

Forschungsantrag an die Hans-Böckler-Stiftung

1. Allgemeine Angaben

1.1 Antragsteller

Dr. Werner Schmidt, geb. 14.02.1958
Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)
an der Universität Tübingen
Haußerstr. 43
72076 Tübingen
Telefon: 07071/29-72151, Fax: 07071/27467, w.schmidt@uni-tuebingen.de

1.2 Projektleitung

Dr. Werner Schmidt (s. o.)

1.3 Vorgesehene Projektbearbeitung

Dr. Werner Schmidt, s.o.

Andrea Müller, M.A., geb. 8.2.1967,
s.o., Tel.: 07071/29-78380, and.mueller@uni-tuebingen.de

Dipl.-Sozialwiss. Nele Trittel, geb. 7.1.1983,
s.o., Tel.: 07071/29-78380, nele.trittel@uni-tuebingen.de

1.4 Antragstitel

Leistungsorientierte Bezahlung, Leistungssteuerung und Partizipation im öffentlichen Dienst

1.5 Kurztitel

Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst

1.6 Forschungsförderungsschwerpunkt / Forschungslinie(n)

Mitbestimmung im Wandel, v.a. Lohn- und Leistungs politik

1.7 Bezüge zur Genderperspektive/-forschung

Systemen leistungsdifferenzierter Vergütung wird nachgesagt, nicht selten willkürliche, subjektiv gefärbte Leistungsbewertungen zu evozieren, die geschlechtsbezogen diskriminierende Folgen haben. Etwa ist die Annahme plausibel, dass im Kontext sogenannter „*gender beliefs*“ auch geschlechtsbezogene Leistungserwartungen existieren, die vor allem bei Beurteilungssystemen, wie sie im öffentlichen Dienst *de facto* zumindest bei einem relevanten Teil der Anwender der Systematischen Leistungsbewertung vorkommen, auch wirksam werden dürften. Darüber hinaus dürfte mitunter, wenn auch tarifwidrig, die Bereitschaft zur bezahlten (und vielleicht mehr noch unbezahlten) Mehrarbeit Leistungsbereitschaft signalisieren. Teilzeitarbeit und/oder Kindererziehungspflichten sowie der Verzicht auf Mehrarbeit schränken dann die wahrgenommene Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ein.

Allerdings überlagern sich geschlechtsbezogene Entgelteffekte mit anderen Phänomenen der Bewertungsverzerrung, etwa dem bekannten Effekt der besseren Leistungsbewertung bei „Leistungsträgern“ in höheren Entgeltgruppen, weshalb hier eine gründliche

Analyse nötig ist. Von besonderem Interesse ist zudem die Frage, welche Faktoren das Maß an Gendergerechtigkeit beeinflussen. Zunächst soll hier danach gefragt werden, ob die beiden Methoden Zielvereinbarung und Systematische Leistungsbewertung in dieser Frage unterschiedliche Effekte aufweisen, oder ob andere Umstände und Faktoren von geschlechtsbezogenem relevantem Einfluss sind (Größe der Kommunen, betriebliche Arbeitsbeziehungen, Tarifbezirk o.ä.). Im Rahmen der empirischen Erhebungen soll u.a. stets eine nach Geschlechtern differenzierte Analyse vorgenommen werden, die geplante Beschäftigtenbefragung bietet zudem die Möglichkeit, die Expertenangaben mit den Angaben der Beschäftigten zu konfrontieren und dabei eventuelle Wahrnehmungsverzerrungen zu thematisieren. Es kann an Arbeiten zum Thema gendergerechte Vergütung angeschlossen werden (Allinger 2003; Jochmann-Döll 1990; Jochmann-Döll/Tondorf 2008; Jochmann-Döll/Ranftl 2009a/b; Krell 2008; Tondorf/Jochmann-Döll 2005; Weiler 1992; Winter 1994).

1.8 Bezüge zu den Querschnittsthemen des Forschungsförderungsprogramms

Die europäische Integration (Stichwort Liberalisierung des Dienstleistungsmarktes) und der Prozess der Globalisierung (Stichworte Steuerwettbewerb und Finanzmarktkrise) geben entscheidende Rahmenbedingungen vor, ohne die Veränderungsprozesse auch des öffentlichen Dienstes nicht angemessen zu verstehen und zu bewerten sind. Die weitere Entwicklung der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst wird vor dem Hintergrund der absehbar zusätzlich verknappten öffentlichen Haushalte wachsenden Belastungen ausgesetzt und Umsetzungsproblemen unterworfen. Es besteht das Risiko, dass leistungsorientierte Bezahlung unter diesen Rahmenbedingungen keinen nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung und Stabilisierung öffentlicher Dienstleistungen erbringt, vielmehr als Instrument der Arbeitgeberseite für rasche und vordergründige Kosten- und Effizienzeffekte zu nutzen versucht wird. Ob es gleichwohl gelingt, mittels dieses Instruments einen nachhaltigen Beitrag zu einer Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen, zu Mitbestimmung und Interessenvertretung sowie zu nachhaltiger sozialer Gerechtigkeit zu liefern (oder auch nicht), gehört zu den Fragen, auf die dieses Projekt zielt, und dürfte sich primär in der Arena der industriellen Beziehungen entscheiden. Zum Querschnittsthema Gleichstellung vgl. 1.7.

1.9 Anwendungsorientierter Nutzen/Transferqualität

Die Themen Leistung und leistungsorientierte Bezahlung (LOB) gehören zu den besonders stark umstrittenen und symbolisch aufgeladenen Themen der derzeitigen Tarif- und Arbeitspolitik. Insbesondere für die tarifpolitische Entwicklung des öffentlichen Dienstes im kommunalen Bereich (wobei der Bund mit betroffen ist) dürfte eine Versachlichung der Debatte um die leistungsorientierte Bezahlung durch methodisch gesicherte, bundesweit repräsentative Befunde zum bisherigen Umsetzungsstand, sowie eine Einbettung in einen breiteren arbeits- und leistungspolitischen Kontext, positive Wirkungen haben. Ein verbesserter sachlicher Informationsstand würde ein Urteil darüber wesentlich erleichtern, ob die leistungsorientierte Bezahlung einen wirksamen Schritt in Richtung auf eine nachhaltige Modernisierung des öffentlichen Dienstes darstellt. Deshalb und auf Basis der Erfahrungen aus dem Projekt „Begleitforschung zur Entgeltreform im öffentlichen Dienst“ darf angenommen werden, dass die Befunde des Projekts nicht nur auf wissenschaftliches Interesse stoßen werden, sondern auch von

praktischer Relevanz für die Entwicklung des öffentlichen Dienstes und dessen Arbeitsbeziehungen sind.

| | |
|---|--------------|
| 1.10 Voraussichtliche Gesamtdauer des Projektes: | 24 Monate |
| 1.11 Dauer der beantragten Förderung: | 24 Monate |
| 1.12 Beginn der Förderung: | 1. Juli 2010 |

2. Kurzfassung

Die Einführung leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst nach § 18 TVöD ist einer der derzeit am heftigsten umstrittenen tarif- und betriebspolitischen Vorgänge und stellt sich insbesondere im kommunalen Bereich neben der Frage einer neuen Entgeltordnung (inkl. der derzeitigen Konflikte um Gesundheit und Bezahlung in den Sozial- und Erziehungsdiensten) als ein sachlich und symbolisch zentraler politischer Streitpunkt für die weitere Entwicklung des öffentlichen Dienstes sowie dessen industrieller Beziehungen dar.

Seitens der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) wird die Einführung und Weiterentwicklung der leistungsorientierten Bezahlung als entscheidendes Kriterium betrachtet, an dem über das Gelingen oder Scheitern der mittels Tarifvertrag angestrebten Modernisierung nicht nur der Entgeltbestimmungen, sondern auch der Steuerungsfähigkeit, der Führungskultur sowie der Stärkung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes entschieden wird. Darüber hinaus betrachtet die VKA die leistungsorientierte Bezahlung als eine entscheidende Maßnahme zur Bestandssicherung des öffentlichen Dienstes durch eine Verbesserung der Dienstleistungserbringung. Der politische und symbolische Stellenwert des Leistungsentgelts ist für die VKA offenbar enorm. Die Einführung, die ein Anliegen der Arbeitgeber war, und die Umstände der Finanzierung des Leistungsentgelts waren nicht dazu angetan, Akzeptanz zu schaffen, wurde doch das sog. „Startvolumen“ von 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres durch die Umwidmung von bisher kollektiv und nicht variabel ausgeschütteten Entgeltbestandteilen (Ortszuschläge, Teile Urlaubs- und Weihnachtsgeld) finanziert. Allerdings fehlt es auch auf Seiten der Gewerkschaft noch an einer Einbettung des Leistungsentgelts in ein leistungs- und arbeitspolitisches Gesamtkonzept. Ein erhebliches Risiko besteht darin, dass leistungsorientierte Bezahlung zu einem Dauerkonfliktthema wird und darunter sowohl die Interessen der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer bzw. die des öffentlichen Dienstes insgesamt leiden („*worst case lock-in*“).

Relevant für ein Urteil der politischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit und eine produktive Überwindung der derzeitigen Situation ist dabei zunächst, dass die Umsetzungserfahrungen in einer Weise ermittelt werden, die Zweifel an der empirischen Basis weitgehend ausschließen. Daher zielt das Projekt zunächst einmal darauf, eine hinreichend breite Datenbasis für die Untersuchung der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst zu schaffen, um in einem zweiten Schritt Risiken und eventuelle Entwicklungschancen empirisch begründet aufzeigen zu können. Drittens soll das Projekt einen Beitrag zur noch immer vergleichsweise vernachlässigten sozialwissen-

schaftlichen Untersuchung der industriellen Beziehungen des öffentlichen Dienstes leisten, auch der Verhandlungskonstellationen und Aushandlungsprozesse auf der tarifpolitischen Ebene.

Das Projekt soll dazu in vier Untersuchungskomplexe strukturiert werden, wobei sich die ersten drei Untersuchungskomplexe auf die kommunale bzw. betriebliche Umsetzungsebene beziehen. Der vierte bezieht sich auf die tarifpolitische Ebene und soll u.a. die empirischen Befunde in eine breitere arbeits- und leistungspolitische Perspektive integrieren:

- Untersuchungskomplex 1: Vorkommen und Ausgestaltung der Systeme leistungsorientierter Bezahlung
- Untersuchungskomplex 2: Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Betriebsparteien, den Beschäftigten und den Führungskräften
- Untersuchungskomplex 3: Funktionalität und Funktionsvoraussetzungen von Systemen der leistungsorientierten Bezahlung
- Untersuchungskomplex 4: Inter- und intra-organisationale Verhandlungsprozesse der Tarifparteien; Chancen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung in einer arbeits- und leistungspolitischen Perspektive

Zur Untersuchung der kommunalen bzw. betrieblichen Umsetzungsebene soll mit folgenden Methoden gearbeitet werden: a) ca. zwölf Fallstudien (ergänzt um sechs aktualisierte Sekundärauswertungen für NRW) zur sachlichen und politischen Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung vor Ort (Experteninterviews mit den politisch Verantwortlichen und Umsetzungsexperten vor Ort, Analyse von Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen, Gruppengespräche mit Führungskräften; insg. ca. 50 Gespräche), b) bundesweite, standardisierte Befragung von Vertretern kommunaler Arbeitgeber sowie Personal- und Betriebsräten (Doppelbefragung auf Basis einer repräsentativen Zufallsstichprobe von 3.000 Dienststellen bzw. Betrieben) und c) einer standardisierten Befragung von Beschäftigten. Auf der tarifpolitischen Ebene sollen d) Interviews geführt werden und Beobachtungen stattfinden (ca. 18 Interviews und Beobachtungen).

Da die Umsetzungsprozesse und die weiteren Entwicklungen beim Leistungsentgelt des öffentlichen Dienstes in starkem Maße durch die Verhandlungsverläufe und Interessenentwicklung der Tarifparteien beeinflusst werden, dürfte eine gewisse Flexibilität des Projektablaufs der Erhebungs- und Transferqualität zugute kommen.

3. Gesellschaftspolitischer Begründungszusammenhang

Die Entgeltreform des öffentlichen Dienstes verfolgt wie auch bereits abgeschlossene ähnliche Projekte in anderen Branchen (etwa ERA in der Metall- und Elektroindustrie und Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie) das zentrale Ziel, die tariflichen Entgeltbestimmungen zu modernisieren und an zeitgemäßen Prinzipien auszurichten. Neue Tarifbestimmungen sollen dabei die Statusunterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten aufheben sowie dysfunktional gewordene Verdienststrukturen und Entgeltsysteme reformieren. Die Entgeltreform des öffentlichen Dienstes unterscheidet sich allerdings an drei Punkten von anderen Vorhaben dieser Art: Erstens führt die Überführung der Statuskategorien Arbeiter und Angestellte in die des Tarifbeschäftigten im öffentlichen Dienst gleichwohl zu keinem „*single status*“-System, da Unterschiede zu den Beamten fortbestehen (gerade beim Leistungsentgelt zeigen sich hieraus resultierende Probleme). Zweitens ist die Reform noch unabgeschlossen und entbehrt mit der noch

zu verhandelnden Entgeltordnung bisher der eigentlichen neuen Eingruppierungsbestimmungen und damit des zentralen Merkmals einer solchen Tarifreform. Während die Entgeltreform des öffentlichen Dienstes damit an zwei wichtigen Punkten zumindest bisher noch hinter vergleichbaren Projekten zurücksteht, übertrifft sie diese im Anspruch, mittels Tarifvertrag mehr als nur Entgelt- und Arbeitskonditionen zu modernisieren, sondern zugleich auch einen relevanten Beitrag zur Modernisierung des Sektors selbst zu leisten. Diese Intention wird zumindest im Grundsatz von den Tarifparteien geteilt, wenngleich es im Kontext der Einführung leistungsorientierter Bezahlung primär die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) zu sein scheint, die mittels Tarifvertrag einen weiteren Anlauf zur inneren Umgestaltung des öffentlichen Dienstes unternehmen möchte. Die neu eingeführte leistungsorientierte Bezahlung (bis dahin gab es partiell bereits Leistungszulagen im Arbeiterbereich) gilt Vertretern der VKA nach eigener Aussage als Herzstück der tarifpolitischen Strategie zur Modernisierung des öffentlichen Dienstes, etwa zur Verbesserung von Führungsqualität und Dienstleistungserbringung. Das Leistungsentgelt soll auch laut Tarifvertrag dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern und zugleich Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz stärken.

Mit der Einführung des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD) wurde ein Wechsel vom sog. Alimentationsprinzip zum Prinzip der Leistungsorientierung bei der Bezahlung eingeleitet. Vom Familienstand abhängige Entgeltbestandteile (Ortszuschläge) wurden abgeschafft, Urlaubs- und Weihnachtsgeld in einer Jahressonderzahlung zusammengefasst, gestaffelt und partiell auch reduziert. Neu eingeführt wurde hingegen das sog. Leistungsentgelt mit einem Volumen von zunächst 1% der vorjährigen ständigen Monatsentgelte, doch ausgestattet mit der Option der Steigerung auf 8% – wobei die Ausweitung des Startvolumens der Einigung der Tarifparteien bedarf. Tarifvertraglich vorgeschrieben ist für die Kommunen, dass dem Prozess der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung der Abschluss einer Betriebs- oder einvernehmlichen Dienstvereinbarung vorzuschalten und eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission einzurichten ist. In diesen Vereinbarungen und in der Kommission sollen die Regeln konkretisiert und ausgestaltet werden. Zwar wird der Verzicht auf den Abschluss einer Vereinbarung zum § 18 im Jahr 2008 mit der Nichtausschüttung und Thesaurierung von etwa der Hälfte des Finanzvolumens sanktioniert, doch durch die mitbestimmte Einführung kann gleichwohl von keiner Seite eine Umsetzung erzwungen werden.

Ein Scheitern der leistungsorientierten Bezahlung wird bei der VKA mehr oder weniger mit einem Scheitern der Tarifreform gleichgesetzt – allerdings darf die Vereinigung in dieser Frage keineswegs alle kommunalen Arbeitgeber hinter sich wissen. Auf gewerkschaftlicher Seite gibt es starke Kräfte, die leistungsabhängige Entgeltkomponenten generell oder zumindest im konkreten Fall dieser Einführung ablehnen (etwa wegen der Finanzierung mittels der Verrechnung anderer Entgeltkomponenten) und für eine Abschaffung des einschlägigen Paragraphen plädieren. Eine Abschaffung der leistungsorientierten Bezahlung wie im TV-L der Länder ist nach Einschätzung wichtiger Tarifpolitiker beider Seiten sowie nach Einschätzung des Antragstellers allerdings nahezu ausgeschlossen. Ein anderer Akteurswille, nicht zuletzt jedoch die bereits begonnene Praxis, machen hier einen erheblichen Unterschied. Wesentlich wahrscheinlicher als eine Wiederabschaffung ist, dass sich die Tarifparteien weder auf eine Abschaffung noch eine Fortentwicklung verständigen können, sich in den Kommunen eine uneinheitliche

und insgesamt wenig zufriedenstellende Praxis etabliert, die weder den Vorstellungen der Arbeitgeberverbände noch denen der Gewerkschaften oder der Beschäftigten entspricht, die jedoch von keiner Seite aufgebrochen werden kann („*worst case lock-in*“).

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass der Konflikt um den § 18 zu einem Dauerkonflikt für den öffentlichen Dienst des Kommunalbereichs werden könnte, der nicht nur die Verhandlungen um die noch ausstehende neue Entgeltordnung belasten, sondern auch das Interesse der Arbeitgeber an Tarifverträgen schmälern, die Betriebsparteien und die Beschäftigten vor Ort verunsichern und den Tarifparteien wachsende innerorganisatorische Auseinandersetzungen bescheren könnte. Für eine verbesserte Informationslage über die Praxiserfahrungen mit der leistungsorientierten Bezahlung, die zu einer Rationalisierung dieser für alle Beteiligten unglücklichen Konfliktbeziehung beitragen kann, besteht deshalb erheblicher gesellschaftlicher und tarifpolitischer Bedarf.

Die Auseinandersetzung um die leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst bietet durch ihre mitbestimmte Anlage bei der Ausgestaltung des LOB-Systems sowie die Möglichkeit, Zielvereinbarungen abzuschließen, allerdings auch Chancen für den Start eines partizipativ angelegten arbeits- und leistungspolitischen Diskurses in den Kommunen. Im gelingenden Fall wären dann tatsächlich nicht zunehmender Leistungsdruck oder willkürliche Bewertungen die zentralen Resultate, sondern eine diskursive Verständigung unter Einschluss der Beschäftigten über die Ziele der Dienstleistungserbringung. Möglicherweise würde letztlich dann auch eine Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen tatsächlich stattfinden. Ob es den tarifpolitischen Akteuren des öffentlichen Dienstes gelingen wird, den Streitpunkt leistungsorientierte Bezahlung zu bewältigen, ist für die industriellen Beziehungen des öffentlichen Dienstes und damit auch für die Entwicklung des Systems der Flächentarifverträge insgesamt von Bedeutung (u.a. für die grundsätzliche Frage, in welchem Maße die Funktionsbreite von Flächentarifverträgen auch Gestaltungsfunktionen einschließt).

Über den öffentlichen Dienst hinaus bedeutsam dürfte auch sein, wie sich die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung zu in jüngerer Zeit häufiger berichteten Trends einer „Vermarktlichung“, „Finalisierung“ etc. von Entgeltsystemen verhält (Bahnmüller 2001; Kratzer/Nies 2008; Peters/Sauer 2005). Die vorgesehene Möglichkeit, primär auf Zielvereinbarungen zu setzen, leistet zwar einerseits einer Art von „Finalisierung“ der Leistungsorientierung Vorschub, bei dem weniger die subjektive Leistung und die auf sich genommene Mühsal zählt, sondern die Zielerreichung, andererseits erlauben gerade Zielvereinbarungen eine auf die jeweilige Person oder Gruppe zugeschnittene Leistungsvereinbarung, bei der die jeweiligen subjektiven Leistungsvoraussetzungen mit berücksichtigt werden können. Zwar breiten sich mit der Einführung des § 18 leistungsvariable Entgeltbestandteile quantitativ in einem erheblichen Maße aus und zumindest partiell werden dabei auch die bisher bereits verbreiteten Praktiken der für den öffentlichen Dienst typischen Regelbeurteilung faktisch überwunden, doch ob sich damit „Vermarktlichung“ etablieren, eine neue Form des partizipativ ausgerichteten Leistungsdiskurses durchsetzen oder nach einer gewissen Zeit eingeleitete Veränderungen wieder versanden oder einrasten, das ist durch die tarifvertraglichen Bestimmungen keineswegs determiniert. Da die Bestimmungen des § 18 TVöD (zusätzlich) neben Leistungszulage und Leistungsprämie prinzipiell auch die Möglichkeit einer Erfolgsprämie vorsehen, ist eine „Vermarktlichung“ durchaus nicht auszuschließen, derzeit jedoch scheinen die erwähnten Risiken eines „*lock-in*“ wahrscheinlicher zu sein.

Im Falle einer produktiven Wendung des Konflikts könnte die Lernfähigkeit der beteiligten Akteure gezeigt, im günstigsten Falle ein Prozess der Dienstleistungsreform mittels tarifvertraglicher Regelungen eingeleitet werden, wie es den Arbeitgebervertretern im Grundsatz vorschwebt. Allerdings, so nehmen wir an, kann der Prozess – selbst im Arbeitgebersinne – nur dann erfolgreich verlaufen, wenn es der VKA nicht gelingt, ihre Vorstellungen einseitig durchzudrücken. Bisher scheinen jedenfalls noch mehrere Varianten des Umgangs mit der leistungsorientierten Bezahlung nicht ausgeschlossen zu sein:

- Erstens der Versuch der Durchsetzung von Arbeitgeberinteressen mittels Tarifvertrag unter Inkaufnahme von Störungen und Konflikten der industriellen Beziehungen (ähnlich dem zumindest partiell gescheiterten Versuch Südwestmetalls zur Konversion des ERA-Tarifvertrags zu einem Arbeitgeberinstrument, vgl. hierzu Bahnmüller/Schmidt 2009a/b). Mit großer Wahrscheinlichkeit wären die Ziele der VKA beim § 18 auf diese Weise nicht zu erreichen.
- Als Resultat dieses Versuchs, oder auch unabhängig davon, könnte sich zweitens das erwähnte Szenario des „*worst case lock-in*“ etablieren.
- Drittens wäre es denkbar, dass es der Arbeitnehmerseite auch im öffentlichen Dienst gelingt, mittels leistungsorientierter Bezahlung die Leistungsverausgabung stärker zu beeinflussen bzw. eine Leistungsbegrenzung durchzusetzen.
- Viertens wäre es möglich, dass es den Tarifparteien sowie den Betriebsparteien vor Ort gelingt, aus der leistungsorientierten Bezahlung ein Instrument zu machen, das zu einer tarifvertragsinduziert verbesserten Zielorientierung des öffentlichen Dienstes beiträgt (vgl. Keller 2006: 79). Gelänge es, eine Entwicklung in Richtung dieser Variante einzuleiten, dann könnte konstatiert werden, dass ein relevanter Beitrag zum Einsatz von Tarifverträgen als Gestaltungsinstrument geleistet sei.

Vor dem Hintergrund der großen sachlichen und symbolischen Bedeutung, die der leistungsorientierten Bezahlung des öffentlichen Dienstes beigemessen wird, gehen wir davon aus, es beim Konflikt um das Leistungsentgelt mit einem Schlüsselkonflikt sowohl für die weitere Entwicklung des öffentlichen Dienstes als auch dessen industrieller Beziehungen zu tun zu haben, somit mit einem gesellschafts- und arbeitspolitisch bedeutsamen Thema, bei dem sich darüber hinaus die seltene Gelegenheit bietet, eine Untersuchung durchzuführen, die im Feld erwartungsgemäß stark rezipiert werden dürfte.

4. Zielsetzungen und Fragestellungen des Projekts

4.1 Zielsetzungen

Das Projekt zielt zunächst in einem ersten Schritt darauf, zum umstrittenen Thema leistungsorientierte Bezahlung eine hinreichend breite Datenbasis zu schaffen, um daran anschließend in einem zweiten Schritt Risiken und eventuelle Entwicklungschancen empirisch begründet aufzeigen zu können. Drittens soll das Projekt einen Beitrag zur noch immer vergleichsweise vernachlässigten sozialwissenschaftlichen Untersuchung der industriellen Beziehungen des öffentlichen Dienstes leisten, sowohl auf betrieblicher bzw. Dienststellenebene als auch der Verhandlungskonstellationen und Aushandlungsprozesse auf der tarifpolitischen Ebene.

Hierzu ist beabsichtigt, durch eine Erhebung der eingeführten LOB-Systeme sowie ihrer Ausgestaltung und Akzeptanz eine empirisch gesicherte Wissensbasis zum Umsetzungsstand des § 18 TVöD-VKA im kommunalen Bereich zu schaffen, der auch zu einer Versachlichung des Streits sowohl zwischen den Tarifparteien als auch innerhalb der Organisationen beitragen dürfte. Zudem sollen Wirkungszusammenhänge und Rahmenbedingungen beschrieben werden, unter denen eine erfolgreiche Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung zu erwarten ist. Unter Berücksichtigung der zu erhebenden inter- und intra-organisationalen Verhandlungskonstellationen als wichtigen politischen Voraussetzungen soll geprüft werden, welche Risiken und Chancen der LOB-Umsetzung erwartbar sind und welche Folgen für eine Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes im Sinne von guter Dienstleistungserbringung, guten Arbeitsbedingungen und eines partizipativ ausgestalteten Leistungsdiskurses sich daraus ergeben.

4.2 Untersuchungskomplexe und Fragestellungen

Das Projekt soll in vier Untersuchungskomplexe strukturiert werden. Dabei sollen sich die drei ersten Untersuchungskomplexe auf die kommunale bzw. betriebliche Umsetzungsebene der leistungsorientierten Bezahlung beziehen, wobei die ersten beiden dieser drei Komplexe einen eher deskriptiven, der dritte einen stärker erklärenden Charakter tragen soll. Der vierte Untersuchungskomplex soll die Interaktionsprozesse zwischen den Tarifparteien sowie deren innere Aushandlungsprozesse thematisieren, somit primär auf der tarifpolitischen Ebene angesiedelt sein, und schließlich die Frage des Leistungsentgelts in einer breiteren arbeits- und leistungspolitischen Perspektive diskutieren:

- Untersuchungskomplex 1: Vorkommen und Ausgestaltung der Systeme der leistungsorientierten Bezahlung
- Untersuchungskomplex 2: Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Betriebsparteien, den Beschäftigten und den Führungskräften
- Untersuchungskomplex 3: Funktionalität und Funktionsvoraussetzungen von Systemen der leistungsorientierten Bezahlung
- Untersuchungskomplex 4: Inter- und intra-organisationale Verhandlungsprozesse der Tarifparteien; Chancen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung in einer arbeits- und leistungspolitischen Perspektive

4.2.1 Untersuchungskomplex 1: Vorkommen und Ausgestaltung der Systeme der leistungsorientierten Bezahlung

Zunächst beabsichtigt das Projekt, den Umsetzungsstand des § 18 TVöD-VKA in Betriebs- und Dienstvereinbarungen sowie deren Ausgestaltung und die Praxis der leistungsorientierten Bezahlung vor Ort (mittels Fallstudien und standardisierter Erhebung) so präzise wie möglich zu beschreiben.

Umsetzung in Dienst- und Betriebsvereinbarungen

Da die Regelungen des § 18 TVöD-VKA vor Einführung der leistungsorientierten Bezahlung den Abschluss einer Betriebs- oder einvernehmlichen Dienstvereinbarung verlangen, ist es bei Widerstand einer Betriebspartei oder bei beiderseitigem Desinteresse möglich, auf die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung zu verzichten. Verzichtet ein größerer Teil der Kommunen und Betriebe – trotz der bestehenden Sanktion eines verringerten Ausschüttungsvolumens – einvernehmlich oder im Dissens auf einen

Abschluss einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung zum § 18, so würde dies eine zentrale Umsetzungsschwäche darstellen und müsste als Indiz interpretiert werden, dass das Leistungsentgelt nicht den Anliegen der Akteure vor Ort entspricht. Dabei wäre es dann noch immer eine politische Frage, ob deshalb eine Abkehr von der leistungsorientierten Bezahlung einzuläuten oder ein verstärkter „Bildungsauftrag“ abzuleiten wäre.

Zum jetzigen Zeitpunkt allerdings ist die Quantität der Umsetzung des § 18 in Dienst- und Betriebsvereinbarungen noch immer umstritten. Zwar spricht viel dafür, dass im Jahr 2008 gegenüber dem ersten Jahr 2007 eine deutlich größere Zahl an Dienst- und Betriebsvereinbarungen in Kraft getreten ist, auch vermuten wir, dass inzwischen etwa drei Viertel aller kommunalen Arbeitgeber eine Dienst- und Betriebsvereinbarung haben, doch diese Vermutung speist sich zum einen nur aus einer auf NRW beschränkten empirischen Basis des Projekts „Entgeltreform“ (wobei NRW nicht typisch sein dürfte, s.u.), zum anderen aus Umfragen der Arbeitgeberverbände oder von Beratungsfirmen sowie gewerkschaftsnahen Befragungen, deren Stichproben für bundesweite Erhebungen zu klein oder bei denen Stichprobenbestimmung, Rücklaufquote und dergleichen etwas unklar bleiben (vgl. Forschungsstand). Eine bundesweit aussagekräftige, repräsentative Erhebung der Umsetzung in Vereinbarungen ist trotz tarif- und personalpolitischer Relevanz noch immer überfällig und darf derzeit als eine basale Voraussetzung zur Klärung des Konfliktes um die leistungsorientierte Bezahlung begriffen werden.

Ausgestaltung der Leistungsentgeltsysteme

Neben der Häufigkeit abgeschlossener Vereinbarungen ist zwischen den Tarifparteien umstritten, welche Instrumente der Leistungsermittlung (Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombination beider) vorrangig und mit welcher Intention eingesetzt werden. Während auf gewerkschaftlicher Seite kritisiert wird, dass die Systematische Leistungsbewertung dominiere und viele Arbeitgeber und auch die VKA auf diese setzen würden, favorisiert letztere nach eigener Darstellung ebenfalls die Zielvereinbarung, halte es jedoch für sinnvoll, mit einem Kombinationsmodell aus Zielvereinbarungen und Systematischer Leistungsbewertung zu beginnen. Die Überlegenheit der Zielvereinbarung würde dann dafür sorgen, dass diese ausgebaut wird. Eine Darstellung, die bei Ver.di auf erhebliche Skepsis stößt und als vorgeschoben gilt.

Geklärt werden soll zunächst, welche Instrumente angewandt werden. Erhoben werden soll zudem eine Reihe weiterer Merkmale der LOB-Systeme (z.B. erklärte Ziele, Freiwilligkeit der Teilnahme, Bewertungskriterien und Bewertungsskalen, Mindestpunktzahlen, Einbeziehung der Beamten etc.), darunter auch Merkmale wie bspw. das Vorkommen von Verteilungsvorgaben, deren Einfluss auf Akzeptanz und Funktionalität wir für hoch erachten (vgl. zu den hier relevanten Punkten auch Trittel et al. 2009 für NRW). Dabei soll die Erhebung der tarifvertraglich vorgesehenen Möglichkeiten vollständig erfolgen, auch hinsichtlich von Aspekten, bei denen mit großer Wahrscheinlichkeit keine überraschenden Befunde zu erwarten sind, wie etwa beim relativen Vorkommen von jährlicher Leistungsprämie und monatlicher Leistungszulage, um auch solche Punkte im Interesse des öffentlichen Dienstes „streitfrei“ stellen zu können.

Erfolgsfaktoren Information und Qualifizierung

Aus Sicht der VKA gibt es eine Reihe zentraler „Erfolgsfaktoren“, die im Sinne von „*critical success factors*“ zu verstehen seien, bei deren Beachtung die Einführung leistungsorientierter Bezahlung gelänge, während bei Missachtung dieser Faktoren eine schlechte Praxis und unter Umständen auch ein Scheitern einer LOB-Einführung wahr-

scheinlich seien. Zwar gibt es in der Literatur gewisse Abweichungen, worin diese Erfolgsfaktoren bestehen, doch immer wieder tauchen Faktoren auf wie Information und Qualifizierung, strukturierte Prozesssteuerung und Überprüfung des Umsetzungsprozesses (Hock et al. 2006: 82) oder Faktoren, die auf ein breiteres Verständnis, Vernetzung und breite Information und Beteiligung abzielen. Weiß/Kratz (2008) listen zehn „Eckpunkte“ auf, die ihres Erachtens als „obligatorisch“ angesehen werden sollten und die vom „Einbezug der gesamten Organisation, insbesondere der Beamtinnen und Beamten“, über die „obligatorische Anwendung von Zielvereinbarungen“, ein verbindliches „individuelles Mitarbeitergespräch“, eine „jährliche Überprüfung und Evaluation des Systems“ bis zu wiederum „Schulung der Führungskräfte“ und „Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ reichen. Solche überwiegend prozessbezogenen „Erfolgsfaktoren“ sollen erhoben werden, um ggf. Korrelationen mit der Akzeptanz und Funktionalität der LOB-Systeme herstellen zu können.

Es wird angenommen, dass Information, Qualifizierung und Beteiligung der Führungskräfte und der Beschäftigten tatsächlich entscheidende Einflussfaktoren sind, die sich positiv auf Akzeptanz und Funktionalität auswirken. Umgekehrt formuliert: ohne eine gründliche Information und Qualifizierung der Führungskräfte ist eine hinreichende Umsetzung in die Praxis nicht zu erwarten und ohne eine Beteiligung der Beschäftigten ist mit negativen Motivationseffekten zu rechnen. Kurzum, dies sei als Hypothese formuliert: Ohne eine ausreichende Beachtung dieser Faktoren ist ein Scheitern der leistungsorientierten Bezahlung wahrscheinlich.

Selbstverständlich kosten Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Beteiligungsangebote Zeit und Geld und werden deshalb mit großer Wahrscheinlichkeit nicht immer nur aus Unkenntnis, sondern, um Kosten zu vermeiden, auch aus Kalkül nicht durchgeführt werden. Etwa wird es Fälle geben, in denen die Anreizwirkung von einem Prozent des Tabellenentgelts als zu gering erachtet wird, um hierfür relevante Kosten in Kauf nehmen zu wollen. Seitens der VKA wird argumentiert, dass es sich dabei allerdings zum großen Teil nur scheinbar um Kosten handele, sondern zum Teil bereits um die erwünschten Effekte selbst, da es ein Ziel sei, Informations- und Kommunikations-, mithin Führungsprozesse mittels LOB zu verbessern oder erstmals in größerem Umfang zu initiieren. Information, Kommunikation und Beteiligung sollen deshalb sowohl in einer Kosten- als auch in einer erweiterten Nutzenperspektive betrachtet werden, die sich nicht auf die Wirkungen im Rahmen des LOB-Systems selbst beschränkt. Die Position der VKA soll als Hypothese genommen und überprüft werden, dabei jedoch auch mit dem Befund gerechnet werden, dass Informations-, Kommunikations- und Beteiligungsaufwand selbst zwar prinzipiell, *de facto* jedoch nur bei Vorliegen zahlreicher Voraussetzungen als positive Folge wirksam werden, etwa bei einem Mindestmaß an Vertrauen zwischen Verwaltungsspitze und Personalrat sowie zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, keinem zeitnahen Personalabbau- und Ausgliederungsprozessen, mehr als durchschnittlichen Kompetenzen im Bereich Personal- und Prozesssteuerung und einer qualifizierten Besetzung der betrieblichen Kommission. Die von der VKA und in der Beraterliteratur hervorgekehrte Betonung von Prozessfaktoren als Erfolgsvoraussetzung und Erfolgsmerkmal soll dabei jedoch stets auch kritisch auf ihr Potential an Tautologie und Legitimation befragt werden.

Bewertungspraxis und Ausschüttungsmuster

Angenommen wird, dass sowohl bei Zielvereinbarungen als auch bei Systematischer Leistungsbewertung die Umsetzungssorgfalt und die Qualität der Bewertungspraxis für

die Funktionalität und die Akzeptanz bedeutsam, eine systematische, sorgfältige und nachvollziehbare Anwendung von Bewertungs- bzw. Zielerreichungskriterien sowie Transparenz und Begründung zentral sind. Die Anwendung von formellen (Quote etc., auch: Ausschluss der Beamten) oder informellen bzw. kognitiv wirksamen Verteilungsvorgaben („es gibt immer eine Normalverteilung“), die unabhängig vom tatsächlichen Leistungsverhalten die Verteilung der ausgeschütteten Gelder bestimmen, damit durch die Beschäftigten nicht oder nur sehr begrenzt beeinflussbar sind, so unsere Hypothese, werden sich negativ auf die Funktionalität und Akzeptanz auswirken.

Ebenfalls negative Auswirkungen dürften systematische Bewertungsverzerrungen haben, etwa der bekannte Hierarchieeffekt, Geschlechtereffekte, oder generell stark willkürliche Beurteilungen. Treffen nicht oder kaum beeinflussbare Vorgaben und eine auf einen kleineren Teil der Beschäftigten konzentrierte Ausschüttung zusammen, so erwarten wir eine hohe Scheiternswahrscheinlichkeit mangels Akzeptanz. Soweit solche Systeme nicht verändert werden, bleibt zu klären, ob nicht trotz artikulierter Akzeptanzdefizite materielle Anreize wirken (s.u.).

Typologie der LOB-Systeme

Über eine Deskription von Vorkommen und Ausgestaltung der leistungsorientierten Bezahlung hinaus, sollen die Befunde mit dem Ziel einer Typologie vorkommender LOB-Systeme geordnet werden. Diese Typologie soll neben den festzustellenden Einzelausprägungen, inklusive der sog. „Erfolgsfaktoren“, mit der Akzeptanz und Funktionalität sowie mit dem Charakter der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in Beziehung gesetzt werden.

4.2.2 Untersuchungskomplex 2: Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Betriebsparteien, den Beschäftigten und den Führungskräften

Im Zentrum dieses Untersuchungskomplexes soll der Umgang, die Bewertung und die Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Betriebsparteien, den Führungskräften und den Beschäftigten stehen.

Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung und Aktivitäten der Betriebsparteien

Leistungsorientierte Bezahlung dürfte auch bei den Betriebsparteien nicht selten abgelehnt werden. Erstens ist zum Teil mit einer Ablehnung materieller Leistungsanreize zu rechnen, da eine Differenzierung nach Leistung prinzipiell nicht gewünscht oder als kontraproduktiv abgelehnt wird, etwa da Leistung, insbesondere bei nicht-manuellen Tätigkeiten, als nicht hinreichend messbar gilt. Zweitens dürften dem geringen Volumen von einem Prozent der vorjährigen Monatsentgelte mitunter auch nur geringe Effekte zugeschrieben werden, weshalb der gleichwohl nötige erhebliche Aufwand für Qualifizierung, Mitarbeitergespräche und Bewertungszeiten sich nicht rechnen. Drittens lehnt ein Teil, vornehmlich der Arbeitnehmervertreter, die Umwidmung bisher individuell garantierter zu variablen Entgeltbestandteilen ab (Enteignung von Arbeitnehmerbesitzständen) und zielt deshalb auf eine Wiederabschaffung des Leistungsentgelts. Viertens wird leistungsorientierte Bezahlung als Instrument der Arbeitsintensivierung betrachtet und deshalb bisweilen abgelehnt. *Last but not least* ist fünftens auch bei Kollektivakteuren damit zu rechnen, dass eine diffuse Ablehnung von Neuerungen bisweilen eine Rolle spielt, die weniger mit Bezug auf die Sache begründet ist („*resistance to change*“), in der jedoch durchaus negative Erfahrungen mit Modernisierungsprozessen ihre Spu-

ren hinterlassen haben dürften (Bogumil et al. 2007 a/b; Bogumil/Kißler 1998; Jann et al. 2004; Heisig et al. 2001; Killian et al. 2006; Killian/Schneider 2003; Kißler et al. 2000a/b; Schneider 2002 u. 2003; Sperling 1999). Es soll ermittelt werden, wie häufig und in welchen Kontexten solche und eventuell weitere Ablehnungsgründe vorkommen und welche praktische Relevanz diesen zukommt. Wir nehmen an, dass auch dann, wenn mehrheitlich umgesetzt ist, solche Akzeptanzmängel – evtl. unterschwellig – weiter wirksam bleiben. Zwischen praktischem Handeln und Akzeptanz soll deshalb deutlich unterschieden werden.

Ermittelt werden sollen neben den Ursachen fehlender Akzeptanz selbstverständlich auch die Gründe und Absichten für besonderes Engagement bei der Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung. Dabei darf zunächst erwartet werden, dass sich neben einem allgemeinen Gestaltungs- und einem speziellen Modernisierungswillen der Verwaltungsspitze und/oder des Personal- oder Betriebsrats primär eine Übereinstimmung mit den im § 18 TVöD-VKA genannten sowie von den Tarifparteien darüber hinaus propagierten Zielen finden wird. Ergänzend darf auch mit der Verfolgung von Zielen gerechnet werden, die von Organisationsberatern transportiert werden, die in Sachen leistungsorientierte Bezahlung offenbar in starkem Maße aktiv sind. Angenommen werden soll, dass die Chancen einer funktionsfähigen LOB-Einführung dann höher sind, wenn die Akteure erwarten, damit von ihnen positiv besetzte Ziele erreichen zu können. Funktionalität und Akzeptanz sind wahrscheinlich nicht unabhängig, dürfen jedoch auch nicht gleichgesetzt werden.

Die Entwicklung des Zusammenhangs von Akzeptanz und Umsetzungserfolg dürfte jedenfalls keineswegs eindeutig sein: Etwa können dort, wo zunächst eher skeptisch mit der Umsetzung begonnen wurde, Erfahrungen gesammelt werden, die vor dem Hintergrund der negativen Erwartungshaltung positiv gedeutet werden. Umgekehrt sind sehr optimistische Erwartungen dem Risiko der Enttäuschung besonders ausgesetzt. Wahrscheinlich dürfte deshalb eine Art Konvergenz der Akzeptanzniveaus sein – wobei das Niveau, auf dem sich die Akzeptanz einpendelt, durch das relative Ausmaß an positiven und negativen Enttäuschungen bestimmt wäre. Allerdings muss damit gerechnet werden, dass ein relevanter Teil der Akteure der leistungsorientierten Bezahlung weiterhin unverändert gegenüberstehen wird, da eine Umsetzungsvariante gewählt wird, die sowohl wenig bewirkt als auch wenig aneckt und mitunter nur eine Art Pro-forma-Umsetzung bei faktisch toleriertem „Unterleben“ (Goffman 1973) erfolgt. Neben der Tendenz zur Konvergenz, die durchaus mit einer der leistungsorientierten Bezahlung gegenüber positiven Tendenz verbunden sein könnte, ist deshalb damit zu rechnen, dass es auch so etwas wie eine eingebaute Tendenz zur Erstarrung, zum Unterleben und zum Verfall der Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung gibt, die sich unter Umständen durchsetzen könnte. Die Häufigkeiten zustimmender, skeptischer und ablehnender Haltungen bei den Betriebsparteien sollen deshalb ebenso als offene Forschungsfrage betrachtet werden, wie die Richtung, in die sich die Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung durch die Betriebsparteien weiter entwickeln wird.

Die Haltung der Führungskräfte zur leistungsorientierten Bezahlung

Neben den Betriebsparteien sind die Führungskräfte ein kritischer Faktor für die Funktionsfähigkeit leistungsorientierter Bezahlung. Zum einen prägen sie als Schnittstelle zu den Beschäftigten in einem erheblichen Maße deren Informations- und Kenntnisstand, etwa in Abhängigkeit davon, ob Mitarbeitergespräche tatsächlich durchgeführt werden

oder nicht, zum anderen beeinflussen sie durch ihr Handeln in der Rolle des Bewerbers in starkem Maße die Praxis des LOB-Systems selbst.

Widerstand oder verbreitetes Desinteresse der Führungskräfte können die LOB-Einführung scheitern lassen. Bekannt ist sowohl aus der Privatwirtschaft als auch aus den Erhebungen des Projekts „Entgeltreform“, dass viele Vorgesetzte davor zurückschrecken, ihre Mitarbeiter einer leistungsdifferenzierten Beurteilung zu unterziehen und ihnen der Aufwand für Mitarbeitergespräche zu groß erscheint. Es darf erwartet werden, dass diese Haltung keineswegs selten ist. Allerdings sollten Führungskräfte nicht – wie es verbreitet vorkommt – pauschal einem Feigheitsverdacht ausgesetzt, sondern erwogen werden, dass auch im Sinne einer rationalen Funktionserfüllung Gründe vorliegen könnten, auf eine leistungsdifferenzierte Bewertung zu verzichten, etwa negative Folgen für das Arbeitsklima, kompetitives statt kooperatives Arbeitsverhalten und letztlich sinkende Produktivität. Selbstverständlich muss eine lediglich rationalisierende Legitimation von Führungsversagen davon unterschieden werden. Ermittelt werden soll die Rolle der Führungskräfte im Einführungsprozess, das Vorkommen von Mitwirkung, Distanz und stiller oder aktiver Ablehnung. Insbesondere soll untersucht werden, ob Führungskräfte Zielvereinbarungen (soweit sie über Erfahrungen damit verfügen) der sog. Systematischen Leistungsbewertung vorziehen. Unsere Hypothese ist, dass die Distanz der Führungskräfte gegenüber der leistungsorientierten Bezahlung bei zweifelsfreier Messbarkeit oder einer klar umrissenen, wechselseitig akzeptierten Entscheidungsgrundlage zur Feststellung der Zielerreichung geringer ausfallen müsste. Mit einer tatsächlich größeren Akzeptanz bei Zielvereinbarungen ist jedoch nicht unbedingt zu rechnen, da das Vereinbaren und Aushandeln von Zielen größeren Zeit- und Arbeitsaufwand erfordert, der den Führungskräften häufig nicht hinreichend kompensiert werden dürfte.

Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Beschäftigten

Über die Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Beschäftigten ist bisher ausgesprochen wenig bekannt. Vereinzelt liegen Ergebnisse in Kommunen durchgeführter Mitarbeiterbefragungen vor, außerdem können wir uns auf Befunde aus dem Projekt „Entgeltreform“ stützen. Beide Quellen liefern jedoch bisher Ergebnisse, die noch keine bundesweiten Aussagen zulassen. Mit Sicherheit kann zum jetzigen Zeitpunkt konstatiert werden, dass es auch unter den Beschäftigten Anhänger und Befürworter von Leistungsentgelt gibt und sich die Akzeptanz offenbar je nach den Erfahrungen mit der leistungsorientierten Bezahlung vor Ort stark unterscheidet.

Erwartbar sind einerseits solche Deutungen, wie sie sich auch bei den Kollektivakteuren finden (generelle Zustimmung und Ablehnung, Problem der Messbarkeit und der gerechten Bewertung), andererseits dürften bei den Beschäftigten vor allem folgende Punkte unmittelbar relevant sein: Wichtig wird *erstens* das materielle Interesse sein, somit jenes Moment, auf das primär am Nutzen maximierenden Individuum ausgerichtete Anreiztheorien setzen. Selbst wenn Beschäftigte der Einführung von leistungsorientierter Bezahlung ablehnend gegenüberstehen, so könnten sie demnach gleichwohl ein Interesse am Erhalt der Prämie entwickeln und ihr faktisches Verhalten am LOB-System ausrichten. Dabei dürfte allerdings auch aus der Perspektive des materiellen Interesses dem Ausschüttungsmuster große Relevanz zukommen: Erzielen lediglich wenige Beschäftigte eine Leistungsprämie, dann werden viele gleichwohl den Schluss ziehen, dass es sich wegen der geringen Chancen auf eine Prämie nicht lohnt, sich darum zu bemühen. Dann würde das materielle Interesse breiter Beschäftigtenkreise als Anreiz ausfallen. Das materielle Interesse kann auch den Wunsch nach einer Aus-

weitung des Volumens begünstigen („die Tarifparteien hatten uns acht Prozent versprochen“), ohne deshalb in starkem Maße Anhänger von leistungsorientierter Bezahlung sein zu müssen. Sobald erwartet wird, dass eine Volumenausweitung auf Kosten einer fixen Tarifsteigerung geht, dürfte ein Interesse daran jedoch nachlassen. *Zweitens* ist anzunehmen, dass Gerechtigkeitsfragen für die Beschäftigten zentral sind, wenn es um Leistungsbewertung geht. Die Überzeugung, dass eine nach Leistung differenzierte Bezahlung ein höheres Maß an Gerechtigkeit gewährleisten kann, als undifferenzierte Verdienste, sollte sich unter den Beschäftigten erwartungsgemäß ebenso finden, wie die umgekehrte Annahme, damit verbunden wachsender sozialer Ungerechtigkeit. Wahrscheinlich ist allerdings, dass die jeweilige Ausgestaltung und die Anwendungspraxis der leistungsorientierten Bezahlung sowie die Gestaltung des Einführungsprozesses hier bedeutsam sind. *Drittens* schließlich ist zu erwarten, dass Prozesse der Leistungsbewertung für die Beschäftigten in einem hohen Maß anerkennungsrelevant sind. Dabei dürfte es um mehr gehen als nur um die persönliche Anerkennung durch den Vorgesetzten, die Einführung von Leistungsbewertung verändert auch den Charakter der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Dienststelle oder Betrieb: Der „*general exchange*“, der darauf beruht, dass der Beschäftigte sich darauf verlässt, unabhängig von einer Überprüfung im Detail, sein Entgelt zu erhalten, während die Organisation auf seine Leistungsbereitschaft vertraut, wird in ein kleinteiliges Tauschgeschäft überführt, in dem „extrinsische Motivation“ an Bedeutung gewinnt, worunter die „intrinsische Motivation“ leiden könnte (Matiaske/Weller 2008; Schmidt et al. 2009). Vorausgesetzt ist dabei allerdings, dass zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bisher keine Beziehungslosigkeit herrschte, wie sie mitunter ebenfalls beschrieben wird. Ist dies der Fall, dann dürfte möglicherweise auch die Aufnahme einer eher kleinteiligen Tauschbeziehung, jedenfalls wenn damit auch Mitarbeitergespräche und vielleicht sogar Zielvereinbarungen verknüpft werden, als Beziehungsintensivierung und soziale Anerkennung erfahren werden.

Die Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung bei den Beschäftigten dürfte zusammengenommen sowohl von einer Reihe von Variablen beeinflusst werden, die mit der Ausgestaltung der Systeme zusammenhängen (Ausgestaltung, Praxis, Informations- und Partizipationsangebote im Einführungsprozess), als auch von den Orientierungen der Kollektivakteure und der Vorgesetzten. Zudem muss angenommen werden, dass auch Belegschafts- und Teil-Belegschaftsdiskurse (etwa nach Ämtern, Abteilungen, ehem. Arbeitern und Angestellten, Beamten und Tarifbeschäftigten, vgl. auch Schmidt/Schönberger 1999: 74ff) zum Thema leistungsorientierte Bezahlung partiell aus externen Quellen gespeist werden (wer stellt welche Deutungsmuster zur Verfügung, sich ändernde Gerechtigkeitsmaßstäbe) sowie ein gewisses Maß an Eigendynamik aufweisen. Welche Akzeptanz leistungsorientierte Bezahlung bei den Beschäftigten findet, ist deshalb nicht prognostizierbar und kann auch zwischen Tarifbezirken differieren, etwa soweit die Tarifparteien regional unterschiedlich agieren. Zu erwarten sind bei den Beschäftigten allerdings durchaus Dissonanzen hinsichtlich der Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung: Wir nehmen einerseits an, dass die Beschäftigten in der Regel von den Betriebsparteien eine Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung erwarten, denn ansonsten wäre die Sanktion der reduzierten Ausschüttung wirkungslos, andererseits dürfte mitunter zugleich auch Ablehnung artikuliert werden. Die Ermittlung der Haltung der Beschäftigten soll sich deshalb sowohl auf die Ermittlung der artikulierten Orientierungen selbst stützen, als auch auf Objektivationen, etwa die Zahl der Reklamationen.

4.2.3 Untersuchungskomplex 3: Funktionalität und Funktionsvoraussetzungen von Systemen der leistungsorientierten Bezahlung; Funktionalität des § 18 TVöD-VKA

Funktionalität der leistungsorientierten Bezahlung

Die Frage der Funktionalität der leistungsorientierten Bezahlung ist für die Bewertung zentral und zugleich mit den größten Schwierigkeiten verbunden. Sie soll differenziert werden, *erstens* in die Frage nach der endogenen Funktionalität verschiedener LOB-Systeme und *zweitens* nach den Funktionalität befördernden oder behindernden Rahmenbedingungen. *Drittens* soll geprüft werden, ob die Vorgaben des § 18 TVöD-VKA funktionale LOB-Systeme in hinreichender Weise befördern und *viertens* schließlich soll nach der Funktionalität von leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst generell gefragt werden.

Als Kriterium für Funktionalität soll der Zielerreichungsgrad der im Tarifvertrag explizierten (Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen, Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz) sowie der von den Tarifparteien darüber hinaus verfolgten Ziele gelten (Verwaltungssteuerung, Beteiligung etc.). Dabei ist zu erwarten, dass Ziele zueinander in einem Widerspruch stehen, sich jedoch auch gegenseitig unterstützen können („renegotiation and incentive can be complementary functions of PRP“, Marsden 2004: 353).

Es besteht das Problem, dass die Effekte der leistungsorientierten Bezahlung nicht ohne weiteres zugänglich sind, da sie durch andere Einflüsse überlagert, kompensiert oder verstärkt werden. Die Wahl der Erhebungsstrategien und die Operationalisierung der Kriterien müssen dies berücksichtigen. Um Funktionalität zumindest näherungsweise bestimmen zu können, sollen zwei Erhebungsstrategien eingeschlagen werden: Erstens der kritisch verstehende Nachvollzug der Selbstbeobachtungen der Befragten und die Rekonstruktion von Sinn- und Handlungszusammenhängen auf Basis der Angaben von Befragten (ein Beispiel für Beschäftigte: „Ich bemühe mich, die Prämie zu erhalten“ vs. „Wegen der Prämie ändert sich bei mir nichts“ oder „Das Vertrauen ist weg, ich mache jetzt Dienst nach Vorschrift“, Statements, die ähnlich in den Beschäftigtenbefragungen Verwendung finden sollen). Primär soll sich die Rekonstruktion von Handlungs- und Sinnzusammenhängen zur Ermittlung von Funktionalität im Rahmen der Fallstudien auf die befragten Vertreter der Betriebsparteien, die Experten der betrieblichen Kommissionen und die Führungskräfte stützen. Da Motivationssteigerung nur eines der Kriterien für Funktionalität darstellt (vgl. auch Marsden 2004 u. 2009), versprechen wir uns für eine Gesamtbeschreibung wichtige Informationen primär von den Führungskräften und den Experten der betrieblichen Kommissionen, partiell über diese auch Zugang zu von den Kommunen bzw. Betrieben selbst ermittelten Befunden organisationaler Leistungsmessung.

Zwar ermöglichen die Fallstudien keine Quantifizierung des Maßes an Funktionalität im Einzelfall, doch sie erlauben die Beschreibung von typischen Wirkungszusammenhängen. In der großen Zahl der Flächenbefragung wird dann zweitens erwartet, dass im interkommunalen Vergleich auch Zusammenhänge zwischen isoliert erhobenen Variablen zur kommunalen Leistungsfähigkeit (Selbsteinschätzungen und Leistungsindikatoren) und der Ausgestaltung von LOB-Systemen geprüft werden können. Etwa sollen Ausprägungen von Merkmalen der LOB-Umsetzung (angewandte Instrumente, Ausschüttungsmuster, Akzeptanz etc.) mit Erfolgseinschätzungen der Befragten (hinsicht-

lich der verschiedenen Funktionen nach §18 TVöD sowie der Kriterien der Tarifparteien) erfragt (z.B. „Hat sich die Kommunikation unter Führungskräften und Mitarbeitern durch die LOB-Einführung verbessert?“ 5er-Skala) und mit Leistungsindikatoren wie Bürgerzufriedenheit (ergänzt um: „Worauf beruht ihre Einschätzung?“ - persönlicher Eindruck - Bürgerbefragung etc.) oder Personalkosten- und (bei Betrieben) Ertragsentwicklung in Beziehung gesetzt werden.

Endogene Funktionalität verschiedener LOB-Systeme

Aus sozialwissenschaftlicher ebenso wie aus personal- und betriebspolitischer Perspektive ist zunächst einmal von Interesse, ob und ggf. wie sich verschiedene LOB-Systeme hinsichtlich ihrer Funktionalität unterscheiden. Neben der im Feld selbst umstrittenen Frage, ob Zielvereinbarungen oder Systematische Leistungsbewertungen im Sinne der jeweiligen Zielerreichung vorzuziehen sind, sollen hier auch weitere Unterscheidungsmerkmale der LOB-Systeme mit herangezogen werden. Beispielsweise soll nach den Effekten verschiedener Kriterien und Bewertungs- bzw. Zielerreichungsskalen, von Team- und Individualprämien, vorgegebenen Ausschüttungsmustern, der Rolle der betrieblichen Kommission etc. gefragt werden. Darüber hinaus soll die Typologie von LOB-Systemen (s.o.) auf ihre Funktionalität geprüft werden.

Wir erwarten, dass sich Funktionalitätsunterschiede zwischen verschiedenen LOB-Systemen zeigen und Zielvereinbarungen im Mittel eher geeignet sind, um die Ziele des § 18 TVöD-VKA zu erreichen, als die Systematische Leistungsbewertung. Weiter erwarten wir, dass sich ein hohes Maß an Information und Beteiligung (auch bei Systematischer Leistungsbewertung) positiv auf die Funktionalität auswirkt und Systeme, die Prämien lediglich an eine Minderheit der Beschäftigten ausschütten, nicht nur geringe Akzeptanz erfahren, sondern auch dysfunktional im Sinne einer Zielerreichung sind, Funktionalitätsunterschiede zu einem relevanten Anteil jedoch nicht auf formal unterschiedlichen LOB-Systemen beruhen, sondern auf den praktischen Umgang mit diesen verweisen (Information und Beteiligung von Führungskräften und Beschäftigten, strukturierte Prozesssteuerung).

Ein Mindestmaß an Akzeptanz bei Führungskräften und Beschäftigten ist wahrscheinlich eine Voraussetzung für ein Funktionieren der eingeführten Systeme leistungsorientierter Bezahlung. Gleichwohl ist nicht auszuschließen, dass LOB-Systeme auch bei eher geringer Zustimmung handlungspraktisch soweit akzeptiert werden, dass eine eingeschränkte Funktionsfähigkeit möglich ist. Dabei garantiert jedoch auch Akzeptanz noch keine Funktionalität, wenn darunter mehr als das Fehlen von Ärger und Konflikten verstanden werden soll.

Funktionalität befördernde oder behindernde Rahmenbedingungen

Es wurden bereits Faktoren angesprochen, die jenseits der Ausgestaltung des jeweiligen Systems die Funktionalität der leistungsorientierten Bezahlung beeinflussen dürften, generell sollen sowohl strukturelle als auch politische Rahmenbedingungen ermittelt, sowie (betriebs-)historische Voraussetzungen als erklärende Variablen einbezogen werden.

Da erwartungsgemäß für eine gelingende Praxis der leistungsorientierten Bezahlung hinreichend Vorbereitungszeit für die Führungskräfte und Gespräche mit den Mitarbeitern sowie eine ausreichende Personalbesetzung wichtig sind, dürfte eine Dominanz kurzfristiger Kostensenkungsziele eher kontraproduktiv sein: finanzielle Mittel dürften

somit eine erste strukturell wichtige Voraussetzung für Funktionalität darstellen. Personalausstattung und Arbeitssituation, damit die Voraussetzungen der Leistungserbringung, dürften für die Funktionalität leistungsorientierter Bezahlung somit von genereller Relevanz sein.

Untersucht werden soll auch, ob Auffassungen empirisch haltbar sind, dass das jeweilige Angebots- und Dienstleistungsspektrum oder die Betriebs- bzw. Verwaltungsgröße Einfluss auf die Funktionsfähigkeit leistungsorientierter Bezahlung haben, leistungsorientierte Bezahlung in Bereichen manueller Tätigkeiten besser als in denen nicht-manueller Tätigkeiten funktioniere, in marktnäheren Betrieben besser als in Verwaltungen oder etwa in den Sozial- und Erziehungsdiensten. Es muss damit gerechnet werden, dass etwa im Bereich personenbezogener Dienstleistungen negative Funktionalitätserwartungen und ggf. tatsächliche arbeitsprozessbezogene Funktionalitätsrestriktionen sich überlagern und deshalb nicht leicht zu entscheiden ist, ob arbeitsprozessbedingte Funktionalitätsgrenzen Wissen um die Grenzen der leistungsorientierten Bezahlung hervorbringen, oder ob umgekehrt Funktionalitätsvorbehalte auch Funktionsdefizite nach sich ziehen. Zusammenhänge zwischen Funktionalitätsglauben und Funktionalität finden sich allerdings sowohl im negativen als auch im positiven Fall und müssen in einem hinreichend komplexen Wirkungsschema Berücksichtigung finden.

Obgleich auch die strukturellen Rahmenbedingungen nicht lediglich als objektive Faktoren wahrgenommen und thematisiert werden dürfen, vielmehr zumindest partiell erst im Kontext von Überzeugungen ihre Wirkungen entfalten dürften, sollen sie doch von im engeren Sinne politischen, akteurs- bzw. subjektbezogenen Faktoren unterschieden werden. Der Charakter der betrieblichen Arbeitsbeziehungen (Maß an Kooperativität, Verhandlungsstile etc.) und das Maß an Vertrauen zwischen den Kollektivakteuren, das Betriebsklima und das Vertrauen der Beschäftigten in Vorgesetzte und Management bzw. Verwaltungsspitze beeinflussen die Akzeptanz und die Bereitschaft, sich auf LOB-Systeme einzulassen. Von erheblicher Relevanz für die Funktionsfähigkeit dürfte es zudem sein, welche Ziele mit der leistungsorientierten Bezahlung verknüpft werden. Als Hypothese soll gelten, dass Ziele wie die qualitative Verbesserung des Dienstleistungsangebots, die nicht in erster Linie einen verteilungspolitischen Charakter tragen, der Funktionalität weniger abträglich sind, als Strategien der Personalkostensenkung.

Vermittelt über die Akzeptanz einerseits und die sachbezogene Handlungskompetenz der Akteure andererseits werden vorgängige Erfahrungen mit Leistungszulagen oder Prämienzahlungen sowie kommunalen Modernisierungsprozessen generell die Funktionalität beeinflussen. Hier rechnen wir mit Unterschieden zwischen einzelnen Dienststellen und Betrieben, aber auch nach Tarifbezirken und zwischen ost- und westdeutschen Kommunen. Ob und ggf. welche Relevanz vor Geltung des § 18 TVöD entstandene tarifbezirkliche und organisationshistorische Unterschiede für den Umgang mit der leistungsorientierten Bezahlung haben, soll aus zwei Gründen untersucht werden: zum einen, um ein adäquates Modell der Einflussfaktoren auf die leistungsorientierte Bezahlung entwickeln zu können, zum anderen, um die Frage zu diskutieren, welcher Stellenwert der lokalen bzw. regionalen Vorgeschichte bei der Rezeption von tarifvertraglichen Regelungen zukommt.

Dabei soll auch untersucht werden, ob sich Konstellationen finden lassen, die eine besonders hohe Wahrscheinlichkeit funktional erfolgreicher oder misslingender Umsetzung aufweisen. So könnte etwa leistungsorientierte Bezahlung in größeren Kommunen

Funktionalitätsvorteile aufweisen oder manche Varianten von LOB-Systemen in kleineren, andere besser in größeren Kommunen funktionieren. Keineswegs ausgeschlossen werden soll dabei jedoch, dass sich zumindest für manche der mit leistungsorientierter Bezahlung verfolgten Ziele generell keine hinreichenden Funktionalitätsbelege finden lassen (s.u.).

Funktionalität des § 18 TVöD-VKA

Sollte sich Funktionalität – womit zu rechnen ist – nicht in allen Fällen, eventuell nur beim Einsatz bestimmter LOB-Varianten und unter bestimmten Voraussetzungen, finden lassen, so ist die Frage aufzuwerfen, ob der § 18 TVöD-VKA selbst als hinreichend funktional gelten darf, oder ob die vereinbarten tarifvertraglichen Bestimmungen für Funktionalitätsdefizite in der kommunalen Umsetzung mit verantwortlich zu machen sind. Eine kritische Bewertung der Funktionalität des § 18 bedarf einer breiten empirischen Kenntnis der Umsetzungserfahrungen, unzulänglich wäre es, lediglich positive Umsetzungsfälle herauszugreifen und als „*best practice*“ zu beschreiben, denn eine Übernahme von „*best practice*“-Merkmalen droht in anderen Kontexten nicht selten der positiven Effekte verlustig zu gehen.

Welche der funktionierenden Umsetzungsvarianten welche Verallgemeinerungschancen bieten und welche Merkmale sinnvollerweise in den Tarifvertrag übernommen werden sollten, ist deshalb auf dem Weg der Einzelfallbetrachtung nicht zu entscheiden. Sollte sich beispielsweise herausstellen, dass die Hypothese, Zielvereinbarungen genügten den gewählten Funktionalitätskriterien besser als unilaterale Varianten der Leistungsbewertung, sich bewahrheitet, dann könnte erstens eine tarifvertragliche Verpflichtung aller Dienststellen und Betriebe auf Zielvereinbarungen erwogen werden. Zweitens jedoch müsste dann mit divergenten Konsequenzen gerechnet werden: einerseits dürfte sich der Kreis der Anwender ausweiten und dabei eventuell auch die unterstellten Positiveffekte in einer größeren Zahl von Fällen auslösen, andererseits könnte in der Konsequenz des mit dem Einsatz von Zielvereinbarungen verbundenen Aufwandes der Anteil der Vermeider wachsen und die Tendenz zur Pro-forma-Umsetzung gestärkt werden. Eine Abschätzung der Relevanz der verschiedenen Varianten bedarf deshalb einer integrierten Betrachtung von Akteursintentionen, Wirkungszusammenhängen und statistischer Merkmalsverteilung sowie von Entwicklungsszenarien.

Jenseits der Diskussion konkreter Einzelbestimmungen soll vor dem Hintergrund der empirischen Befunde zur Umsetzung gefragt werden, welche Vor- und Nachteile der ausgeprägte Konkretisierungsspielraum hat, den der § 18 TVöD-VKA den Betrieben und Dienststellen einräumt. Unsere Hypothese ist, dass der Zwang zum Abschluss einer Betriebs- oder einvernehmlichen Dienstvereinbarung vor der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung, die erhebliche Spielräume bietet, einerseits dazu beiträgt, dass sich die Akteure vor Ort mit der Materie inhaltlich auseinandersetzen (müssen) und damit wesentlich zur Schaffung von Umsetzungskompetenz beiträgt. Hiervon dürfte nicht nur die Qualität der Personalpolitik der Arbeitgeber, sondern auch die betriebspolitische Kompetenz der Personal- und Betriebsräte profitieren. Andererseits eröffnet die schwache tarifvertragliche Vorgabe auch Spielräume für Fehlentscheidungen, die durch klarere Regelungen vermieden werden könnten. Es wird auf Basis der empirischen Befunde bspw. zu prüfen sein, ob Regelungen, die eine Ausschüttung von Leistungsprämien lediglich an einen bestimmten Anteil der Beschäftigten vorgeben (Quotierung, Mindestpunktzahl bei begrenztem Punktbudget etc.) einer erfolgreichen Umsetzung schaden.

Allgemein formuliert, sind vier Szenarien des weiteren Umgangs der Tarifparteien mit dem § 18 möglich und deshalb auf ihre Folgen für die weitere Entwicklung zu prüfen:

- Vor einem Hintergrund defizitärer Funktionalität und weithin fehlender Akzeptanz wäre ggf. eine Streichung des § 18 TVöD-VKA eine Option, sollten keine überlegenen Regelungen absehbar sein. Da ein solcher Schritt sowohl auf der tarif- als auch der betriebpolitischen Ebene mit einem Ansehensverlust der bisherigen Befürworter verbunden wäre und nicht ohne relevante Störungen der industriellen Beziehungen erfolgen könnte, wäre ein solcher Schritt nicht nur mit Blick auf rationale Vergütungsstrukturen, sondern auch die Rationalität der industriellen Beziehungen insgesamt zu diskutieren. Eventuell könnte aus übergeordneten Gründen auch lediglich auf eine Ausweitung des Volumens verzichtet und eine allmählich um sich greifende Invariabilität in Kauf genommen werden.
- Im Falle einer im Grundsatz akzeptierten und in der Tendenz funktionalen Einführung der leistungsorientierten Bezahlung könnte für die Tarifparteien eine Ausweitung des Volumens diskutabel sein. Da in diesem Falle auf die Gegner der leistungsorientierten Bezahlung Rücksicht genommen werden müsste, könnte eine Entkoppelung von regulären Entgeltrunden und eine „aus dem Mehrwert der leistungsorientierten Bezahlung selbst finanzierten“ Volumenausweitung ein möglicher Weg sein.
- Soweit in größerem Umfang sich als negativ auf Funktionalität und Akzeptanz erweisende Umsetzungsmerkmale auftreten, könnten die Tarifparteien es für sinnvoll erachten, Ausschlussbestimmungen aufzunehmen (etwa ein Quotierungsverbot oder eine wirksamere Abgrenzung gegenüber der Regelbeurteilung). Diskutiert werden sollen auch die erwartbaren Effekte mitunter im Feld artikulierter Vorschläge, die Anwendung des § 18 auf freiwillige Basis zu stellen oder nach Größe der Kommunen, Sparten oder Berufsgruppen differenzierte Regelungen einzuführen.
- Finden sich „best practice“-Fälle oder zumindest eine Reihe von Ausgestaltungsmerkmalen, die in der Regel auch in anderen Kommunen und kommunalen Betrieben Chancen auf einen erfolgreichen Einsatz versprechen, dann könnte eventuell eine tarifvertragliche Übernahme zumindest der Grundmerkmale entsprechender Dienst- und Betriebsvereinbarungen erfolgen, sei dies durch eine Erweiterung des § 18 oder eine tarifvertragliche Zusatzvereinbarung (beispielsweise ähnlich dem LeistungsTV-Bund).

Die Wahrscheinlichkeit und die Folgen solcher Optionen, die zum Teil auch kombinierbar sind, partiell der Konkretisierung bedürfen und bei Bedarf ergänzt werden sollen, sollen diskutiert werden.

Funktionalität von leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst generell

Über die Erhebung von Unterschieden zwischen Varianten der LOB-Umsetzung und die Funktionalität des § 18 hinaus, soll auch nach dem generellen Nutzen leistungsabhängigen Entgelts im öffentlichen Dienst gefragt werden. Allerdings handelt es sich dabei um ein keineswegs einfaches Unterfangen.

Aussagen über die Funktionalität leistungsorientierter Bezahlung werfen erhebliche Schwierigkeiten auf: Eventuelle Wirkungen der leistungsorientierten Bezahlung auf die Entwicklung von Leistungskennziffern (Produktivität, Kosten, gemessene Bürgerzufriedenheit etc.) treten wahrscheinlich überwiegend erst zeitlich versetzt auf und sind durch

intervenierende Variablen moduliert. Bei statistischen Auswertungen ist deshalb das Risiko kausaler Fehlzuschreibungen bzw. des Fehlens signifikanter Wirkungen hoch. Die Erhebung von den betrieblichen Akteuren selbst wahrgenommener Wirkungszusammenhänge birgt wiederum das erwähnte Risiko in sich, dass diese von Funktionalitätsglauben (oder Misstrauen) überlagert sein können. Beide Fehlzuschreibungsrisiken gelten für aufgabennahe Effekte in geringerem Maße. Beispielsweise kann der Erfolg von Zielvereinbarungen zum Spritsparen bei Kfz-Fahrern gemessen und mit dem vorherigen Spritverbrauch verglichen werden. Allerdings können auch in einem solchen Fall noch Verzerrungen durch nicht beachtete intervenierende Einflüsse auftreten, etwa durch einen LKW-Neukauf. Im Beispiel, das auf einem realen Fall basiert, wurde mit den Beschäftigten nicht nur das Ziel der Spriteinsparung vereinbart, sondern sie wurden auch in verbrauchsarmem Fahren geschult. Es wäre deshalb verkürzt, Erfolge allein der nackten Anreizfunktion zuzuschreiben, wäre ohne Schulung die Wirkung doch möglicherweise ausgeblieben. Möglich ist auch, dass die Schulung allein wirksam war – sie jedoch ohne die Einführung des Leistungsentgelts nicht stattgefunden hätte.

Aussagen zur Funktionalität von leistungsorientierter Bezahlung sollten zudem nicht auf quantitative Produktivitätskennziffern eng geführt werden, sondern auch andere von den Tarifparteien für positiv erachtete Veränderungen berücksichtigen (etwa eine zunehmende Zahl an Mitarbeitergesprächen, Schulungen o.ä.), denen wiederum positive Folgen zugeschrieben werden können. Dabei muss dann verdeutlicht werden, dass die Funktionalität trotz gründlicher empirischer Erhebung nicht gänzlich ohne ein Moment der sozialen Konstruktion und des Funktionsglaubens auskommen wird. Diese Einschränkungen sollen mitthematisiert und ihre Relevanz für die Bewertung beachtet werden. Dadurch soll das Ziel einer Aussage über die Funktionalität der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst keineswegs aufgegeben, sondern lediglich in einer reflektierten, gewissermaßen post-konstruktivistischen Weise behandelt werden, bei der bewusst bleibt, dass Aussagen über Wirkungszusammenhänge nicht ohne gewisse Annahmen auskommen.

4.2.4 Untersuchungskomplex 4: Inter- und intra-organisatorische Verhandlungsprozesse der Tarifparteien; Chancen und Risiken der leistungsorientierten Bezahlung in einer arbeits- und leistungspolitischen Perspektive

Die Entwicklungsmöglichkeiten der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst können mittels einer Fortschreibung positiver oder negativer Umsetzungserfahrungen allein nicht adäquat bestimmt werden, da sie unter anderem davon abhängen, wie die Tarifparteien weiterhin damit verfahren wollen, d.h. welche Ziele sie verfolgen, wie sie die bisher gemachten Erfahrungen deuten und wie sich die Beziehung zwischen den tarifpolitischen Akteuren vor dem Hintergrund anderer Konfliktfelder entwickelt, etwa der Entgeltrunde in 2010 (vor dem Hintergrund der Haushaltsentwicklung) und den Verhandlungen zur neuen Entgeltordnung, und nicht zuletzt davon, wie das Thema leistungsorientierte Bezahlung in den beiden Lagern intern kommuniziert und ausgehandelt wird.

Anders als die Tarifgemeinschaft der Länder bekennt sich die VKA durch Äußerungen und Beschlusslage zur leistungsorientierten Bezahlung. Eine prinzipielle Abkehr von der Zielorientierung einer Fortführung und Volumensteigerung auf letztlich 8% ist nicht zu erwarten. Die bisherigen Erfahrungen mit der leistungsorientierten Bezahlung wertet die VKA positiv, vorkommende Einführungsfehler werden eingeräumt, jedoch für überwind-

bar gehalten. Obgleich die VKA erklärtermaßen nicht nur das Ziel verfolgt, materiell zu Leistungssteigerungen anzureizen, sondern auf einen Wechsel zu einer verbesserten Führungskultur setzt, wird in einer Nichtaufstockung des Startvolumens eine erhebliche Gefährdung für die weitere Entwicklung des Leistungsentgelts gesehen, da teilweise in Erwartung eines wachsendes Ausschüttungsvolumens eingeführt oder mit Verweis auf das geringe Volumen aufgeschoben wurde. Bleibt die Steigerung aus, so wird mit Enttäuschungen und nachlassendem Engagement bei den Akteuren vor Ort gerechnet, womit der Entwicklung der leistungsorientierten Bezahlung geschadet würde. Mit der erwarteten Verknappung von Haushaltsmitteln in Folge der Krise der Finanzmärkte bzw. des Finanzmarktkapitalismus nehmen jedoch arbeitgeberseitig die finanziellen Spielräume ab, und offenbar die internen Auseinandersetzungen um den Einsatz von Haushaltsgeldern zu. Das Ziel der Personalkostenbegrenzung scheint zumindest bei vielen Kämmerern dazu zu führen, dass ein niedriger Tarifabschluss höher gewichtet wird als eine Ausweitung des LOB-Volumens. Da Ver.di (wohl auch die dbb-Tarifunion) bei einer geringen Entgeltsteigerung wiederum keiner Ausweitung des leistungsdifferenzierten Anteils zustimmen dürfte, da dies intern nicht durchsetzbar wäre, ist ein Verzicht auf eine Volumensteigerung in 2010 nicht ausgeschlossen. Unsere Hypothese ist, dass die VKA zwar am Ziel der Ausweitung der leistungsorientierten Bezahlung festhalten wird, dass für die Frage, wie verhandelbar diese Forderung ist, jedoch nicht zuletzt die Haushaltsentwicklung den zentralen Einflussfaktor darstellt. Damit würde ein generelles Problem des öffentlichen Dienstes, Modernisierungsprozesse der mangelnden kommunalen Möglichkeiten und der mangelnden staatlichen Bereitschaft wegen stets unter Kostenkuratel zu stellen, unter den Bedingungen der Krise weiter verschärft. Erklärter Wille und Durchsetzungshandeln könnten auf Seiten der kommunalen Arbeitgeber in einen Widerspruch geraten. Internen Aushandlungsprozessen auf Arbeitgeberseite, deren Ausgang nicht prognostizierbar erscheint, muss deshalb eine besondere Relevanz für die weitere Entwicklung des LOB-Volumens und damit vermittelt auch die weitere Entwicklung des Leistungsentgelts insgesamt zugeschrieben werden.

Ver.di wird 2010 voraussichtlich vor dem Hintergrund der beschriebenen Haushaltsbedingungen keine Steigerung des Startvolumens anstreben, ob auf eine Abkehr vom Leistungsentgelt oder eine Modifikation der Regeln gezielt wird, dürfte nicht zuletzt vom *intra-organizational bargaining* bei Ver.di abhängen und damit davon, wie die Durchsetzungschancen für eine Wiederabschaffung der leistungsorientierten Bezahlung eingeschätzt werden. Während die pragmatische Argumentation, eine Abschaffung sei nicht durchsetzbar, deshalb müsse das Beste aus der leistungsorientierten Bezahlung gemacht werden, bisher dominierte, dürfte die Streichung des § 18 TV-L im Tarifabschluss der Länder 2009 den grundsätzlichen Kritikern Auftrieb verschaffen. Auch auf gewerkschaftlicher Seite sind deshalb innere Aushandlungsprozesse von erheblicher Relevanz für die weitere Entwicklung bei der leistungsorientierten Bezahlung (Friedman 1994; Walton/McKersie 1965).

Die Aushandlungsprozesse zwischen den Tarifparteien und innerhalb derselben sollen in ihrer Wechselbeziehung beschrieben und charakterisiert, ihr relatives Gewicht gegenüber den Intentionen und den Erfahrungen auf der kommunalen Ebene bestimmt sowie unter Berücksichtigung von Kontextbedingungen (insb. Haushaltsentwicklung) zu erklären versucht werden. Dabei wird angenommen, dass die Wahrscheinlichkeit keineswegs gering ist, dass trotz oder auch wegen der komplexen Aushandlungsprozesse weder eine Abschaffung, noch Steigerungen, vielmehr eine Stagnation des Volumens

und auch der Regelungen zustande kommen könnte, d.h. eine Situation entsteht, die keiner der Intentionen entspricht („*worst case lock-in*“): Wenn die Systeme nicht abgeschafft werden, sondern lediglich das Interesse daran verloren geht, dann, so ist anzunehmen, würden zumindest bei Systematischer Leistungsbewertung häufig Bewertungs- und Ausschüttungsmuster erstarren, d.h. es würde dann (wie es auch in der Privatwirtschaft keineswegs selten ist) zwar überwiegend weiterhin differenziert, nicht jedoch variabel ausgeschüttet. In einer solchen Konstellation würde dann weder Leistung gefördert, noch die Führungskultur verbessert, vielmehr eine zunehmend ungerechte Verteilung entstehen, da sich das Leistungsverhalten ändert, das Ausschüttungsmuster jedoch nicht. Die voraussichtlich negativen Konsequenzen einer solchen „*lock-in*“-Konstellation könnten dann allerdings den Tarifparteien Anlass bieten, nach alternativen Entwicklungspfaden Ausschau zu halten. Eventuell könnte in einer Regelveränderung ein sachlicher und nicht zuletzt verhandlungspolitischer Ausweg gefunden werden. Sollten sich sowohl Streichung als auch bloße Volumenausweitung als nicht durchsetzbar erweisen, dann stünden sich „*lock-in*“ einerseits und modifizierte Regelungen zur Ausgestaltung der leistungsorientierten Bezahlung andererseits als die beiden realpolitischen Alternativen entgegen.

Wie dargelegt, verbindet die VKA mit der leistungsorientierten Bezahlung mehr als den reinen Versuch, über ein materielles Anreizsystem Leistungssteigerungen hervorzurufen. Die Dienststellen und Betriebe sollen die Führungskultur verbessern und lernen, ihre Arbeit stärker als bisher an Zielen zu orientieren. Mithin gilt die leistungsorientierte Bezahlung als der zentrale Schlüssel zur Modernisierung des öffentlichen Dienstes per Tarifvertrag. Der Arbeitgeberverband propagiert nicht nur die Umsetzung, sondern auch eine breite strategische Zielvorstellung der leistungsorientierten Bezahlung. Auf gewerkschaftlicher Seite finden sich zwar mitunter Ansätze eigener strategischer Ziele im Umgang mit dem Leistungsentgelt, eine handlungswirksame strategische Orientierung ist bisher jedoch nicht etabliert. Darin spiegelt sich zum einen, dass das Leistungsentgelt auf Initiative der VKA zustande kam, zum anderen blockieren gewerkschaftsinterne Divergenzen die Debatte. Erweitern wir den Blick und fragen nicht nach leistungsorientierter Bezahlung, sondern nach der Leistung selbst, dann sind aus einer *industrial relations*-Perspektive drei Grundvarianten der Leistungssteuerung denkbar: eine *unilaterale*, wie sie bisher häufig vorliegen dürfte, eine *mitbestimmte* unter Beteiligung des Personal- bzw. Betriebsrats (bilateral) sowie eine *partizipative* Variante, in die (auch) Beschäftigte und Vorgesetzte integriert sind – wobei die letzte Variante auch die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung einschließen würde (trilateral).

Eine leistungspolitische Strategie unter Einschluss von Leistungsentgelt ist weder für die Arbeitgeber-, noch für die Arbeitnehmerseite ohne Risiken. Arbeitgeber und Vorgesetzte riskieren, sich einem erhöhten Argumentations- und Begründungszwang auszusetzen, Gewerkschaft und Beschäftigte laufen Gefahr, sich mit der Mitwirkung auch eine Verantwortungsübernahme mit einzuhandeln und selbsttätig an Leistungsverdichtung mitzuwirken. Soweit die Alternative allerdings in einer unilateral gesteuerten Leistungsverdichtung durch Personalabbau und Aufgabenkonzentration besteht, dürfte das Ziel, einen partizipativen Leistungsdiskurs zu etablieren, zumindest aus Arbeitnehmer-sicht als Weg mit den geringeren Risiken erscheinen. Abschließend sollen die Auswirkungen von leistungsorientierter Bezahlung, insb. Zielvereinbarungen, sowie der damit verbundenen Verhandlungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie

zwischen den Betriebsparteien auf die industriellen Beziehungen insgesamt diskutiert werden (Marginson et al. 2007).

5. Forschungsbedarf, Stand der Forschung, eigene Vorarbeiten

5.1 Forschungsbedarf und Stand der Forschung

Der Forschungsbedarf zur leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst ist sowohl aus tarifpolitischer als auch aus sozialwissenschaftlicher Perspektive noch immer erheblich. Da mit der Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung nach den Bestimmungen des § 18 TVöD erst im Jahr 2007 – und zwar eher zögerlich – begonnen wurde, und die Bestimmungen zunächst die Möglichkeit der pauschalen, undifferenzierten Ausschüttung des Gesamtvolumens sanktionsfrei zuließen, führte der Umsetzungsdruck mittels reduzierter Ausschüttung erst in 2008 zu einer breiteren Einführung. Eventuelle Einführungsfehler werden so nicht selten erst im Jahr 2009 korrigiert, weshalb eine Erhebung erst ab 2010 Befunde erbringen kann, denen eine hinreichende Erfahrungsbasis zugrunde liegt. Auch die offizielle Evaluation des Leistungsentgelts durch die Tarifparteien war, anders als ursprünglich vereinbart, in 2008 deshalb wenig sinnvoll und wurde aufgeschoben (so VKA und gewerkschaftliche Vertreter, etwa Dannenberg 2008, übereinstimmend). Bis dahin vorgelegten Befunden zur Umsetzung und Ausgestaltung der leistungsorientierten Bezahlung ist deshalb lediglich ein explorativer Status zuzuschreiben, dies gilt auch für unsere eigene Untersuchung (s.u.). Obgleich solche vorläufigen Befunde auf großes Interesse stoßen und hilfreich für die weitere Diskussion sind, ist doch der Umsetzungsstand der leistungsorientierten Bezahlung zwischen und innerhalb der Tarifparteien heftig umstritten. Während der § 18 auf gewerkschaftlicher Seite als eine der „bitteren Pillen“ betrachtet wird, die es im Interesse eines Abschlusses des TVöD zu schlucken galt, hatte die Arbeitgeberseite die leistungsorientierte Bezahlung „zur Grundvoraussetzung für ein neues Tarifwerk“ erklärt (Meerkamp 2008: 115). Für die VKA gilt der § 18 noch immer als Kernstück der Tarifreform des öffentlichen Dienstes (ähnlich auch Matiaske/Holtmann 2007: 3; Vesper /Feiter 2008 u. bereits Vesper 1996) und als zentraler sachlicher und symbolischer Schritt der Modernisierung (Jörges-Süß 2007; Tondorf 2007: 18), wohingegen relevante Teile der Gewerkschaften den § 18 ablehnen und den Stand der Umsetzung für gering erachten. Mitunter wird allerdings berichtet, es habe eine gewisse Grundeinigkeit unter den Tarifparteien bestanden, dass eine stärker nach Leistung differenzierende Bezahlung sinnvoll und lediglich die Ausgestaltung des § 18 zunächst der Streitpunkt gewesen sei (vgl. beispielsweise Tondorf/Jochmann-Döll 2004: 428 oder Vesper 1996: 154f).

Auch wenn über „die Eignung der verschiedenen Systeme der Leistungsbezahlung und -messung (...) schon oft gestritten“ wurde (Bull 2008: 549), und inzwischen auch mehrere Abhandlungen und Erhebungen vorliegen, so fehlt es doch noch immer an mehr als nur an einer brauchbaren Datenbasis. Zunächst handelt es sich bei einem großen Teil der inzwischen publizierten Literatur um Regelauslegungen und Umsetzungshinweise mit bestenfalls unsystematischer Erfahrungsbasis, häufig um Publikationen aus den Reihen der beteiligten Tarifparteien oder von mit der Umsetzung befassten Beratern (exemplarisch seien genannt: Ahlers et al. 2007; Boegl 2006; Böhm 2005; Demmke 2007; Fisch et al. 2007; KGSt 2006 u. 2007; Lerch 2006; Niedersächsische Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege 2005; von Roetteken 2006; Heidlas 2007; Helzel 2007; Bredendiek et al. 2005; Dürk/Sternatz 2007; Komba 2006; Kratz/Weiß 2006; Leist 2007; Leist/Mischlewitz 2007; Litschen 2007; Litschen/Lorenzen 2006;

Martin 2006 u. 2007; Richter 2007; Rob 2007; Roggenkamp 2006a/b; Rösen/Rocke 2006; gleichwohl anregend etwa Weiß/Kratz 2008; Vesper/Feiter 2008). Ein relevanter Teil der vorgelegten Texte entbehrt einer aktuellen empirischen Basis und reflektiert die Entwicklungschancen der neuen Bestimmungen des TVöD lediglich im Lichte früherer Ansätze bzw. erster Pilotversuche (Adamaschek/Oechsler 2001; Oechsler 1996; BMI 2006; Breisig 2000; Eisel 2005; Fischbach/Bahn Müller 2005; Schur 2005; Tondorf 1997, 1998, 2003 u. 2006b; Tondorf et al. 2002; Tondorf/Jochmann-Döll 2004 u. 2005) oder argumentiert vornehmlich auf Basis der Erfahrungen mit der früheren Regelbeurteilung im Beamtenbereich (etwa Bull 2008) bzw. den (mitunter idealisierten) Erfahrungen aus der Privatwirtschaft. Ein Teil der Literatur scheint lediglich bereits feststehende Vorstellungen vom Nutzen leistungsorientierter Bezahlung empirisch angereichert präsentieren zu wollen. Empirische Erhebungen zur praktischen Umsetzung des § 18 beschränken sich allerdings entweder auf einzelne Kommunen oder auf stark selektive und in keinem Falle repräsentative Stichproben bzw. sind nicht oder allenfalls partiell zugänglich (Pricewaterhouse Coopers 2008; Kienbaum 2009; Schiefer 2008; KAV Schleswig Holstein et al. 2007; Thanheiser 2008; Tondorf 2008; Tondorf/Jochman-Döll 2007). Zudem sind diese Studien nicht nur nicht repräsentativ, sondern in der Regel wenig aussagekräftig, da sie sehr früh erfolgten und/oder sich auf wenige Aspekte beschränken. In keinem Falle genügen sie den wissenschaftlich und tarifpolitisch begründeten Ansprüchen an eine Evaluation des § 18.

Obwohl den Studien eine hinreichende bzw. aktuelle empirische Basis fehlt, so sind neben interessegeleiteten Erhebungen darunter doch auch gehaltvolle Untersuchungen, deren Befunde fruchtbar gemacht werden sollen. Insbesondere sind hier die Studien um Matiaske zu nennen (Holtmann 2008; Matiaske/Holtmann 2007; Matiaske/Weller 2008; Matiaske et al. 2005; Matiaske et al o.J.a/b; Matiaske/Weller 2007; Weller et al. 2007). Etwa heben Matiaske/Weller (2008) im Anschluss an Fallstudien in drei Kommunen die Bedeutung intrinsisch motivierten „Extra-Rollenverhaltens“ hervor, das mit der Einführung auf extrinsische Motivation setzender leistungsorientierter Bezahlung unter gewissen Bedingungen Schaden nehmen könne („Crowding-Out“). Unsere eigene Untersuchung (s.u.) zeigt, dass unterschiedlich ausgestaltete Leistungsentgeltssysteme divergente Effekte in der Dimension der sozialen Anerkennung (Schmidt 2005) hervorbringen. „Intrinsische Motivation“ wird dann nicht beschädigt, wenn auch Anerkennungsaspekte Berücksichtigung finden (eher in partizipativ angelegten Systemen der Fall) und nicht allein auf materielle Anreize gesetzt wird (deshalb geringe Akzeptanz hoch selektiver LOB-Systeme; vgl. Schmidt et al. 2009; Trittel et al. 2009).

Auch wenn sich der Forschungsbedarf nicht zuletzt in einem Interesse an einer Behebung einer defizitären empirischen Basis für eine Bewertung der Effekte des § 18 begründet, so beschränkt sich dieser darauf nicht. Erheblicher Klärungsbedarf besteht auch hinsichtlich der faktischen und der möglichen Funktionen leistungsorientierter Bezahlung. Marsden (2004) konstatiert für Großbritannien, dass trotz langjähriger Kritik an den mangelnden Effekten leistungsorientierter Bezahlung im öffentlichen Dienst (vgl. hierzu auch Brown/Heywood 2002; Burgess et al. 2004; OECD 1998, 2002, 2004, 2005; Heery 1998; Marsden 2006; Marsden/French 2002; Marsden et al. 2001; Vartiainen et al. 2008; auch Bertelsmann 2006; generell: Kohn 1993 u. 1998; Pfeffer 1998, Thorpe/Homan 2000) offenbar in der Praxis keine Abkehr stattfindet. Er nimmt an, dies sei dadurch zu erklären, dass *performance related pay* (PRP) tatsächlich andere Funktionen erfülle, als gewöhnlich angenommen. Er stellt einerseits fest, „that many employ-

ees saw little incentive and much divisiveness“, andererseits jedoch konstatiert er, dass „renegotiation has emerged as a latent rather than an explicitly stated goal of PRP in the British public services“, hier könne „contract theory, and some of the older industrial relations literature“ hilfreich sein, um zu verstehen, was hier geschehe (Marsden 2004: 366). Zumindest partiell finden sich auch auf Seiten der kommunalen Arbeitgeberverbände mit der LOB-Einführung verbundene Intentionen jenseits leistungspolitischer Effekte im engeren Sinne (Vesper/Feiter 2008; in Ansätzen auch bereits im TVöD selbst). Insbesondere eine Verbesserung der beim Verband als mangelhaft geltenden Führungskultur wird von einer Einführung der leistungsorientierten Bezahlung erhofft.

Jenseits des empirischen Vorkommens und Fragen danach, *wie* leistungsorientierte Bezahlung wirkt (eher über materielle Anreize oder über Anerkennungsprozesse in Interaktionen) und *was* leistungsorientierte Bezahlung bewirkt (Leistungssteigerung, Neuaushandlung oder Umgestaltung der Beziehung zwischen Beschäftigten und Führungskräften), besteht auch noch erheblicher Klärungsbedarf, *ob und ggf. wie* leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst im Arbeitnehmerinteresse wirksam werden könnte, ob es Erfolg verspricht, mittels Leistungsentgelt einen mitbestimmten und partizipativen Diskurs über Leistungserbringung und ggf. auch Leistungsbegrenzung zu führen. Weder in den Gewerkschaften noch in der Literatur sind bisher hinreichende Vorstellungen zu finden, wie im öffentlichen Dienst unter Einbezug des § 18 Leistungs politik sich entwickeln könnte.

Hier dürfte eine aus der Perspektive des öffentlichen Dienstes orientierte Lektüre von allgemeiner oder sich auf andere Sektoren beziehender Literatur zum Thema Leistung und Leistungsentgelt dazu beitragen, im Untersuchungsfeld nicht reflektierte Aspekte zu erkennen und branchenspezifische von generellen Merkmalen beim Thema Leistungsentgelt und Leistung zu unterscheiden. Namentlich sind hier unter anderem folgende Arbeiten zu nennen (Bahnmüller 2001; Bender 1997 u. 2002; Breisig 2000 u. 2009; Dröge et al. 2008; Hill 2009; Kratzer/Nies 2008; Kratzer et al. 2008; Menz 2005, 2008; Menz et al. 2008; Peters/Sauer 2005; Schudlich 1991). Wie im öffentlichen Dienst aus Arbeitnehmerperspektive zukünftig Leistungs politik betrieben werden kann, darf noch weitgehend als ungeklärt gelten. Einiges spricht dafür, dass neben der Mitbestimmung der kollektiven Interessenvertreter nicht zuletzt unter aktiver Beteiligung der Beschäftigten erfolgende trilaterale Konzepte der Leistungssteuerung erfolgreich sein könnten.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass es zwei weitere Forschungsbestände gibt, auf die sich das Projekt stützen soll: *Erstens* Studien zu den sektoralen Arbeitsbeziehungen und zu den Rahmenbedingungen, insb. zur Reform und Modernisierung des öffentlichen Dienstes (um Beispiele zu nennen: Keller/Henneberger 1991; Keller 1993 u. 2006; Kißler et al. 2000a; Kißler et al. 2000b; Sperling 1999; Busse et al. 1997; Jann et al. 2004; Heisig et al. 2001; Brecht 2000; Schneider 2002 u. 2003; Brandt/Schulten 2008; Killian et al. 2006; Killian/Schneider 2003), die wertvolle Informationen zu den Bedingungen liefern, unter denen die Einführung des Leistungsentgelts im öffentlichen Dienst stattfindet. Bedauerlicherweise gilt allerdings auch hier, dass die aktuellen Entwicklungen (Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise und Haushaltsengpässe im öffentlichen Dienst in der Folge) dazu führen, dass sich der Nutzen der vorliegenden Literatur relativiert. *Zweitens* sollen Studien Beachtung finden, denen es nicht primär um eine Untersuchung von Leistung und Leistungsentgelt geht, sondern in einem weiteren Sinne um die Entgeltgestaltung in und außerhalb des öffentlichen Dienstes (vgl. bspw. die Berichte der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten ERA-Projekte: Bender et al. 2009;

Bahnmüller/Schmidt 2009a/b; Kratzer/Nies 2008; Kuhlmann/Sperling 2009; mit explizitem Gender-Bezug: Jochmann-Döll/Ranftl 2009a/b), da zwischen der Wirkung und der Wahrnehmung verschiedener Entgeltkomponenten Zusammenhänge bestehen, sich Hinweise auf den Umgang von Interessenvertretungen, Führungskräften und Beschäftigten mit Entgeltfragen insbesondere bei Veränderungsprozessen finden lassen, die weitere Leitfragen für die Feldannäherung liefern können.

5.2 Eigene Vorarbeiten

Das Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) und der Antragsteller beschäftigen sich bereits seit längerer Zeit mit Fragen der Entgeltbestimmung, mit der Umsetzung von Tarifverträgen sowie der Entwicklung der industriellen Beziehungen.

Etliche Arbeiten des Antragstellers beschäftigen sich mit Entgeltfragen und industriellen Beziehungen in verschiedenen Branchen (Schmidt 2004a u. 2004b; Jauch/Schmidt 1995a, 1995b u. 2000; Schmidt/Dworschak 2002 u. 2006) sowie betrieblichen und überbetrieblichen industriellen Beziehungen, Tarifpolitik und Mitbestimmungsfragen generell oder in anderen Kontexten (etwa Schmidt 2004c; Bahnmüller et al. 1993 u. 1995), wie dem Zusammenhang von betrieblichen Arbeitsbeziehungen und Arbeitnehmerbewusstsein (Schmidt 1995 u. 1996, 2005, 2006a u. 2006b, 2007; Schmidt/Schönberger 1996), einem für das Thema leistungsorientierte Bezahlung ausgesprochen wichtigen Aspekt. Auch bietet das F.A.T.K. einen Rahmen für einen wissenschaftlichen Austausch, in dem Entgelt- und Tarifvertragsfragen sachkundig diskutiert werden können. Lediglich exemplarisch seien Studien zu Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst (Tondorf et al. 2002) bzw. zu einem Bestimmungen des TVöD vorwegnehmenden Haustarifvertrag (Fischbach/Bahnmüller 2005) erwähnt oder eine aktuell laufende Studie zur Umsetzung des § 5 TVöD zur Qualifizierung (R. Bahnmüller u. M. Hoppe). Als ausgesprochen hilfreich erweisen werden sich Vorerfahrungen des Antragstellers aus der jüngst gemeinsam mit R. Bahnmüller sowie in Kooperation mit dem SOFI Göttingen (M. Kuhlmann u. H. J. Sperling) durchgeführten Untersuchung zur Umsetzung des Einheitlichen Entgelttarifvertrags in der Metallindustrie Baden-Württembergs (Bahnmüller/Schmidt 2006, 2007, 2008, 2009a u. 2009b).

Als zentrale Vorarbeit für das hier beantragte Projekt darf jedoch das Projekt „Begleitforschung zur Entgeltreform im öffentlichen Dienst“ gelten, das vom Antragsteller geleitet und von diesem sowie den Mitarbeiterinnen A. Müller und N. Trittel bearbeitet wird. Dieses Projekt wird in den nächsten Monaten abgeschlossen und beschäftigt sich unter anderem auch mit dem Thema der leistungsorientierten Bezahlung. Das Projekt hat wichtige Grundlagen für eine Erfolg versprechende Durchführung des hier beantragten Vorhabens sowie einen gelingenden Transfer der Befunde geschaffen: Erstens konnten am Beispiel der Kommunen Nordrhein-Westfalens exemplarische Befunde zur Verbreitung, zur Ausgestaltung, zur Funktionalität und zur Akzeptanz von leistungsorientierter Bezahlung erhoben werden, die eine empirisch-gestützte Vorbereitung auf eine bundesweite Bearbeitung des Themas erlauben, die ansonsten (eingedenk des politischen Streits) im Rahmen des vorgesehenen Volumens nicht mit hinreichender Qualität zu bewältigen wäre. Zweitens erbrachte das Projekt „Entgeltreform“ wichtige Einblicke in die betrieblichen Arbeitsbeziehungen und vor allem auch die Verhandlungskonstellationen auf Tarifvertragebene sowie die intra-organisationalen Aushandlungsprozesse innerhalb der Tarifparteien, die auch ein politisches Verständnis der Entwicklung der leistungsorientierten Bezahlung erlauben. Darüber hinaus entstanden *drittens* während des

Projektes in der Folge der geführten Expertengespräche, erster schriftlicher Ausarbeitungen (vgl. Trittel et al. 2009) sowie der mündlichen Präsentation von Zwischenbefunden (Potsdamer Forum für Führungskräfte im öffentlichen Dienst 2008 und 2009, Personalräteforum Magdeburg 2008, 3. Rehm-Personalkongress 2009, Ver.di-NRW BTK 2008, Ver.di-NRW-Hauptamtliche FB 6 2009, Ver.di Abteilung tarifpolitische Grundsätze 2009, Ver.di Bundestarifausschuss 2009) sowie der teilnehmenden Beobachtung in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe der Tarifparteien für den Kommunalbereich zur Evaluation der leistungsorientierten Bezahlung intensive Kontakte, die sowohl Einblicke in weitere Verhandlungsabläufe erlauben, als auch Möglichkeiten teilnehmender Beobachtung eröffnen dürften.

Obgleich das Projekt „Entgeltreform“ als ausgesprochen hilfreiche Vorarbeit betrachtet werden darf, kann es gleichwohl das hier beantragte Vorhaben nicht ersetzen, unterliegt die bisherige Arbeit doch sowohl räumlichen, zeitlichen als auch sachlichen Begrenzungen, die zwingend zu überschreiten sind:

Augenfällig ist die *räumliche Begrenzung* auf NRW, die aus mehreren Gründen als problematisch gelten muss: Erstens ist NRW wenig typisch, da sich die Größenstrukturen der kommunalen Gebietskörperschaften zwischen den Bundesländern erheblich unterscheiden und sich in NRW anders als in anderen Bundesländern keine sehr kleinen Gemeinden finden. In der politischen Diskussion ist nun gerade auch die Frage der Umsetzbarkeit der leistungsorientierten Bezahlung in kleinen Gemeinden zwischen und innerhalb der Tarifparteien umstritten. Zweitens wurde NRW für das Projekt „Entgeltreform“ bewusst als Untersuchungsfeld ausgewählt, da angenommen wurde, dass dort in der Konsequenz besonderer Vorerfahrungen (Leistungszulage im ehem. Arbeiterbereich), besonders engagierter Verantwortlicher auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sowie der Anballung großer Kommunen früher erste Erfahrungen zur LOB-Umsetzung vorliegen werden. Dieser Umstand spricht nun allerdings gerade gegen eine Begrenzung auf NRW, wenn es darum geht, quantitativ verallgemeinerbare Befunde vorzulegen. Drittens schließlich ist vor dem Hintergrund des strittigen Themas mit einer hinreichenden Akzeptanz der Befunde aus „politisch-methodischen Gründen“ in keinem Falle zu rechnen, wenn nicht das gesamte Tarifgebiet des TVöD als Untersuchungsfeld einbezogen ist.

Ähnlich relevant ist die *zeitliche Restriktion* des Projekts „Entgeltreform“ (Laufzeit 11/07-10/09). Zwar konnte das Projekt, wie intendiert, frühzeitig aufzeigen, dass eine Umsetzung stattfindet und verschiedene Varianten der LOB-Umsetzung in Dienst- und Betriebsvereinbarungen vorkommen (vgl. Trittel et al. 2009) und damit einen Impuls ins Feld zurückgeben, doch aufgrund der anfangs schleppenden Umsetzung (die Restriktion einer reduzierten Ausschüttung wurde erst in 2008 wirksam), liegen Erfahrungen mit einem ersten abgeschlossenen Bewertungszeitraum in vielen Fällen erst im Lauf des Jahres 2009 oder auch 2010 vor. Sollen nicht primär temporäre Einführungsprobleme betrachtet werden, sondern auch Aussagen zur Funktionalität möglich sein, ist eine Erhebung in den Jahren 2010/2011 erheblich aussagekräftiger. Auch Vertreter der VKA argumentieren, dass (für sie) akzeptable Befunde erst ab dem Jahr 2010 erhoben werden könnten. Allerdings würde es auch wenig Sinn machen, eine bundesweite Erhebung zeitlich weiter aufzuschieben, da dann die Befunde für eine Evaluation der leistungsorientierten Bezahlung zu spät kämen.

Beschränkt ist die Vorarbeit des Projekts „Entgeltreform“ für das vorgesehene Projekt allerdings auch in *sachlicher Hinsicht*. Erstens war dieses Projekt wesentlich breiter angelegt. Dadurch mussten auch relevante Zeitanteile der geführten Interviews andere Themen behandeln (EG 1, Eingruppierung, Stufenaufstieg, berufliche Vorerfahrungen etc. sowie Entgeltordnung vor allem auf tariflicher Ebene) und konnten sich nicht auf die Untersuchung der leistungsorientierten Bezahlung konzentrieren. Zweitens wurde in Gesprächen mit Vertretern der VKA deutlich, dass Befunde aus einer standardisierten Befragung allein von Personal- und Betriebsräten ohnehin nicht als aussagekräftig akzeptiert würden, sollte keine gleichzeitige Befragung auch der Arbeitgeberseite stattfinden. Im Interesse einer Rezeption der Befunde scheint deshalb eine Befragung beider Betriebsparteien (Doppelbefragung) unverzichtbar zu sein

6. Arbeitsprogramm

6.1 Auswahl des Untersuchungsfeldes

Da das Projekt einen relevanten Beitrag zur Analyse der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst und auch zur Rationalisierung der um die leistungsorientierte Bezahlung geführten Debatte zu liefern beabsichtigt, erscheint aus sachlichen Gründen (verschiedene Größenstrukturen der kommunalen Gebietskörperschaften, Unterschiede im Akteursverhalten bei den Tarifparteien) eine bundesweite Untersuchung zwingend. Die Wahl des kommunalen Bereichs, d.h. des Gültigkeitsbereichs des § 18 TVöD-VKA, erfolgt auch, da der § 18 TV-L für die Länder nicht mehr besteht (wie erwähnt aus auf die Kommunen nicht übertragbaren Gründen), das Bundesinnenministerium für den eigenen Zuständigkeitsbereich bereits an einer eigenen Evaluation arbeitet und der leistungsorientierten Bezahlung nur im kommunalen Bereich von den Akteuren ein vergleichbarer sachlicher, politischer und symbolischer Stellenwert eingeräumt wird. Auch aus politischen Gründen kommt somit nur eine bundesweite Untersuchung in Frage, da ansonsten, dies machten Gespräche mit verschiedenen Vertretern der Tarifparteien deutlich, mit keiner hinreichenden Akzeptanz der Befunde im Feld gerechnet werden kann. Eine bundesweite Untersuchung ist jedoch nicht nur für die politische Akzeptanz und die zu ziehenden Schlussfolgerungen für den weiteren Umgang mit dem § 18 TVöD bedeutsam, sondern verspricht auch gegenüber den inzwischen vorliegenden Arbeiten einen im engeren Sinne wissenschaftlichen Mehrwert.

In die Definition der Grundgesamtheit sollten dabei nicht nur kommunale Gebietskörperschaften (Kommunen und Kreise – auf Regionalverbände jeder Ausprägung soll aus Vergleichbarkeitsgründen verzichtet werden), sondern auch kommunale Betriebe mit einbezogen werden (vgl. zu den verschiedenen Formen der Ausgliederung im kommunalen Bereich etwa Killian et al. 2006), da mitunter die Auffassung besteht, dass sich leistungsorientierte Bezahlung in Betrieben problemloser oder zumindest anders anwenden lässt (höherer Anteil manueller Tätigkeiten, betriebswirtschaftliche Kennziffern). Für die standardisierte Flächenbefragung könnten mit dem Einbezug der kommunalen Betriebe allerdings gewisse Schwierigkeiten bei der Stichprobenauswahl verbunden sein, die jedoch beherrschbar sein dürften (s.u.).

Den Zielen des Projektes soll in vier Arbeitsmodulen nachgegangen werden:

- Durchgeführt werden sollen erstens *Fallstudien* zur sachlichen und politischen Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung,

- zweitens eine bundesweite, *standardisierte Doppelbefragung* von Vertretern kommunaler Arbeitgeber sowie Personal- und Betriebsräten,
- drittens eine *standardisierte Befragung von Beschäftigten*,
- viertens eine *sozialwissenschaftliche Beobachtung* des politischen Prozesses auf der tarifpolitischen Ebene und eine Diskussion weiterer Entwicklungsmöglichkeiten des § 18 TVöD-VKA und der LOB-Umsetzung.

6.2 Methodisches Vorgehen

Modul 1: Fallstudien

12 Fallstudien (plus 6 sekundär ausgewertete und um ein Experteninterview ergänzte Fallstudien des Projekts „Entgeltreform“ aus NRW) von kommunalen Arbeitgebern zur Umsetzung des § 18 TVöD sollen dazu dienen, die Praxis leistungsorientierter Bezahlung beschreiben und auf Handlungs- und Wirkungszusammenhänge befragen zu können. Mit diesen Fallstudien soll nicht versucht werden, alle Varianten der LOB-Umsetzung abzubilden, allerdings sollen einige Rahmenbedingungen (kleine, mittlere und große Kommunen, verschiedene Tarifbezirke, kommunale Betriebe), variierende LOB-Systeme (Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombinationen) sowie bereits im NRW-Projekt „Entgeltreform“ als typisch erscheinende Konstellationen (Ausrichtung der leistungsorientierten Bezahlung eher „partizipativ“, „selektiv“ oder „minimalistisch“ bzw. „konventionell“, vgl. Schmidt et al. 2009 u. Trittel et al. 2009) Berücksichtigung finden. Obwohl nicht dran gedacht ist, möglichst alle Merkmale mit der vorgesehenen Fallzahl systematisch, sondern bestimmte Merkmale lediglich in Merkmalskombinationen abzudecken, wird eine gleichberechtigte Berücksichtigung aller Merkmale nicht komplett gelingen. Allerdings lassen Vorerfahrungen (Schmidt et al. 2009 u. Trittel et al. 2009) starke Überschneidungen zwischen dem Merkmal LOB-Instrument, insb. a) Zielvereinbarung und b) Systematische Leistungsbewertung, sowie dem Merkmal Umsetzungsvariante ad a) „partizipativ“ und ad b) „selektiv“ bzw. „minimalistisch/konventionell“ erwarten, wodurch sich eine Beachtung aller Merkmale erleichtert.

Eine geeignete Vorgehensweise für die Auswahl der Fälle dürfte es sein, in vier Schritten merkmalsbezogen zu differenzieren:

1. Auswahl dreier Tarifbezirke (inkl. NRW, s.o.) nach Größe der Kommunen (bspw. gibt es in Bayern wesentlich kleinere Gemeinden als in NRW) und nach LOB-Orientierung der regionalen Tarifparteien (Unterschiede bspw. zwischen Baden-Württemberg und NRW).
2. Vorläufige Auswahl von jeweils fünf Betriebstypen: kleine, große und mittlere kommunale Verwaltungen, zwei Varianten kommunaler Betriebe (nach Marktorientierung oder Standardisierungsgrad der Tätigkeiten).
3. Weiter wäre darauf zu achten, dass durch die vorläufig ausgewählten Fälle die verschiedenen Instrumente der LOB (Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombinationen) repräsentiert sind (telefonische Vorklärung bzw. Auswertung der Dienst- oder Betriebsvereinbarung).
4. Auf Basis einer Auswertung der Dienst- oder Betriebsvereinbarung Hypothesenbildung zum Umsetzungstypus („partizipativ“, „konventionell“, „selektiv“) formulieren und, falls danach bestimmte Umsetzungstypen bei der Fallauswahl fehlen, nachsteuern.

Sollte es in Einzelfällen nötig sein, dann soll die Fallauswahl auch zu Beginn der Erhebungen noch modifiziert, d.h. Fälle ausgetauscht werden. Diese Auswahlkriterien sollen für 10 (bzw. mit NRW 15) der geplanten Fallstudien gelten. Im Interesse des Feldzugangs soll jedoch eine gewisse Bereitschaft zur Variation der Vorgehensweise bei der Fallauswahl bestehen (bspw. vier statt drei Tarifbezirke), um die Unterstützung der Tarifparteien zu sichern.

Zwei (bzw. drei mit NRW) der Fallstudien sollen bei Arbeitgebern erfolgen, in denen die Betriebsparteien bisher auf eine Einführung der leistungsorientierten Bezahlung verzichtet haben, um Hinweise auf Umsetzungshindernisse zu erhalten, die im Rahmen der Fallstudien auf ihre Bedeutung befragt und im Rahmen der vorgesehenen standardisierten Erhebung (s.u.) auf ihre Verbreitung geprüft werden können.

Für die 10 Fallstudien mit eingeführter leistungsorientierter Bezahlung sollen Gespräche mit Vertretern der Betriebsparteien (mindestens zwei Experteninterviews), der betrieblichen Kommissionen (ein gemeinsames Gruppengespräch oder zwei Experteninterviews, soweit nicht bereits durch Personenüberschneidung abgedeckt) und Führungskräften stattfinden (je nach Größe der Kommune zwischen ein und drei Gruppengespräche). Diese Gespräche zielen auf den Prozess der politischen Entscheidung und Verhandlung, die konzeptionelle Entwicklung sowie die praktische Handhabung. Insgesamt sollen somit zwischen drei und sieben Gespräche je Fall erfolgen. Für die zwei Fallstudien ohne LOB-Umsetzung sollen jeweils zwei Experteninterviews genügen. Hinzukommen sechs (5+1) Gespräche mit betrieblichen Experten in NRW, um den Wissensstand zum Leistungsentgelt in diesen Fällen zu ergänzen und zu aktualisieren. Insgesamt werden ca. 50 Gespräche zu führen sein. Ergänzend dazu sind die jeweiligen Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen und weitere Dokumente zu analysieren, etwa Mitarbeiterbefragungen und LOB-Auswertungen.

Die vorgesehenen Experteninterviews sollen leitfadengestützt geführt und vollständig transkribiert werden (vgl. u.a. Trinczek et al. 1995; Witzel 1982 u. 2000). Die Gruppengespräche sollen in Anlehnung an Konzepte der Gruppendiskussion durchgeführt und ebenfalls transkribiert werden. Auf die Bezeichnung Gruppendiskussion wird jedoch bewusst verzichtet, da das Gesamtprogramm des Projektes es nicht erlaubt, die an diese Methode geknüpften Ansprüche an die Auswertung in vollem Umfang zu realisieren (vgl. hierzu etwa Liebig/Nentwig-Gesemann 2002).

Modul 2: Standardisierte repräsentative Doppelbefragung der Kollektivakteure

Einen zentralen Stellenwert im Rahmen des Projektes soll eine bundesweite, standardisierte Erhebung zum Stand, der Ausgestaltung und den bisherigen Erfahrungen der LOB-Umsetzung einnehmen. Diese Befragung soll sich sowohl an kommunale Arbeitgeber als auch an Personal- bzw. Betriebsräte richten. Durch diese Doppelbefragung sollen die Validität der Erhebung verbessert, eventuelle Deutungsunterschiede ermittelt und die auf andere Weise kaum erzielbare tarifparteienübergreifend hinreichende Akzeptanz gesichert werden. Fragen, die auf die Ausgestaltung, die Funktionsweise und Erfahrungen mit dem jeweiligen LOB-System zielen, sollen den Betriebsparteien weitgehend gleichlautend gestellt werden. Eine größere Varianz wird bei Fragen nach der jeweiligen Rolle der Akteure nötig sein. In einem Teil der Fälle, dessen Größe nicht zuletzt von der Unterstützung beim Feldzugang durch die Tarifparteien abhängen dürfte, wird auch die Möglichkeit zu direkten Paarvergleichen zwischen den Angaben der Betriebsparteien bestehen. Solche Paarvergleiche sind für uns interessant, um typische

„Deutungskonstellationen“ in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen identifizieren zu können. Besonders interessant ist dies in jenen Fällen, in denen auch Beschäftigtenbefragungen stattfinden, um Hinweise auf die jeweilige „Diskurstopographie“ (separate, divergente oder gemeinsame Diskurse etc.) zu erhalten, von der wir einen relevanten Einfluss auf die Akzeptanz leistungsorientierter Bezahlung erwarten. In aller Regel kann ein Vergleich jedoch auf eine paargenaue Betrachtung verzichten, da es genügt, die in separater Auswertung der Angaben beider Betriebsparteien gewonnenen Daten in aggregierter Form zu vergleichen, d.h. eine geringe Schnittmenge der beiderseits Befragten würde den zentralen Aussagewert der Erhebung im Rahmen des Gesamtkontexts des Projekts nicht erheblich einschränken.

Die Befragung soll sich an eine Stichprobe aller Anwender des TVöD-VKA wenden und schließt damit auch Fälle ein, in denen der § 18 formell oder *de facto* nicht umgesetzt wird, ggf. einschließlich einer gewissen Zahl gescheiterter Umsetzer, die zu einer pauschalen Ausschüttung zurückgekehrt sind. Beide Betriebsparteien sollen jeweils zwei Fragebogen erhalten, erstens einen für den Fall der erfolgten, zweitens einen (weniger umfangreichen) für den Fall nicht erfolgter Einführung.

Die Fragebogen sollen sich auf Arbeitgeberseite an die Person richten, die mit der politischen Verantwortung der LOB-Umsetzung betraut ist, d.h. die Leitung der Haupt-, Personal- oder Organisationsabteilung (bzw. -amtes), auf Arbeitnehmerseite an den Personal- bzw. Betriebsratsvorsitzenden. Zur Kontrolle werden Angaben zu Stellung und Status der ausfüllenden Person erbeten. Da sich erwartungsgemäß auf Seiten beider Betriebsparteien Befürworter, Dulder und Gegner finden werden, soll explizit nach abweichenden Orientierungen im jeweils eigenen Lager gefragt werden. Da wir uns davon relevante Informationen zur Diskurslandschaft, zur mikropolitischen Konstellation und zur Akzeptanz von LOB erhoffen, sind Fragen zur Einordnung und eventuell Relativierung der Orientierung der den Fragebogen ausfüllenden Personen auch eng mit den Kernfragestellungen der Erhebung verbunden. Soweit möglich sollen zudem in allen Fragebogenvarianten gewisse Grundmerkmale abgefragt werden, u.a. um festzustellen, ob es lediglich politisch-willentliche Gründe oder auch strukturelle Unterschiede zwischen Einführern und Nicht-Einführern gibt und welche Relevanz strukturellen Unterschieden (etwa bei Tätigkeitsstrukturen) für die Ausgestaltung und die Praxiserfahrungen mit LOB zukommen. Etwa könnten eher standardisierte Tätigkeiten und Marktnähe positiv mit Akzeptanz und Funktionalität korrelieren, jedenfalls wird Nähe zum Privatsektor in Studien und Betrachtungen zu leistungsorientierter Bezahlung mitunter als Erfolgsfaktor betrachtet („There is no doubt that incentive schemes are easier to create and administer in the private sector“, Makinson 2000: 5). Negativ, so die Hypothese, dürfte sich ein hoher Beamtenanteil auswirken (Problematik: Beamte partizipieren außer in NRW selbst nicht am LOB-System, sind jedoch häufig als Bewertende beteiligt). Da Arbeiter partiell bereits vor dem TVöD eine Leistungszulage erhielten, könnten sich diese anders zur LOB stellen, als Angestellte, womit den ehemaligen Statusgruppen zusätzliche Bedeutung zukäme. Angenommen werden darf unseres Erachtens auch, dass eine angespannte Haushaltssituation oder das Fehlen professioneller Personalentwicklungskompetenzen in kleineren Kommunen negative Einflüsse auf die LOB-Umsetzung haben (restriktiver Umgang mit begleitenden Qualifikations-, Informations- und Gesprächsmöglichkeiten).

Ein wichtiger Schritt zur Durchführung der Befragung ist die Bestimmung einer geeigneten, repräsentativen Stichprobe. Idealerweise sollte hierfür aus einem Verzeichnis

aller TVöD-Anwender eine Zufallsstichprobe gezogen werden (wobei zur Sicherung tarifbezirksspezifischer Auswertungen Tarifbezirke mit wenig TVöD-Anwendern sowie Großkommunen überrepräsentiert werden sollten, bei Gesamtauswertungen wäre dies dann durch Gewichtung wieder auszugleichen). Für die kommunalen Gebietskörperschaften sind Listen zugänglich, aus denen die Auswahl erfolgen kann.

Es ist nicht auszuschließen, dass diese Vorgehensweise für die betrieblichen TVöD-Anwender nicht möglich ist, da für diese kein hinreichend vollständiges Verzeichnis existieren oder zugänglich sein könnte. Sollte dies zutreffen, dann muss ein aufwendigeres Verfahren gewählt werden: Zunächst soll eine Stichprobe der kommunalen Gebietskörperschaften gezogen werden. Alle ausgewählten Kommunen sollen dann angefragt werden, ob in ihrem Zuständigkeitsbereich kommunale Betriebe existieren, die den TVöD anwenden (zwischen Anwendern mit und ohne formelle Tarifbindung wird bei der Auswertung unterschieden). Allen auf diese Weise ausgewählten Betrieben sollen dann Fragebogen zugeschickt werden. Die Stichprobe bestünde dann aus einer direkt bestimmten repräsentativen Zufallsstichprobe plus einer davon abgeleiteten, indirekt zufällig-repräsentativen Totalerhebung bei kommunalen Betrieben auf dem Territorium der für die Stichprobe ausgewählten Gebietskörperschaften. Um den Aufwand zur Beschaffung der betrieblichen Adressen zu bewältigen, soll in diesem Fall auf verschiedene Weise vorgegangen werden: zunächst durch schriftliche Anfrage bei den gewählten Kommunen, dann per telefonischer Nachfrage, soweit nötig durch ergänzende Internetrecherche. Diese Verfahrensweise zur Bestimmung des betrieblichen Stichprobenteils ist sehr aufwendig und sollte deshalb nach Möglichkeit vermieden werden.

Da die Höhe der erwarteten Rücklaufquote nur vage geschätzt werden kann (erfahrungsgemäß zwischen 10% und 50% der ausgegebenen Fragebogen, wir erwarten zumindest bei den Personal- und Betriebsräten ca. 30%), sollte keine zu kleine Stichprobe gewählt werden. Unterstellen wir eine Rücklaufquote am untersten Level, sollten nicht weniger als 3.000 Adressen gewählt werden, um eine noch hinreichende Auswertbarkeit sicherzustellen. Im Falle des zweistufigen Auswahlverfahrens sollen in einem ersten Schritt 2.000 Adressen von Kommunen gezogen werden, um dann um die Adressen der Betriebe ergänzt zu werden. Die Befragung soll nicht telefonisch (CATI), sondern schriftlich erfolgen, um den Befragten die Möglichkeit zu eröffnen, benötigte Daten zu beschaffen; darüber hinaus ist der Erhebungsaufwand etwas begrenzter. Bei zu geringem Rücklauf sollen nötigenfalls ergänzende telefonische Befragungen durchgeführt werden. Zur Erleichterung des Feldzugangs wird eine Unterstützung beider Tarifparteien angestrebt (bspw. Empfehlungsschreiben, Unterstützung über die jeweilige Verbandshierarchie), u.a. davon wird es abhängen, ob es gelingen wird, bei beiden Betriebsparteien einen guten Rücklauf zu erzielen. Sollte der Rücklauf sehr gering ausfallen, dann sollen aus der Grundgesamtheit (bundesweit existieren ca. 12.000 Gemeinden plus Kreise und Betriebe) weitere Fälle zufällig ausgewählt werden. Die Ansprache der Befragten soll in folgenden Schritten erfolgen: 1. Fragebogenversand, 2. schriftliche Erinnerung, 3. telefonische Erinnerung und/oder Auswahl weiterer Adressen (soweit Rücklauf noch immer gering), 4. telefonische Befragung (nur als Notbehelf bei ansonsten trotz der ersten Schritte nicht kompensierbaren Verzerrungen bei Grundmerkmalen wie der Größe der Kommunen; da erwartungsgemäß allenfalls geringe Anzahl telefonischer Befragungen wahrscheinlich nicht als CATI-Befragung).

Aufbau der Adressdatenbank, Ausarbeitung des Fragebogens mit Pretest, Versand und Dateneingabe sowie Erinnerungsschreiben und telefonisches Nachhaken werden allein

einen erheblichen Arbeitsaufwand erforderlich machen. Hinzu kommt die eigentliche statistische Aufbereitung und Auswertung der Daten mit SPSS.

Modul 3: Standardisierte Beschäftigterhebung

Da die Akzeptanz der leistungsorientierten Bezahlung zentrale Bedeutung für deren Funktionalität haben dürfte und eine Erfragung von LOB-bedingten Verhaltensänderungen partiell die Schwierigkeiten der Erhebung harter Daten (Produktivität o.ä.) kompensieren muss, wird eine breite standardisierte Erhebung der Bewertungen und Erfahrungen der Beschäftigten mit der leistungsorientierten Bezahlung angestrebt. Da die Orientierungen der Beschäftigten zur leistungsorientierten Bezahlung selbstverständlich erstens von deren Erfahrungen mit spezifischen Varianten von LOB-Systemen geprägt werden und zweitens ein Interesse daran besteht, Zusammenhänge zwischen Varianten der LOB-Umsetzung, der Akzeptanz und dem Verhalten der Beschäftigten (Tarifbeschäftigte u. Beamte) herzustellen, kommt eine repräsentative Befragung von Beschäftigten des öffentlichen Dienstes ohne Verkoppelung mit Erhebungsdaten bei kommunalen Arbeitgebern hier jedoch nicht in Frage. Um gleichwohl Maßstäben der Repräsentativität auch in der Fläche zumindest näherungsweise zu genügen, soll sich die Befragung der Beschäftigten nicht auf die ausgewählten Fallstudien begrenzen, sondern in einer Verbindung mit der geplanten Doppelbefragung stehen, indem die Beschäftigtenbefragung als von der Akteursbefragung abgeleitete repräsentative Erhebung zweiten Grades angelegt wird.

Dabei soll folgendermaßen vorgegangen werden: Die Befragten der Akteursstichprobe sollen mit dem Versand der Fragebogen zeitgleich schriftlich befragt werden, ob sie bereit sind neben der Beantwortung des Fragebogens auch eine ergänzende schriftliche Mitarbeiterbefragung auf Basis einer Zufallsstichprobe von mindestens 200 Beschäftigten (bei weniger Beschäftigten alle) durchzuführen (eine organisationsspezifische statistische Auswertung [Tabellensatz] sowie ein Vergleich mit Mittelwerten zentraler Befunde aus anderen Kommunen soll angeboten werden). Soweit sie sich dazu bereit erklären, wird telefonisch Kontakt aufgenommen, um den organisatorischen und zeitlichen Ablauf zu besprechen. Daran anschließend erhalten sie einen Satz Fragebogen (mit Erläuterungsschreiben und Rückumschlag), um dessen Verteilung, Wiedereinsammlung und anschließende Rücksendung sie gebeten werden.

Mit Verzerrungen durch selektive Mitwirkung ist dabei selbstverständlich zu rechnen. Betriebliche Konflikte und die jeweilige Akzeptanz der Regelungen dürften nicht ohne Einfluss auf das Teilnahmeverhalten sein, wobei anzunehmen ist, dass nicht zuletzt Absichten, die tarifpolitische Zukunft des § 18 zu beeinflussen, relevant sein könnten. Da LOB nach § 18 TVöD-VKA stark umstritten ist und es bei beiden Betriebsparteien Befürworter und Gegner gibt, ist anzunehmen, dass sowohl bei denjenigen, die sich eine Stabilisierung erhoffen (etwa eine Steigerung des Ausschüttungsvolumens) als auch denjenigen, die sich aufgrund ihrer Erfahrungen eine Abschaffung wünschen, die Teilnahmebereitschaft eher hoch sein dürfte. Sowohl unter ausgesprochenen Befürwortern als auch unter Gegnern, wie sie teilweise unter den Personal- und Betriebsräten zu finden sind, dürfte das Interesse an einer Beteiligung an den Beschäftigtenbefragungen somit überdurchschnittlich sein. Da das Interesse an einer Erhebung insbesondere im Konfliktfall nur einseitig bei einer der beiden Betriebsparteien bestehen dürfte, nehmen wir an, dass zumindest das Problem einer Verzerrung zwischen Erfolgs- und Problemfällen dann gemildert werden kann, wenn die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite auch separat um die Unterstützung einer Beschäftigtenbefragung gebeten werden (ein-

seitig durchgeführte Mitarbeiterbefragungen sind rechtlich zulässig, vgl. Bradaric 2009: 33ff, auch durch Arbeitnehmervertreter organisierte Beschäftigtenbefragungen können erfolgreich durchgeführt werden, vgl. Bahnmüller/Schmidt 2009b: 38ff; Schmidt 2006a: 27ff).

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Diskussion von Selektionseffekten bietet sich durch den Vergleich von Häufigkeiten in der Flächenbefragung zwischen allen Kommunen bzw. Betrieben und denen, die an einer Beschäftigtenbefragung mitzuwirken bereit sind, etwa hinsichtlich des Vorkommens der Methoden Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung sowie Kombinationen oder wichtigen Einflussfaktoren auf Erfolg bzw. Misserfolg der LOB-Umsetzung. Ob auftretende Verzerrungen gegenüber der Flächenerhebung lediglich diskutiert oder möglicherweise auch durch Gewichtungen korrigiert werden können, soll bei Vorliegen der Daten entschieden werden. In jedem Falle sollen Stichprobenverzerrungen im Schlussbericht reflektiert werden.

Sollten sich auf dem Schriftwege nur wenige Kommunen zu einer Beteiligung an der Beschäftigtenbefragung bereit erklären, oder sich gegenüber der Struktur der Akteursbefragung starke Verzerrungen ergeben, dann soll – möglichst mit Unterstützung örtlicher Vertreter der Tarifparteien – auch telefonisch um die Teilnahme weiterer Kommunen bzw. Betriebe nachgesucht werden. Sollte die Beteiligungsbereitschaft der Kommunen bzw. Betriebe wider Erwarten gleichwohl so gering ausfallen, dass Selektionseffekte und Verzerrungen zu stark werden, dann soll keine Auswertung als integrierter, betriebsübergreifender Datensatz erfolgen, sondern die Erhebungen getrennt ausgewertet und ähnlich den Fallstudien exemplarisch für spezifische LOB-Konstellationen herangezogen werden. Der Anspruch einer auch nur näherungsweise statistischen Repräsentativität würde dann aufgegeben und ähnlich zu Fallstudien eine qualitative Form der Verallgemeinerung gewählt. Auch dann wären noch relevante Befunde zu erwarten (analog verfahren wurde bspw. im ERA-Projekt, Bahnmüller/Schmidt 2009b).

Der zeitliche Aufwand für Organisation und Dateneingabe wird selbst bei einem eher geringen Rücklauf ausgesprochen groß sein. Unterstellen wir, dass bei einem Rücklauf von 30% in der Akteursbefragung (= 900 Fälle) in jedem zehnten Fall auch einer Befragung der Beschäftigten zugestimmt würde, so wären 90 mal 200 Beschäftigtenfragebogen auszugeben, somit bis zu 18.000 (wahrscheinlich weniger). Nehmen wir bei den Beschäftigtenbefragungen eine Rücklaufquote von 20% an (wahrscheinlich ist sie deutlich höher), so wäre mit 3.600 auswertbaren Beschäftigtenfragebogen zu rechnen. Wie viele kommunale Arbeitgeber sich letztlich beteiligen werden, ist jedoch kaum abschätzbar. Sollte sich wider Erwarten eine größere Zahl beteiligen und auch einer Befragung der Beschäftigten zustimmen, dann müsste ggf. weiteren Interessenten abgesagt werden, um den organisatorischen Aufwand zu begrenzen. In jedem Falle soll die Anzahl der Variablen strikt begrenzt bleiben. Auch hier kommen Fragebogenentwicklung, Pretest sowie statistische Aufbereitung und Auswertung hinzu.

Gelingt eine repräsentative Erhebung zweiten Grades dieser Art, und ein *Merger* zwischen Organisations- und Beschäftigtendaten, dann wird damit eine deutlich höhere Datenqualität erzielt als durch eine Befragung allein der Kollektivakteure. Dies brächte Erkenntnisfortschritte für das Sachgebiet der leistungsorientierten Bezahlung. Darüber hinaus wäre das Maß an systematischen Abweichungen bzw. Übereinstimmungen zwischen den Angaben der Kollektivakteure (Doppelbefragung) und der Beschäftigten von methodischem Interesse für die *industrial-relations*-Forschung.

Modul 4: Analyse der Verhandlungsprozesse auf tarifpolitischer Ebene und Diskussion weiterer Entwicklungsmöglichkeiten des § 18 TVöD-VKA und der LOB-Umsetzung

Um ein hinreichendes Bild der Interessenlagen und Verhandlungsprozesse zu erhalten, angemessene Kriterien einer erfolgreichen Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung entwickeln sowie Veränderungen registrieren und weitere Entwicklungsmöglichkeiten besser einschätzen zu können, soll eine sozialwissenschaftliche Beobachtung des politischen Prozesses auf der tarifpolitischen Ebene stattfinden.

Methodisch stehen hierfür drei Erhebungsinstrumente zur Verfügung: Experteninterviews, Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung an thematisch einschlägigen Veranstaltungen der Tarifparteien. Neben Experteninterviews auf Bundesebene sollen auch ausgewählte Gespräche auf der Ebene von Tarifbezirken stattfinden. Es sind etwa zehn Experteninterviews und acht Beobachtungen geplant. Die Experteninterviews sollen wiederum transkribiert und Beobachtungen protokolliert werden.

In Kenntnis der empirischen Befunde sollen darüber hinaus wahrscheinliche Szenarien der weiteren Entwicklung des § 18 TVöD-VKA und der leistungsorientierten Bezahlung diskutiert und die leistungsorientierte Bezahlung dabei in einer breiteren arbeits- und leistungspolitischen Perspektive betrachtet werden.

Zum Zusammenwirken der eingesetzten Methoden

Das Projekt sieht den Einsatz verschiedener empirischer Methoden vor. Auf betrieblicher Ebene sind dies Fallstudien mit Experteninterviews und Gruppengesprächen, standardisierte Beschäftigtenbefragungen sowie eine Flächenbefragung von betrieblichen Repräsentanten der Arbeitgeber- wie der Arbeitnehmerseite. Diese Methoden und die damit zu generierenden unterschiedlichen Datensorten sollen im Projekt grundsätzlich als gleichberechtigt gelten und sich mit ihren jeweiligen Vorteilen ergänzen, etwa Aussagen zu statistischen Häufigkeiten und Korrelationen einerseits und zu Handlungs- und Sinnzusammenhängen andererseits. Primär sind einer solchen „Triangulation“ bzw. „Integration“ verschiedener Methoden (vgl. hierzu etwa Flick 2008), mit der an das in der Industriesoziologie bewährte Verfahren der „*cross examination*“ (Kern/Schumann 1984: 33) angeknüpft, dieses jedoch weiter ausweitet wird, drei Funktionen zugeordnet:

Die wichtigste Funktion des Einsatzes verschiedener Methoden im Projekt sehen wir darin, durch ergänzende Perspektiven ein mehrdimensionales, plastisches Bild des Untersuchungsgegenstandes formen zu können (Funktion der Mehrdimensionalität). Dabei können nicht nur die Fallstudien dazu beitragen, die Deutung quantitativer Befunde zu erleichtern, sondern umgekehrt auch die standardisierten Erhebungen helfen, qualitative Beobachtungen auf ihre Häufigkeit zu prüfen und dadurch die in qualitativen Studien mitunter anzutreffende Neigung zur Pseudo-Quantifizierung („mehr als ein Drittel der Interviewpartner meinte“) vermeiden helfen.

Zweitens können nicht nur die Fallstudien dazu dienen, die Fragebogenentwicklung zu verbessern (Funktion der Exploration), sondern auch quantitative Befunde zur Weiterentwicklung von Interviewleitfäden auf der betrieblichen, aber auch der tarifpolitischen Ebene genutzt werden (evtl. zusätzliche Fragen anregen).

Drittens sollen durch die Definition von „Schnittstellen“ die Erhebungsinstrumente wechselseitig auf ihre Aussagekraft geprüft werden (Kontroll- und Kalibrierfunktion).

Etwa soll die LOB-Akzeptanz der Beschäftigten sowohl durch die direkte Erhebung in den Beschäftigtenbefragungen als auch durch eine indirekte Erhebung der Beschäftigtenmeinung über die Personal- und Betriebsräte ermittelt werden. Aus diesem Grunde sollen bei im engeren Sinne thematischen Überschneidungen zwischen den standardisierten Erhebungen möglichst anschlussfähige Fragenformulierungen gewählt werden, um Hinweise zur Eichung der Befragungen und Hinweise auf problematische Messungen zu erhalten.

6.3 Zeitplan

| Monat | Vorbereitung | Feldtätigkeit, Durchführung | Auswertung |
|-------|---|--|--|
| 1-3 | <ul style="list-style-type: none"> - Vorbereitung Feldzüge und Auswahl Fallstudien - Leitfäden für Experteninterviews tarifpolit. Ebene - Entwicklung Leitfäden für Experteninterviews u. Gruppengespräche kommunale Ebene | <u>Beginn Modul 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung mit den Tarifparteien - Experteninterviews in versch. Tarifbezirken mit KAV- u. Ver.di-Vertretern - Beginn teilnehmende Beobachtung | <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentenanalyse - Transkription u. vorläufige Auswertung Experteninterviews tarifpolitische Ebene |
| 4-10 | <ul style="list-style-type: none"> - Ermittlung Grundgesamtheit u. Stichprobe - Entwicklung Fragebogen Akteursbefragung u. Beschäftigtenbefragung - Fortlaufende Weiterentwicklung Leitfäden etc. -Pretest Fragebogen | <u>Modul 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> - 12 Fallstudien mit Experteninterviews und Gruppengesprächen mit Führungskräften (+ NRW-Ergänzung) <u>Fortführung Modul 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - ergänzende Gespräche - teilnehmende Beobachtung | <ul style="list-style-type: none"> - Transkription u. vorläufige Auswertung Experteninterviews tarifpol. u. kommunale Ebene - Dokumentenanalyse - Zwischenbericht |
| 11-17 | <ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung Auswertungsroutinen Doppelbefragung | <u>Modul 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> - standardisierte Akteurs-Doppelbefragung <u>Modul 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> - standardisierte Beschäftigtenbefragung <u>Fortführung Modul 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - teilnehmende Beobachtung <u>Abschluss Modul 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> -Fallstudien | <ul style="list-style-type: none"> - Transkription - Auswertung und Aufbereitung Fallstudien - Datenerfassung u. statistische Auswertungen |
| 18-21 | | <u>Fortführung Modul 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - ergänzende Gespräche und Beobachtungen auf tarifpolitischer Ebene - Erarbeitung von Szenarien | <ul style="list-style-type: none"> - statistische Auswertungen - Auswertung und Aufbereitung Fallstudien |
| 21-24 | | <u>Abschluss Modul 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> - ergänzende Gespräche und Beobachtungen auf tarifpolitischer Ebene | <ul style="list-style-type: none"> - Integration aller Befunde - Verfassen Endbericht |

Literatur

- Adamaschek, B./Oechsler, W. (Hrsg.) (2001): Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh.
- Ahlers, A./Becker, S./Kleine, Th. (2007): Einführung von Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst. 2630.01.01 – Symposium Publishing 2007. <http://62.8.198.34/s/WebObjects/s.woa/wa/i/9320>.
- Allinger, H.J. (2003): Geschlechtsspezifische Einkommensdifferenzierung und -diskriminierung, BeitrAB 278, Nürnberg.
- Bahn Müller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltspolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München/Mering.
- Bahn Müller, R./Bispinck, R./Schmidt, W. (1993): Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie, München/Mering.
- Bahn Müller, R./Bispinck, R./Schmidt, W. (1995): Betriebliche Weiterbildung in der Metallindustrie: Zum Einfluß kollektiv-rechtlicher Arrangements, in: Semlinger, K./Frick, B. (Hrsg.): Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung. Personalentwicklung, Personalaus-tausch und betriebliche Fluktuation, Berlin: 245-263.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2006): Interesse, Strategie und Zielsetzungen der Tarifparteien im Umsetzungsprozess des ERA in Baden-Württemberg – Erste Einschätzungen und Befunde, unveröffentlichtes Arbeitspapier, Tübingen.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2007): Auf halbem Weg - Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg, in: WSI-Mitteilungen, 60. Jg., 7/2007: 358-364.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2008): Der ERA und seine Umsetzung. Erfahrungen aus Baden-Württemberg, in: Bispinck, R. (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik, Hamburg.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2009a): Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg, in: WSI-Mitteilungen, 62. Jg., 3/2009: 119-126.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2009b): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgelttrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin.
- Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik, Frankfurt a.M./New York.
- Bender, G. (2000): Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgeltdif-ferenzierung, in: Industrielle Beziehungen, 7. Jg.: 157-179.
- Bender, G./Möll, G./Skrotzki, R. (2009): Arbeitsbewertung zwischen Flächentarifvertrag und betrieblichen Verhandlungskonstellationen. Zur Umsetzung des Entgelttrahmenabkommens für die Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen, Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Mannheim/Dortmund/Bochum, Ms.
- Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) (2006): EU-Review: Vergütung im öffentlichen Dienst, Gütersloh.
- Boegl, M. (2006): Leistungsorientierte Bezahlung: Leistungsentgelt nach § 18 TVöD, in: ZfPR 3/2006: 76-79.
- Bogumil, J./Grohs, St./Kuhlmann, S./Ohm, A. K. (2007a): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Berlin.
- Bogumil, J./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Reichard, Ch./Schneider, K./Wollmann, H. (Hrsg.) (2007b): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell, Berlin.
- Bogumil, J./Kißler, L. (1998): Verwaltungsmodernisierung als Machtspiel. Zu den heimlichen Logiken kommunaler Modernisierungsprozesse, in: Managementforschung 8, hrsg. von D. Budäus, P. Conrad, G. Schreyögg, Berlin/New York: 123-149.
- Böhm, M. (2005): Leistungsorientierte Besoldung im öffentlichen Dienst – tauglicher Anreiz oder Sparpaket? in: Aschke, M./Hase, F./Schmidt-de Caluwe, R. (Hrsg.): Selbstbestimmung und Gemeinwohl, Baden-Baden.

- Bradaric, I. (2009): Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats: Mitarbeiterbefragungen, in: HR Services 5/2009: 33-35.
- Brandt, T./Schulten, Th. (2008): Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und die Erosion des Flächentarifvertrags, in: WSI-Mitteilungen, 61. Jg., 10/2008: 570-576.
- Brecht, U. (2000): Potentiale und Blockaden der kommunalen Leistungserstellung. Eine Kritik des Neuen Steuerungsmodells, München/Mering.
- Bredendiek, K./Görgens, N./Hebler, S./Hoffmann, M./Jeske, J./Wiese, F. (2005): Wegweiser TVöD. Einführung in den TVöD/Überleitungsregeln/Einmalzahlungen/Jahressonderzahlungen, Stuttgart et al.
- Breisig, Th. (2000): Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie Personalverantwortliche, Frankfurt a.M.
- Breisig, Th. (2009): Leistung und Erfolg als Basis für Entgelt. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt a.M.
- Brown, M./Heywood, J. S. (Hrsg.) (2002): Paying for Performance. An International Comparison, New York.
- Bull, H. P. (2008): Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst – Probleme und Lösungsansätze, in: Magiera, S./Sommermann, K.-P./Ziller, J. (Hrsg.): Verwaltungswissenschaft und Verwaltungspraxis in nationaler und transnationaler Perspektive, Berlin: 531-550.
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.) (2006): Leistungsabhängige Bezahlung nach dem TVöD.
- Burgess, S./Propper, C./Ratto, M./Tominey, E. (2004): Incentives in the Public Sector: Evidence from a Government Agency. CMPO Working Paper, No. 04/103.
- Busse, H.-J./Heisig, U./Mix, U./Mönnich, E./Prigge, R. (1997): Neue Steuerungskonzepte und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst. Graue Reihe – Neue Folge 116 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Dannenber, O. (2008): Anspruch auf Leistungsentgelt ohne Dienstvereinbarung, in: Der Personalrat 10/2008: 406-408.
- Demmke, Ch. (2007): Leistungsbeurteilung bei Einführung leistungsorientierter Besoldung. Erste europäische Erfahrungen, in: ZBR 3/2007: 81-92.
- Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hrsg.) (2008): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft, Berlin.
- Dürk, B./Sternatz, R. (2007): Leistungsentgelt – Stichwort: Zielvereinbarungen. Chancen eines umstrittenen Instruments, in: Der Personalrat 10/2007: 418-42.
- Eisel, H. (2005): Leistungszulagen im öffentlichen Dienst, Bonn.
- Fisch, R./Mühlekamp, H./Siedentopf, H. (Hrsg.) (2007): Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform, Speyerer Arbeitsheft Nr. 193, Speyer.
- Fischbach, S./Bahnmüller, R. (2005): Der Haustarifvertrag der GWW. Wirkungen und Bewertungen, 3. und abschließender Bericht, Tübingen.
- Flick, U. (2008): Triangulation. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Friedman, R. A. (1994): Front Stage, Backstage. The Dramatic Structure of Labor Negotiations, Cambridge, Mass./London.
- Goffman, E. (1973): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen, Frankfurt a. M.
- Heery, E. (1998): A Return to Contract? Performance Related Pay in a Public Service, in: Work, Employment and Society, Vol. 12, No. 1, March 1998: 73-95.
- Heidlas, Thomas (2007): Die Einführung des Leistungsentgeltes nach TVöD bei kleineren Kommunalverwaltungen. Grad der Umsetzung und Kriterienauswahl für die Bemessung des Leistungsentgeltes. Masterarbeit, Verwaltungsfachhochschule Wiesbaden.
- Heisig, U./Littek, W./Prigge, R. (Hrsg.) (2001): Modernisierte Bürokratie. Eine arbeitssoziologische Untersuchung des Strukturwandels öffentlicher Dienstleistungsarbeit in drei Funktionsbereichen des bremischen öffentlichen Dienstes, Bremen.

- Helzel, A. (2007): Umsetzung von Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst. Eine Fallstudie zur Umsetzung des § 18 TVöD (VKA) bei vier Kommunalverwaltungen (Kurzversion). Astrid Helzel, Beratung – Projektbegleitung – Training, Hamburg.
- Hill, K. (2009): Tarifliche Regelungen zu leistungsbezogener variabler Vergütung im privaten Dienstleistungsgewerbe, Berlin.
- Hock, K./Schaeffer, R./Schiefer, H. (2006): Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Dienst, Freiburg.
- Holtmann, D. (2008): Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen. Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen, München/Mering.
- Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, Chr./Wollmann, H. (Hrsg.) (2004): Status-Report Verwaltungsreform. Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin.
- Jauch, P./Schmidt, W. (1995a): Paritätische Kommissionen. Eine Studie zur Arbeitsweise Paritätischer Eingruppierungskommissionen in der Metallindustrie, Manuskripte 173, hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Jauch, P./Schmidt, W. (1995b): Betriebliche Lohnpolitik - Zur Rolle und Funktion der Paritätischen Eingruppierungskommissionen, in: WSI-Mitteilungen, 48. Jg., 9/1995: 583-589.
- Jauch, P./Schmidt, W. (2000): Industrielle Beziehungen im Umbruch. Die Regulierung von Lohn, Gehalt und Arbeitszeit in Deutschland und Großbritannien, München/Mering.
- Jochmann-Döll, A. (1990): Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit. Ausländische und deutsche Konzepte und Erfahrungen, München/Mering.
- Jochmann-Döll, A./Ranftl, E. (2009a): Eine neue AERA für die Gleichstellung! Auch von Frau und Mann, in: WSI-Mitteilungen, 62. Jg., 4/2009: 218-222.
- Jochmann-Döll, A./Ranftl, E. (2009b): Die neuen Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: (K)Ein Beitrag zur Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen? Vorläufiger Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Essen/Linz.
- Jochmann-Döll, A./Tondorf, K. (2008): Leistungsabhängige Entgelt differenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand, in: Krell, G. (Hrsg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, o. O.: 283-298.
- Jörges-Süß, K. (2007): Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neoinstitutionalistisch-historische Analyse (Schriftenreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 29), München/Mering.
- KAV Schleswig-Holstein/Schleswig-Holsteinischer Landkreistag/Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag (Städteverband Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2007): Befragung zum Umsetzungsstand der leistungsorientierten Bezahlung (LOB) nach dem TVöD in Schleswig-Holstein.
- Keller, B. (1993): Arbeitspolitik des öffentlichen Sektors, Baden-Baden.
- Keller, B. (2006): Aktuelle Entwicklungen der Beschäftigungsbeziehungen im Öffentlichen Dienst, in: Die Verwaltung, 39. Jg., 1/2006: 79-99.
- Keller, B./Henneberger, F. (1991): Privatwirtschaft und Öffentlicher Dienst: Parallelen und Differenzen in den Arbeitspolitiken, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering.
- Kern, H./Schuhmann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München.
- KGSt (2006): Leistungsorientierte Entgeltbestandteile im TVöD: Erste Empfehlungen, Bericht 2/2006, Köln.
- KGSt (2007): Kombimodell – weitere Option zur Vergabe der Leistungsentgelte, Köln.
- Kienbaum Management Consultants (Hrsg.) (2009): Kienbaum-Analyse zur leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst.

- Killian, W./Richter, P./Trapp, H. H. (Hrsg.) (2006): Ausgliederung und Privatisierung in Kommunen. Empirische Befunde zur Struktur kommunaler Aufgabenwahrnehmung. Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 25, Berlin.
- Killian, W./Schneider, K. (2003): Umgestaltung des öffentlichen Sektors. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt a.M.
- Kißler, L./Bogumil, J./Greifenstein, R./Wiechmann, E. (2000a): Moderne Zeiten im Rathaus. Reform der Kommunalverwaltungen auf den Prüfstand der Praxis, 2. Auflage, Berlin.
- Kißler, L./Graf, M./Wiechmann, E. (2000b): Nachhaltige Partizipation. Beschäftigtenbeteiligung als Beitrag für mehr Chancengleichheit. Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 14, Berlin.
- Kohn, A. (1993): Why Incentive Plans Cannot Work, in: Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1993: 54-63.
- Kohn, A. (1998): Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation, in: Compensation & Benefits Review, March/April 1998: 27-37.
- Komba Gewerkschaft (Hrsg.) (2006): Leistungsorientierte Bezahlung in Kommunen gemäß § 18 TVöD VKA. Positionen, Musterdienstvereinbarung, Durchführungshinweise, o. O.
- Kratz, F./Weiß, J. (2006): Einfach, flexibel, gerecht und leistungsorientiert: Einheitliche Leistungsmessung für alle Beschäftigten mit dem Kombimodell. Baumgartner & Co. Business Consultants GmbH, Hamburg.
- Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. (2008): Leistungspolitik als Feld „umkämpfter Arbeit“, in: Prokla, 38. Jg., Heft 150: 11-26.
- Kratzer, N./Nies, S. (2008): Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich. Chancen und Risiken der ERA-Umsetzung, Endbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, München.
- Krell, G. (2008): Diskriminierungs- und Gleichstellungspotenzial von Leistungsbeurteilungen, in: dies. (Hrsg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, o. O.: 195-206.
- Kuhlmann, M./Sperling, H. J. (2009): Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA, in: WSI-Mitteilungen 62. Jg.,3/2009: 127-135.
- Leist, A. (2007): Einführung in den Leistungstarifvertrag des Bundes – Teil I (Ziff. 1 – 5.3.3), in: ZTR, 21. Jg., 2/2007: 58-68.
- Leist, A./Mischlewitz, Th. (2007): Leistungsentgelt auf Grundlage des TVöD, Köln.
- Lerch, S. (2006): Leistungsbezogene Vergütung nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), in: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): Haben wir das verdient? Verteilungsgerechtigkeit, solidarische Lohnpolitik und betriebliche Vergütungsregeln, Hamburg.
- Liebig, B./Nentwig-Gesemann, I. (2002): Gruppendiskussion, in: Kühl, S./Strodtholz, P. (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung, Reinbek b. Hamburg.
- Litschen, K. (2007): Leistungsorientierte Vergütung: Ein Katalysator des Kulturwandels im öffentlichen Dienst, in: Matiaske, W./Holtmann, D. (Hrsg.): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst, München/Mering.
- Litschen, K./Lorenzen, E. G. (2006): Leistungsorientierte Bezahlung – ein Erfolgsmodell aus der Praxis, in: ZTR, 20. Jg., 10/2006: 514-518.
- Makinson, J. (2000): Incentives for change. Rewarding performance in national government networks, London.
- Marginson, P./Arrowsmith, J./Gray, M. (2007): Undermining or Reframing Collective Bargaining? Variable Pay in Two Sectors Compared. PARC Papers – 2007, Manchester Metropolitan University.
- Marsden, D. (2004): The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the “Effort bargaining”: the Case of the British Public Service, in: Industrial and Labor Relations Review, Jg. 57: 350-370.
- Marsden, D. (2006): Individual Employee Voice: Renegotiation and Performance Management in Public Services. CEP Discussion Paper No. 752, October 2006.

- Marsden, D. (2009): The Paradox of Performance Related Pay Systems: 'Why Do We Keep Adopting Them in the Face of Evidence that they Fail to Motivate?' CEP Discussion Paper No 946, Centre for Economic Performance, London School of Economics, London.
- Marsden, D./French, St. (2002): Performance Pay in the United Kingdom: The Case of the Inland Revenue Service, in: Brown, M./Heywood, J. S. (Hrsg.): Paying for Performance. An International Comparison, New York.
- Marsden, D./French, St./Kubo, K. (2001): Does Performance Pay De-Motivate, and Does It Matter? Centre for Economic Performances, London
- Martin, K. (2006): „Faire“ leistungsbezogene Bezahlung: Neue Chancen für Mitarbeiter/innen?, Vortrag von Kurt Martin, Mitglied des Ver.di Bundesvorstands, Euroforum 2006.
- Martin, K. (2007): Leistungsentgelte sollten Verbesserung von Mitarbeiterbeteiligung und Führung anregen, in: Matiaske, W./Holtmann, D. (Hrsg.): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst, München/Mering.
- Matiaske, W./Holtmann, D. (2007): Einleitung: Leistungsorientierung und -vergütung in öffentlichen Organisationen, in: dies. (Hrsg.): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst, München/Mering.
- Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. (2005): Leistungsvergütungssysteme in öffentlichen Verwaltungen, in: Der Städtetag 1/2005: 27-30.
- Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. (o.J.a): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst: Erwartungen und erste Erfahrungen. Ergebnisse einer Kommunalbefragung. <ftp://hermes.sdu.dk/pub/wm/papers/kommunalbefragung2-mhw.pdf>.
- Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. (o.J.b): Zur Verbreitung leistungsorientierter Entgeltformen. Ergebnisse einer Umfrage bei Gemeinden, Städten, Kreisen. Universität Flensburg. Internationales Institut für Management.
- Matiaske, W./Weller, I. (2007): Kann weniger mehr sein? Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur These der Verdrängung intrinsischer Motivation durch externe Anreize, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit, Band 3, München/Mering.
- Matiaske, W./Weller, I. (2008): Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor. Ein Test der Motivationsverdrängungsthese, in: ZfB, 78. Jg., 1/2008: 35-60.
- Meerkamp, A. (2008): Neue Gestaltung des Tarifrechts im öffentlichen Dienst, in: Bispinck, R. (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik, Hamburg.
- Menz, W. (2005): Das Subjekt der Leistung und die Legitimität des Marktregimes, in: Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg.) (2005): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie, Berlin.
- Menz, W. (2008): Leistungspolitik im Umbruch, in: Zwengel, R. (Hrsg.) (2008): Gesellschaftliche Perspektiven: Arbeit und Gerechtigkeit, Essen.
- Menz, W./Nies, S./Kratzer, N. (2008): Die Interessenpolitik des „nutzbringenden Individuums“. Interessenhandeln und Interessenvertretung in individualisierter Leistungspolitik, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 1. Jg., Heft 2/2008: 27-43.
- Niedersächsische Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege (Hrsg.) (2005): Projekt: „Leistungsorientierte Bezahlung im Öffentlichen Dienst.“ Niedersächsische Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege, Hochschule für den öffentlichen Dienst, Fakultät Allgemeine Verwaltung.
- OECD (Hrsg.) (1998): Benefit Systems and Work Incentives. OECD Publications, Paris.
- OECD (Hrsg.) (2002): Benefits and Wages. OECD Indicators. 2002 Edition. OECD Publications, Paris.
- OECD (Hrsg.) (2004): Benefits and Wages. OECD Indicators. 2004 Edition. OECD Publications, Paris.
- OECD (Hrsg.) (2005): Performance-related Pay Policies for Government Employees. OECD Publications, Paris.

- Oechsler, W. A. (1996): Ist Leistung objektiv meßbar? Anforderungen an die Leistungsbeurteilung als Voraussetzung für die Einführung von Leistungsanreizen, in: ZBR 7/1996: 202-206.
- Peters, K./Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses, in: Wagner, H. (Hrsg.): „Rentier‘ ich mich noch?“ Neue Steuerungskonzepte im Betrieb, Hamburg.
- Pfeffer, J. (1998): Six Dangerous Myths about Pay, in: Harvard Business Review, May-June 1998: 109-119.
- PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.) (2008): Leistungsorientierte Bezahlung in deutschen Kommunalverwaltungen. Lohn für Leistung statt Dienst nach Vorschrift, Berlin.
- Richter, M. (2007): Leistungsorientierte Bezahlung für Bundesbeamte? – Probleme und Lösungsansätze, in: ZTR, 21. Jg., 9/2007: 484-487.
- Rob, W. (2007): Leistungsorientierte Bezahlung. Stufenaufstieg und Leistungsentgelte nach TVöD-VKA und TV-L, in: PersV 8/2007: 353-363.
- Roetteken, T. v. (2006): Dienstvereinbarungen zur Einführung von Leistungsentgelten im Bereich des Bundes, in: ZTR, 20. Jg., 11/2006: 573-578.
- Roggenkamp, G. (2006a): Die Leistungselemente des TVöD. Werden Beschäftigte künftig nach Leistung sortiert? In: Der Personalrat 2/2006: 48-53.
- Roggenkamp, G. (2006b): Systematische Leistungsbewertung. Ein Instrument zur Messung der Arbeitsleistung, in: Der Personalrat 6/2006: 232-238.
- Rüsen, Ch./Rocke, B. (2006): Leistungsorientierte Bezahlung nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), in: Recht im Amt 2/2006: 49-61.
- Schiefer, H. (2008): Endlich Leistungsentgelt für gute Leistung?! Umsetzung der leistungsorientierten Bezahlung in den Kommunen, Freiburg.
- Schmidt, W. (1995): Metamorphosen des Betriebskollektivs. Zur Transformation der Sozialordnung in ostdeutschen Betrieben, in: Soziale Welt, 46. Jg., 3/1995: 305-325.
- Schmidt, W. (1996): Betriebliche Sozialordnung und ostdeutsches Arbeitnehmerbewußtsein im Prozeß der Transformation, München/Mering.
- Schmidt, W. (2004a): Flächentarifvertrag oder mimetische Löhne. Der Einfluss von multinationalen Unternehmen und industriellen Beziehungen auf Entgelt und Arbeitszeit in Deutschland und Großbritannien, München/Mering.
- Schmidt, W. (2004b): Industrielle Beziehungen, Entgelt und Arbeitszeit. Drei Branchen im deutsch-britischen Vergleich, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 13. Jg., 2/2004: 137-147.
- Schmidt, W. (2004c): Betriebsratswahlen 2002 in Großbetrieben der Metall- und Elektroindustrie, in: WSI-Mitteilungen, 57. Jg. 1/2004: 35-40
- Schmidt, W. (2005): Industrielle Beziehungen, Interesse und Anerkennung. Plädoyer für eine duale Perspektive, in: Industrielle Beziehungen, 12. Jg., 1/2005: 51-73.
- Schmidt, W. (2006a): Kollegialität trotz Differenz. Betriebliche Arbeits- und Sozialbeziehungen bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft, Berlin.
- Schmidt, W. (2006b): Pragmatische Zusammenarbeit. Kollegialität und Differenz bei Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft in Industriebetrieben, in: Zeitschrift für Soziologie, 35. Jg., 6/2006: 465-484.
- Schmidt, W. (2007): Arbeitsbeziehungen und Sozialintegration in Industriebetrieben mit Beschäftigten deutscher und ausländischer Herkunft. In: Industrielle Beziehungen, 14. Jg., 4/2007: 334-356.
- Schmidt, W./Dworschak, B. (2002): Entgelt- und Arbeitszeitregime unter dem Einfluß von Internationalisierung und multinationalen Unternehmen: ein deutsch-britischer Vergleich, in: Schlussbericht des Schwerpunktprogramms "Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung" der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Erlangen: 69-98.

- Schmidt, W./Dworschak, B. (2006): Pay Developments in Britain and Germany: Collective Bargaining, 'Benchmarking' and 'Mimetic Wages', in: *European Journal of Industrial Relations*, 12. Jg., 1/2006: 89-109.
- Schmidt, W./Schönberger, K. (1996): Betriebliche Arbeitsbeziehungen und soziale Anerkennung im Prozeß der Transformation, in: Becker, M./Lang, R./Wagner, D. (Hrsg.): *Sechs Jahre danach: Personalarbeit in den neuen Bundesländern, Sonderband 1996 der Zeitschrift für Personalforschung*: 139-161.
- Schmidt, W./Schönberger, K. (1999): „Jeder hat jetzt mit sich selbst zu tun“ - Arbeit, Freizeit und politische Orientierungen in Ostdeutschland, Konstanz.
- Schmidt, W./Trittel, N./Mueller, A. (2009): Performance-Related Pay in the Public Service - the Example of Local Administrations in North Rhine-Westfalia, Germany. Paper prepared for the 5th Performance and Reward Conference (PARC), 1. April 2009, Manchester Metropolitan University.
- Schneider, K. (2002): Mitbestimmung im „Konzern Stadt“. Arbeitspolitische Implikationen des dezentralisierten kommunalen Sektors, in: *Industrielle Beziehungen*, 9. Jg., Heft 1/2002: 7-32.
- Schneider, K. (2003): Die Auflösung hierarchischer Koordination im Zuge organisatorischer Dezentralisierung im kommunalen Sektor, in: Grande, E./Prätorius, R. (Hrsg.): *Politische Steuerung und neue Staatlichkeit*, Baden-Baden.
- Schudlich, E. (1991): Traditionelle Leistungspolitik in der Sackgasse. Neue Ansätze der tariflichen Leistungspolitik, in: *WSI-Mitteilungen*, 44. Jg., 3/1991: 181-188.
- Schur, K. S. (2005): Leistungsorientierte Besoldung und Vergütung in der Kommunalverwaltung, Stuttgart.
- Sperling, H.-J. (1999): *Verwaltungsmodernisierung und Partizipation*, Marburg.
- Thanheiser, S. (2008): *Bewertung differenzierte nichtanonyme Umfrage Leistungsentgelt 2008*, Ms.
- Thorpe, R./Homan, G. (2000) (Hrsg.): *Strategic Reward Systems*, Harlow et al.
- Tondorf, K. (1997): *Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst*, Köln.
- Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus, in: *WSI-Mitteilungen*, 51. Jg., 6/1998: 386-392.
- Tondorf, K. (2003): Einführung leistungsbezogener Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen. Ein Praxisbeispiel, Arbeitspapier Nr. 64 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Tondorf, K. (2006b): Gibt es ein gerechtes Leistungsentgeltsystem? Aspekte zur betrieblichen Umsetzung des §18 TVöD, in: *Der Personalrat* 6/2006: 228-232.
- Tondorf, K. (2007): *Tarifliche Leistungsentgelte – Chance oder Bürde, Modernisierung des öffentlichen Sektors*, Band 27, Berlin.
- Tondorf, K. (2008): *Evaluation zur betrieblichen Umsetzung des § 18 TVöD (VKA) Leistungsentgelt*, hrsg. von Ver.di, Ressort 12, Berlin.
- Tondorf, K./Bahnmüller, R./Klages, H. unter Mitarbeit v. Brenner, R. (2002): *Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsempfehlungen*, Berlin.
- Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2004): Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor, in: *WSI-Mitteilungen*, 57. Jg., 8/2004: 428-434.
- Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, Hamburg.
- Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2007): *Monetäres Leistungsanreizsystem der Landeshauptstadt Hannover*, Ms.
- Trinczek, R. (1995): Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe, in: Brinkmann, C./Deeke, A./Völkel, B. (Hrsg.): *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen*, BeitrAB 191, Nürnberg.

- Trittel, N./Schmidt, W./Müller, A./Meyer, Th. (2009): Dienst- und Betriebsvereinbarungen zur leistungsorientierten Bezahlung nach § 18 TVöD-VKA in den Kommunen Nordrhein-Westfalens. Eine qualitative und quantitative Analyse, Ms., Tübingen.
- Vartiainen, M./Antoni, C./Baeten, X./Hakonen, N./Lucas, R./Therry, H. (Hrsg.) (2008): Reward Management – Facts and Trends in Europe, Lengerich et al.
- Vesper, E. (1996): Leistungsanreize und andere (auch nicht monetäre) Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation, in: ZTR, 10.Jg., 4/1996: 150-155.
- Vesper, E./Feiter, M. (2008): „LOB“ bewirkt mehr als Tadel! – Leistungsorientierte Bezahlung nach einem Jahr TVöD, in: ZTR, 22. Jg., 1/2008: 2-17.
- Walton, R. E./McKersie, R. B. (1965): A Behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a Social Interaction System, New York.
- Weiler, A. (1992): Frauenlöhne – Männerlöhne. Gewerkschaftliche Politik zur geschlechtsspezifischen Lohnstrukturierung, Frankfurt a.M./New York.
- Weiß, J./Kratz, F. (2008): Die Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst stärken! In: ZTR, 22. Jg., 9/2008: 466-476.
- Weller, I./Matiaske, W./Holtmann, D. (2007): Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit in öffentlichen Betrieben: Zur „Machbarkeit“ von Extra-Rollenverhalten und Commitment, in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit, Band 3, München/Mering: 237-263.
- Winter, R. (1994) (Hrsg.): Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung von Frauenarbeit in Tarifsystemen, Berlin.
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt a.M./New York.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview, in: Forum Qualitative Sozialforschung, Jg. 1, 1/2000: <http://qualitative-research.net/fqs>.