

INHALT

Zusammenfassung	7
<i>Hans-Wolfgang Hoefert und Christoph Reichard</i>	
Zielsetzung und Überblick	9
Teil 1: Das Leistungsprinzip	14
<i>Hans-Wolfgang Hoefert</i>	
1.1 Die Diskussion um das Leistungsprinzip – ein Prinzipienstreit?	14
1.1.1 Geht es tatsächlich um die „Einführung“ des Leistungsprinzips?	14
1.1.2 Emotionalisierung der Diskussion	15
1.1.3 Leistungsprinzip und Leistungsverhalten	16
1.1.4 Gibt es ein einheitliches Leistungsprinzip im öffentlichen Dienst?	17
1.1.5 Das Leistungsprinzip der Beamten – ein Gegenstand öffentlicher Polemik	18
1.1.6 Kann man ein Leistungsprinzip verändern?	22
<i>Ulrich Bamberg</i>	
1.2 Argumente zum Leistungsprinzip	26
1.2.1 Zum Begriff von „Leistung“	26
1.2.2 „Leistungsprinzip“ und „Leistungsgesellschaft“	27
1.2.3 Argumente zur Rechtfertigung des Leistungsprinzips	30
1.2.4 Argumente gegen das Leistungsprinzip	32
1.2.5 Intensivierung des Leistungsprinzips	35
1.2.6 Perspektiven und Empfehlungen	37
Literatur	39
<i>Heinz Touppen</i>	
1.3 Leistungsprinzip aus gewerkschaftlicher Sicht	41
1.3.1 Der Leistungsbegriff im öffentlichen Dienst	41
1.3.2 Bestimmbarkeit der Leistung	42
1.3.3 Beurteilbarkeit der Leistung	43
1.3.4 Kritik am Beurteilungssystem	45
1.3.5 Durchsetzbarkeit des Leistungsprinzips	48
Literatur	49

Teil 2: Kriterien zur Bestimmung des Leistungsverhaltens	51
<i>Hans-Wolfgang Hoefert</i>	
2.1 Ist die „wahre“ Leistung meßbar?	51
<i>Hans-Wolfgang Hoefert</i>	
2.2 Leistungsverhalten im öffentlichen Dienst aus motivationspsychologischer Sicht	55
2.2.1 Motive und Motivationen im Arbeitsleben	56
2.2.2 Das Leistungsmotiv als Determinante des Leistungsverhaltens	58
2.2.3 Leistung als Produkt aus Motivation und Fähigkeit	71
2.2.4 Zusammenfassung	75
Literatur	77
<i>Heinz-Jürgen Ebenrett</i>	
2.3 Dimensionen von Anforderungsprofilen als Grundlage der Leistungsbewertung	79
2.3.1 Forderungen an die analytische Bewertung	82
2.3.2 Logische Struktur der analytischen Bewertung	87
2.3.3 Bestimmung der Anforderungsmerkmale	90
2.3.4 Gewichtung der Anforderungsmerkmale	96
2.3.5 Bewertung von Anforderungen	98
2.3.6 Zusammenfassung und Ausblick	101
Literatur	102
<i>Jens Hager und Karin van der Laan</i>	
2.4 Perspektiven der Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst	103
2.4.1 Der Interessenkonflikt	104
2.4.1.1 Zwei Ziele einer systematischen Leistungsbewertung	105
2.4.1.2 Beurteilungsgespräche sind kein Allheilmittel	106
2.4.1.3 Verbesserung von Personalentscheidungen	108
2.4.2 Interdependenz von Kommunikationsfunktion und Selektionsfunktion von Beurteilungen	109
2.4.2.1 Rollenkonflikt des Vorgesetzten	111
2.4.2.2 Der institutionell vorgegebene Interessenkonflikt wird personalisiert: das Objektivitätsproblem	112
2.4.2.3 Beitrag der Experten	113
2.4.3 Schlußfolgerungen für die Konstruktion von Systemen zur Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsbewertung	115
2.4.3.1 Optimierung der Kommunikationsfunktion	116
2.4.3.2 Optimierung der Selektionsfunktion	117
Teil 3: Leistungsanreize	119
<i>Christoph Reichard</i>	
3.1 Ist ein neues Leistungsanreizsystem erforderlich?	119
3.1.1 Anreizbegriff	119
3.1.2 Motivationale Grundlagen eines Anreizsystems	120

3.1.3	Zur Struktur eines Anreizsystems	121
3.1.4	Thesen zu einem Anreizsystem	123
3.1.5	Überblick	125
	Literatur	126

Ursula Schierenbeck

3.2	Tätigkeitsgestaltung	127
3.2.1	Situatives Vorgehen	127
3.2.2	Organisatorische Komponenten und ihre grundlegenden Wirkungszusammenhänge	128
3.2.3	Typisierte Verwaltungssituationen	137
3.2.3.1	Innovationsfall	138
3.2.3.2	Routinefall	143
3.2.3.3	Job-Enrichment-Fall	147
3.2.4	Schlußbemerkungen	154
	Literatur	155

Diether Gebert

3.3	Mitarbeiterführung	159
3.3.1	Arten des Führungsverhaltens	159
3.3.2	Führungsverhalten und Arbeitszufriedenheit	162
3.3.3	Führungsverhalten und Wohlbefinden versus Krankheit	163
3.3.4	Führungsverhalten und Leistung unter Berücksichtigung der Situation	166
3.3.5	Führungsverhalten und tätigkeitsbezogenes Engagement	168
3.3.6	Gesichtspunkte zur Situations-Analyse	171
	Literatur	173

Christoph Reichard

3.4	Personalentwicklung	174
3.4.1	Grundkonzept	174
3.4.1.1	Begriff der Personalentwicklung und Bezüge zum Umfeld	174
3.4.1.2	Anforderungs- und Befähigungsprofile als Voraussetzungen für Personalentwicklung	176
3.4.1.3	Zielsetzung und Adressaten	177
3.4.1.4	Anwendungsfelder	178
3.4.2	Mitarbeiterbeurteilung	180
3.4.2.1	Zielsetzung	180
3.4.2.2	Derzeitige Situation	182
3.4.2.3	Leistungsbeurteilung und Verwendungsbeurteilung	182
3.4.2.4	Beurteilungsverfahren und Beurteiler-Verhalten	185
3.4.3	Fortbildung	186
3.4.3.1	Zielsetzung	186
3.4.3.2	Derzeitige Situation	187
3.4.3.3	Verbesserung der Fortbildung	187
3.4.4	Beförderung und Laufbahnplanung	189
3.4.4.1	Zielsetzung	189
3.4.4.2	Derzeitige Situation der Beförderung	191
3.4.4.3	Vorschläge zur Neuregelung der Beförderung	192

3.4.4.4	Aspekte der Laufbahnplanung	192
3.4.5	Einführung eines Personalentwicklungs-Konzeptes	194
	Literatur	195
Teil 4: Perspektiven für die künftige Entwicklung		198
<i>Christoph Reichard</i>		
4.1	Welche Auswirkungen haben Reformstrategien?	198
<i>Rainer Koch</i>		
4.2	Dienstrechtsreform und Leistungsbereitschaft: Zur Wirkungsweise eines leistungsbezogenen Anreiz- und Belohnungssystems	200
4.2.1	Konzeption eines leistungsbezogenen Anreiz- und Besoldungssystems	202
4.2.2	Reaktionen auf ein geändertes Anreizsystem	206
4.2.3	Eignung des Anreizsystems für den Aufgabenvollzug	211
4.2.4	Ausblick	214
	Literatur	216
<i>Thomas Kempf</i>		
4.3	Zur Einführung leistungsbezogener Veränderungen	219
4.3.1	Phasen eines Neuerungsprozesses in Organisationen	221
4.3.2	Fehler bei Änderungsstrategien in Organisationen: Ein Beispiel	223
4.3.3	Maximen einer implementationsorientierten Änderungsstrategie	225
4.3.4	Zusammenfassung	240
	Literatur	242
	Register	245
	Verzeichnis der Autoren	248
<i>Verzeichnis der Abbildungen</i>		
1.	Das System der analytischen Leistungsbewertung	83
2.	Logische Struktur der analytischen Bewertung – Beispiel Dienstpostenbewertung	88
3.	Systemvorschlag der Deutschen Bundespost	93
4.	Grobschema des Leistungsverhaltensmodells	122
5.	Faktorenprofil der Determinantengruppe „Aufgabencharakteristika“	134
6.	Faktorenprofil der Determinantengruppe „Personencharakteristika“	135
7.	Faktorenprofil der Determinantengruppe „Sachmittelcharakteristika“	135
8.	Matrix möglicher Organisationssituationen	136
9.	Die empirischen Ergebnisse von F. Fiedler	167
10.	Grundprinzip der Abstimmung von Stellenanforderungen und verfügbarem Personal	176
11.	Standardzyklus der Personalentwicklung und seine Bezüge zum Personalwesen	179
	Schema 1: Ablaufstruktur eines Neuerungsprozesses in einer Organisation	221
	Schema 2: Konsens-/Konfliktkonstellation bei der Entscheidung über Annahme oder Ablehnung der Neuerung	234