

Michael Hofmann

Leistungsentlohnung vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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 Verlanges. 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.

Copyright © 2010 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783842811645

Michael Hofmann

**Leistungsentlohnung vor dem Hintergrund sich
ändernder Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst**

Michael Hofmann

Leistungsentlohnung vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst

Michael Hofmann

Leistungsentlohnung vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst

ISBN: 978-3-8428-1164-5

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2011

Zugl. Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland, Diplomarbeit, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abkürzungsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	6
1 Einleitung	7
1.1 Problemstellung	7
1.2 Gang der Untersuchung.....	9
2 Veränderte Rahmenbedingungen	10
3 Leistungsentlohnung.....	13
3.1 Leistung und Leistungsprinzip.....	14
3.2 Leistungsmotivation	14
3.3 Leistungsanreize.....	15
3.3.1 Monetäre Leistungsanreize.....	15
3.3.2 Nichtmonetäre Leistungsanreize	16
3.4 Geltungsbereich und Vergabetopf.....	17
3.5 Tarifliche Grundlage.....	19
4 Leistungsfeststellung und -bewertung.....	21
4.1 Zielvereinbarungen	21
4.1.1 Zielformulierung nach SMART-Kriterien.....	22
4.1.2 Arten von Zielvereinbarungen	23
4.1.3 Zielfindungsprozess	24
4.1.4 Zielvereinbarungsgespräch	25
4.2 Systematische Leistungsbewertung	28
4.2.1 Formen der Systematischen Leistungsbewertung.....	28
4.2.2 Bewertungsgespräch	30
4.3 Kombimodell	31
4.4 Vor- und Nachteile der Verfahren.....	32
4.5 Konflikte bei der Leistungsfeststellung und -bewertung.....	36
4.6 Diskriminierungsfreiheit und Gerechtigkeit der Leistungsentlohnung.....	36
5 Internationaler Vergleich zur Leistungsentlohnung	39
5.1 Bisherige Umsetzung in Deutschland.....	39
5.2 Leistungsabhängige Vergütung in anderen Ländern	48
5.2.1 Großbritannien.....	50
5.2.2 Dänemark	53

5.2.3	Ungarn.....	56
5.3	Erfahrungen anderer Länder/ Empfehlungen für Deutschland	57
6	Chancen und Risiken der Leistungsentlohnung - Sichtweisen.....	67
6.1	Führungskräfte.....	67
6.2	Beschäftigte	68
6.3	Arbeitgeber	69
6.4	Personalrat	70
7	Schlussfolgerungen	72
8	Anhang	74
8.1	Entgelttabellen TVöD-VKA und TVöD-Bund.....	74
8.2	Muster-DV in Anlehnung an den Entwurf des KAV.....	76
8.3	Muster-Zielvereinbarungsformular	80
8.4	Beispiel Leistungsbewertung	82
8.5	Beispiel Kombimodell.....	83
8.6	Tarifentwicklung im öffentlichen Dienst im Vergleich.....	84
8.7	Total Reward-Ansatz aus GB.....	85
9	Literaturverzeichnis	86

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BAT-O	Bundesangestelltentarifvertrag in der für die neuen Bundesländer geltenden Fassung
BMT-G-O	Tarifvertrag zur Anpassung des Tarifrechts - Manteltarifliche Vorschriften für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe
BRD	Bundesrepublik Deutschland
CSMC	Civil Service Management Code
dbb	Beamtenbund und Tarifunion
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DV	Dienstvereinbarung
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
GB	Großbritannien
GdP	Gewerkschaft der Polizei
GEW	Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft
KAV	Kommunaler Arbeitgeberverband
LPZVO	Leistungsprämien- und -zulagenverordnung
MTArb	Manteltarifvertrag für Arbeiter des Bundes und der Länder
MTArb-O	Tarifvertrag zur Anpassung des Tarifrechts für die Arbeiter an den MTArb
NPM	New Public Management
NRW	Nordrhein-Westfalen
NSM	Neues Steuerungsmodell

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
ÖTV	Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
Rn	Randnummer
SCS	Senior Civil Servants
TdL	Tarifgemeinschaft deutscher Länder
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TVöD-Bund	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst - Bereich Bund
TVöD-VKA	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst - Bereich Kommune
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
ver.di	Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft
VKA	Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände