

## Inhalt

1	Warum eine weitere Betrachtung von Leistungsanreizen in Behörden?.....	7
2	Das Beschäftigungsverhältnis in der öffentlichen Verwaltung .....	13
2.1	Die Agenturproblematik der Arbeitgeber-Beschäftigten-Beziehung.....	13
2.2	Das besondere Agenturverhältnis im öffentlichen Dienst .....	23
2.3	Besondere Akteure in der öffentlichen Verwaltung? .....	28
3	Typisierung und Hintergründe von Anreizsystemen .....	32
3.1	Typisierungen von Anreizsystemen .....	32
3.2	Hintergründe von Anreizsystemen: Märkte und Wettbewerbe .....	34
4	Outputorientierte Anreizsysteme.....	44
4.1	Wie Zielvereinbarungen und Zielvorgaben das Prämiensoll bestimmen können....	44
4.2	Die Beziehung von Zielvereinbarungen zu Unterstellungsverhältnissen .....	48
4.3	Einflüsse outputorientierter Anreizsysteme auf organisationale Machtverhältnisse.....	51
4.4	Das erfolgreiche Anreizsystem der Firma Würth .....	55
4.5	Hürden und Grenzen outputorientierter Anreizsysteme .....	59
4.5.1	Aufgabenvielfalt am Arbeitsplatz erschwert die Vergleichbarkeit.....	59
4.5.2	Meßprobleme und Measure Fixation .....	62
4.5.3	Die Gefahr prämienerursachter Korruptionseffekte .....	74
4.6	Prämienunabhängige Zielvereinbarungen .....	77
5	Inputorientierte Anreizsysteme .....	80
5.1	Die systematische Leistungsbewertung als objektiviertes Indikatorsurrogat .....	80
5.2	Langfristige verhaltenszentrierte Steuerungssysteme: Das Beurteilungs- und Beförderungswesen.....	85
5.3	Einflüsse inputorientierter Anreizsysteme auf organisationale Machtverhältnisse.....	94
6	Beispiele für leistungsorientierte Bezahlung und Zielvereinbarungen in öffentlichen Verwaltungen.....	96
7	Realisierungsaspekte von Anreizsystemen .....	100
7.1	Allgemeine Problematiken des Einführungsprozesses .....	100
7.2	Motivationsbezogene Einflüsse sanfter und harter Anreizsysteme.....	109

7.3 Funktionalisierte Organisationsstrukturen erhöhen Meß- und Vergleichbarkeit: Pooling.....	112
7.4 Kommunikation als größte Stärke eines Anreizsystems .....	117
7.5 Ein Plädoyer für gemeinsame Lösungen gemeinsamer Probleme .....	119
7.6 Steuerungssysteme als integraler Bestandteil eines Managementsystems .....	121
8 Chancen und Grenzen von Leistungszahlungen und Zielvereinbarungen in öffentlichen Verwaltungen.....	124
8.1 Leistungszahlungen sollen die Vorteile von Pauschal- und Akkordlohnsystemen vereinen.....	124
8.2 Das sandige Fundament behördlicher Anreizsysteme.....	126
8.3 Ein Leitfaden zur Realisierung behördlicher Anreizsysteme .....	132
9 Literatur .....	134