aufmerksam machen, die mit der LoB verbunden sind: Wenig Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern, Verfehlung des Ziels der Gerechtigkeitswahrnehmung, großer Aufwand, kein greifbarer Erfolg und gegebenenfalls Kollateralschäden im Wertebereich und in der Organisationskultur – das sind die Probleme, auf die die Organisationen durch die Einführung der LoB zusteuern.

Solche Kassandrarufe werden oft als ideologische Besserwisserei, als innovationsfeindliche Beharrungsversuche, als intellektuelle Kritiksucht oder als standortabhängige Rechtfertigungspolemik abgetan. Das mag in manchen Fällen berechtigt sein. Im Allgemeinen aber gehört es zu einer rational planenden Organisationsentwicklung, parallel zur Einführung neuer Konzepte ein begleitendes Nachdenken über die möglichen problematischen Folgen von Neuerungen zu betreiben, das die jeweils aufgelaufenen Erfahrungen aufgreift und im Verbund mit allgemeinem Transferwissen künftige problematische Entwicklungen beschreibt, um vor ihnen zu warnen. Die Frage „Was würde Cassandra wohl dazu sagen“ ist im weiteren Umkreis der prozessbegleitenden Evaluation angesiedelt. Ihre Warnungen haben allerdings – anders als in der griechischen Sage – nicht den Charakter von seherischen Weissagungen, sondern sind Mutmaßungen, deren Nichteintreffen nach dem Mechanismus der Self-fulfilling prophecy durchaus erfreulich wäre. *Management by Cassandra* ergänzt daher eine innovationsorientierte Organisationspolitik, ohne deren Ideen zu diskreditieren oder ihre Erfolge zu camouflieren, falls sie denn eintreten.

## Literatur

- Battis, U. (1996): Berufsbeamtentum und Leistungsprinzip. In: Zeitschrift für Beamtenrecht, Jg. 44, S. 193–200
- Bortz, J./Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.). Heidelberg
- Bosetzky, H./Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (2002): Mensch und Organisation (6. Aufl.). Köln
- Breisig, T. (2006): Systeme der leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütung (Internet: [www.kooperationsstelle.uni-oldenburg.de/download/Breisig\\_Vortrag.pdf](http://www.kooperationsstelle.uni-oldenburg.de/download/Breisig_Vortrag.pdf); zuletzt aufgesucht am 2.1.2010)
- Brüggemeier, M. (2000): Leistungserfassung und Leistungsmessung in Hochschulen. In: Büdäus, F. (Hg.): Leistungserfassung und Leistungsmessung in öffentlichen Verwaltungen. Wiesbaden, S. 221–250

- Dahrendorf, R. (1972): *Konflikt und Freiheit: auf dem Weg zur Dienstklassengesellschaft*. München
- Demmke, C. (2007): Leistungsbeurteilung bei Einführung leistungsorientierter Besoldung. Erste europäische Erfahrungen. In: *Zeitschrift für Beamtenrecht*, Jg. 55, S. 81–92
- Gerrig, R. J./Zimbardo, P. (2008): *Psychologie* (18. Aufl.). München
- Gourmelon, A./Mühlenkamp, H./Bogner, J. (2007): Chancen und Risiken anreizorientierter Entgeltssysteme. In: *Verwaltung & Management*, Jg. 13, S. 185–189
- Hein, A. (1995): Leistungszulagen: Ein Instrument der Verwaltungsreform? In: *Verwaltung und Management*, Jg. 1, S. 309–310
- Heinrich, P. (2001a): Verwaltungskultur. In: *Ausbildung, Prüfung, Fortbildung* Jg. 27, S. 1–5, S. 9–11
- Heinrich, P. (Hg.) (2001b): *Leistungsorientierung in der Verwaltungsausbildung – Redebeiträge und Glienicker Thesen*. Berlin
- Heinrich, P. (2001c): Qualitätssicherung durch Leistungsmessung – zwischen Motivation und Destruktion. In: *Spectrum*, Jg. 7, H. 1, S. 6–7
- Heinrich, P./Bosetzky, H. (1987): Organisations- und Bürokultur – Chancen und Elend eines neuen Ansatzes. In: Koch, R. (Hg.): *Verwaltungsforschung in Perspektive*. Baden-Baden, S. 202–215
- Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hg.) (1998): *Wörterbuch der Mikropolitik*. Opladen
- Herbst, D. (Hg.) (2010): *Der Mensch als Marke* (2. Aufl.). Göttingen
- Hunholtz, H. (1998): Wegloben. In: Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998, S. 292–294
- Kahn, O. (2008): *Ich. Erfolg kommt von innen*. München
- König, L. (2008): *Ansporn oder Hindernis? Zur Plausibilität der leistungsorientierten Professorenbesoldung*. Diplomarbeit FHVR. Berlin
- Liebig, S./Schupp, J. (2008): Leistungs- oder Bedarfsgerechtigkeit? Über einen normativen Zielkonflikt des Wohlfahrtsstaates und seiner Bedeutung für die Bewertung des eigenen Erwerbseinkommens. In: *Soziale Welt*, Jg. 59, S. 7–30
- Lorse, J. (2007): Aktuelle tarif- und dienstrechtliche Überlegungen im öffentlichen Dienst – eine Zwischenbilanz. In: *Zeitschrift für Beamtenrecht*, Jg. 55, S. 24–35
- Lüdigg, S. (2008): *Die leistungsorientierte Bezahlung im Rahmen des TVöD: Bloße Theorie oder unterschätztes Arbeitsinstrument mit Potential? Eine Untersuchung am Beispiel der Stadtverwaltung der Universitätsstadt Tübingen*. Diplomarbeit an der FHVR Berlin
- Maslow, A. M. (1943): A Theory of human motivation. In: *Psychological Review*, Vol. 50/No. 4, S. 370–396
- Mayo, E. (1933): *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Boston
- Meixner, H. E./Meixner, H. (2006): Methoden für die Leistungsbewertung. Stärken- und Schwächenanalyse vorhandener Führungsinstrumente. In: *Recht im Amt*, Jg. 53, S. 211–218
- Neuberger, O. (1980): Rituelle Selbsttäuschung. Kritik der irrationalen Praxis der Personalbeurteilung. In: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 40, S. 27–43
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart
- Peters, T. J./Waterman jr., R. H. (1982): *In Search of Excellence – Lessons from Americas Best-run Companies*. Boston
- Rob, W. (2007): Leistungsorientierte Bezahlung – Stufenaufstieg und Leistungsentgelte nach TVöD-VKA und TV-L. In: *Die Personalvertretung*, Jg. 50, S. 353–363

- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. (1939): *Management and the Worker*. Cambridge/MA
- Schein, E. (1965): *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs
- Schick, E. (2010): *Der Ich-Faktor. Erfolgreich durch Selbstmarketing*. München
- Schulz zur Wiesch, J. (1998): Normenfalle. In: Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998, S. 195–196
- Smircich, L. (1983): Concepts of culture and organizational analysis. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, S. 339–358
- Sprenger, R. K. (1998): Motivation. In: Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998, S.181–184
- Stadler, M./Seeger, F./Raeithel, A. (1975): *Psychologie der Wahrnehmung*. München
- Stein, G. (2001): Fette Prämien für die „faulen Säcke“? Die leistungsorientierte Bezahlung von Lehrern hilft den Schülern nicht. In: *Der Tagesspiegel* v. 24.4.2001, S. 28
- Taylor, F. W. (1911): *Scientific Management*. NewYork
- Tondorf, K. (1995): *Leistungszulagen als Reforminstrument?* Berlin
- Tondorf, K. (2007): *Tarifliches Leistungsentgelt – Chance oder Bürde?* Berlin
- Ulich, E./Großkurth, P./Bruggemann, A. (1973): *Neue Formen der Arbeitsgestaltung*. Frankfurt/M.
- Ulich, E. (2005): *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Zürich, Stuttgart
- Volpert, W. (1974): *Die „Humanisierung der Arbeitswelt“ und die Arbeitswissenschaft*. Köln
- Waterman, R. Jr./Peters, T./Phillips, J. R. (1980): Structure is not organization. *Business Horizons*, Vol. 23, No. 3, S. 14–26
- Weise, K. (2007): Einführung von Leistungsentgelt nach dem TVöD – eine methodische Herausforderung, die sich lohnt (Teil 1 und 2). In: *Der öffentliche Dienst*, Jg. 60, S. 9–12 und 53–56

