

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>Boxenverzeichnis .....</b>	<b>XVI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Gender- und Zitationshinweis .....</b>	<b>XX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	3
1.2 Fragestellung und Zielsetzung .....	7
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2 Klärung und Konkretisierung des Betrachtungs- und Untersuchungsgegenstands .....</b>	<b>15</b>
2.1 Kommunalverwaltung.....	16
2.1.1 Eingrenzung der öffentlichen Verwaltung .....	17
2.1.1.1 Definition.....	18
2.1.1.2 Deskription.....	24
2.1.2 Eingrenzung der kommunalen Ebene .....	31
2.1.2.1 Gemeinden.....	33
2.1.2.2 Landkreise und kreisfreie Städte.....	34
2.1.2.3 Sonstige Gemeindeverbände.....	34
2.1.3 Eingrenzung der Kommunalverwaltung .....	35
2.1.3.1 Definition.....	35
2.1.3.2 Deskription.....	36

2.2	Beschäftigte in der Kommunalverwaltung .....	42
2.2.1	Erschließung über den öffentlichen Dienst.....	42
2.2.2	Beschäftigungsgruppen des öffentlichen Dienstes .....	45
2.2.2.1	Beamte.....	45
2.2.2.2	Beschäftigte .....	47
2.3	Leistungsentgelte für Beschäftigte in der Kommunalverwaltung .....	48
2.3.1	Bestimmung des Teilbegriffs Entgelt .....	50
2.3.2	Bestimmung des Teilbegriffs Leistung.....	51
2.3.3	Bestimmung des Gesamtbegriffs Leistungsentgelt.....	62
<b>3</b>	<b>Entstehung und Entwicklung des Leistungsentgelts für Beschäftigte in der Kommunalverwaltung .....</b>	<b>67</b>
3.1	Ökonomisierung der öffentlichen Verwaltung .....	68
3.1.1	Öffentliche Verwaltung als Betrieb .....	69
3.1.2	Vom Bürokratiemodell zum New Public Management.....	75
3.1.2.1	Klassisches Bürokratiemodell .....	76
3.1.2.2	Auslöser des New Public Management .....	80
3.1.2.3	Grundzüge des New Public Management.....	82
3.1.3	Neues Steuerungsmodell .....	92
3.2	Tarifreform im öffentlichen Dienst .....	99
3.2.1	Wesentliche Auslöser und Ziele .....	99
3.2.2	Wesentliche Ergebnisse.....	102
3.3	Tarifvertragliches Novum Leistungsentgelt .....	106
3.3.1	Tarifvertragliche Vorläufer des Leistungsentgelts.....	106
3.3.2	Tarifvertragliche Einführung des Leistungsentgelts.....	109
3.3.2.1	Durchstarten auf kommunaler Ebene .....	109
3.3.2.2	Zum Vergleich: Abwarten auf Bundes- und Landesebene .....	112
3.3.3	Tarifvertragliche Entwicklung des Leistungsentgelts.....	113
3.3.3.1	Stärkung auf kommunaler Ebene.....	113
3.3.3.2	Zum Vergleich: Schwächung auf Bundesebene und Abschaffung auf Landesebene.....	114

---

<b>4</b>	<b>Einführung und Gestaltung des Leistungsentgelts für Beschäftigte in der Kommunalverwaltung.....</b>	<b>117</b>
4.1	Betriebliche Vereinbarung kommunaler Leistungsentgeltsysteme mittels Dienstvereinbarung .....	118
4.2	Instrumente der Leistungsbeurteilung .....	120
4.2.1	Grundlegendes zu Leistungsbeurteilungen .....	121
4.2.1.1	Begriffsbestimmung Leistungsbeurteilung .....	122
4.2.1.2	Funktionen von Leistungsbeurteilungen .....	126
4.2.1.3	Leistungskriterien .....	129
4.2.1.4	Leistungsfeststellung.....	137
4.2.1.4.1	Messung: Objektive Kriterien und Quellen .....	138
4.2.1.4.2	Beurteilung: Subjektive Kriterien und Quellen.....	139
4.2.1.5	Leistungsbewertung .....	142
4.2.2	Systematische Leistungsbewertungen.....	145
4.2.2.1	Leistungskriterien .....	147
4.2.2.2	Leistungsfeststellung und -bewertung.....	148
4.2.2.3	Kritische Betrachtung .....	158
4.2.3	Zielvereinbarungen .....	160
4.2.3.1	Zielvereinbarungsgespräch: Festlegung von Zielen.....	163
4.2.3.2	Zwischengespräch: Beibehaltung, Anpassung, Neudefinition von Zielen .....	166
4.2.3.3	Zielerreichungsgespräch: Leistungsfeststellung und -bewertung .....	167
4.2.3.4	Kritische Betrachtung .....	167
4.2.4	Einzelner, kumulativer, alternativer Einsatz der Instrumente .....	170
4.3	Verknüpfung von Leistung und Entgelt.....	171
4.3.1	Höhe und Ausschüttung des Gesamtbudgets .....	171
4.3.2	Verteilung des Gesamtbudgets.....	173
4.3.2.1	Zugang zum Leistungsentgeltsystem .....	174
4.3.2.2	Nichtteilnahme am Leistungsentgeltsystem.....	175
4.3.2.3	Bemessung von Leistungsentgelten .....	176
4.3.2.4	Auszahlung von Leistungsentgelten .....	184
4.4	Sonstige tarifvertragliche Regelungen .....	184
4.5	Sonstige allgemeine Anforderungen.....	186

<b>5</b>	<b>Funktionen und Funktionalität des Leistungsentgelts für Beschäftigte in der Kommunalverwaltung .....</b>	<b>191</b>
5.1	Tarifvertraglich bestimmte Funktionen: Leistungssteuerung als Ausgangspunkt.....	192
5.1.1	Begriffsbestimmung Leistungssteuerung .....	193
5.1.2	Notwendigkeit von Leistungssteuerung .....	194
5.1.2.1	Interessen- und Arbeitsorganisationen .....	195
5.1.2.2	Transformationstheorem.....	197
5.1.3	Leistungssteuerung durch Leistungsentgelte .....	199
5.1.4	Einordnung der tarifvertraglich bestimmten Funktionen.....	203
5.2	Tarifvertraglich bestimmte Funktion: Stärkung der Motivation .....	204
5.2.1	Begriffsbestimmung Motivation.....	206
5.2.2	Zustandekommen von Motivation.....	208
5.2.2.1	Person, Situation, Motivation .....	209
5.2.2.2	Motivierung .....	212
5.2.3	Motivationstheorien.....	214
5.2.3.1	Inhaltstheorien .....	215
5.2.3.1.1	Betrachtung ausgewählter Inhaltstheorien.....	215
5.2.3.1.2	Ergänzung: Public Service Motivation.....	225
5.2.3.1.3	Kritische Zwischenbetrachtung der Funktionalität des Leistungsentgelts .....	230
5.2.3.2	Prozesstheorien.....	241
5.2.3.2.1	Betrachtung ausgewählter Prozesstheorien .....	241
5.2.3.2.2	Ergänzung: Kognitive Evaluationstheorie .....	261
5.2.3.2.3	Kritische Zwischenbetrachtung der Funktionalität des Leistungsentgelts .....	264
5.2.4	Kritische Betrachtung der Funktionalität des Leistungsentgelts .....	267
5.3	Tarifvertraglich bestimmte Funktion: Stärkung der Eigenverantwortung .....	270
5.3.1	Begriffsbestimmung Eigenverantwortung.....	270
5.3.1.1	Grundbegriff Verantwortung .....	270
5.3.1.2	Spezialbegriff Eigenverantwortung .....	272

---

5.3.2	Dreiecksmodell der Verantwortung .....	273
5.3.2.1	Konkretisierung von Verantwortung.....	275
5.3.2.2	Konkretisierung von Eigenverantwortung .....	276
5.3.3	Eigenverantwortung als Form des Extra- und Intra-Rollenverhaltens.....	278
5.3.4	Kritische Betrachtung der Funktionalität des Leistungsentgelts .....	282
5.4	Tarifvertraglich bestimmte Funktion: Stärkung der Führungskompetenz.....	287
5.4.1	Begriffsbestimmung Führungskompetenz .....	289
5.4.1.1	Teilbegriff Führung.....	290
5.4.1.2	Teilbegriff Kompetenz.....	297
5.4.1.3	Gesamtbegriff Führungskompetenz.....	306
5.4.2	Entwicklung von Führungskompetenz.....	309
5.4.2.1	Kompetenzentwicklung im Allgemeinen.....	309
5.4.2.2	Führungskompetenzentwicklung im Speziellen.....	319
5.4.3	Indikatoren von Führungskompetenz(-entwicklung) .....	320
5.4.3.1	Führungsverhalten .....	321
5.4.3.2	Führungsmiteinsatz .....	325
5.4.4	Kritische Betrachtung der Funktionalität des Leistungsentgelts .....	326
5.5	Tarifvertraglich bestimmte Funktion: Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen .....	330
5.5.1	Begriffsbestimmung öffentliche Dienstleistungen.....	331
5.5.1.1	Grundbegriff Dienstleistung .....	331
5.5.1.2	Spezialbegriff öffentliche Dienstleistungen.....	334
5.5.2	Qualität öffentlicher Dienstleistungen .....	336
5.5.2.1	Begriffsbestimmung Dienstleistungsqualität .....	336
5.5.2.2	Betrachtung ausgewählter Modelle der Dienstleistungsqualität.....	339
5.5.3	Effektivität und Effizienz öffentlicher Dienstleistungen.....	346
5.5.3.1	Begriffsbestimmung Effizienz und Effektivität .....	346
5.5.3.2	Bedeutung von Effizienz und Effektivität für öffentliche Dienstleistungen.....	348

5.5.4	Kritische Betrachtung der Funktionalität des Leistungsentgelts .....	349
5.6	Tarifvertraglich bestimmte Funktionen: Zwischenfazit.....	353
<b>6</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>355</b>
6.1	Forschungsstand und Forschungsbedarf.....	355
6.1.1	Forschungsstand .....	356
6.1.2	Forschungsbedarf .....	365
6.2	Design und Methodik der empirischen Untersuchung.....	366
6.2.1	Auswahl der Untersuchungseinheiten .....	366
6.2.2	Auswahl des Erhebungsinstruments .....	367
6.2.2.1	Konstruktion des Fragebogens .....	373
6.2.2.2	Onlineumsetzung .....	375
6.2.3	Vorbereitung und Durchführung der Onlinebefragung .....	376
6.2.4	Aufbereitung und Auswertung der Daten aus der Onlinebefragung .....	377
6.3	Ergebnisse der Onlinebefragung.....	378
6.3.1	Befragungsteilnehmer – Gesamt.....	379
6.3.2	Einführung eines Leistungsentgelts.....	380
6.3.2.1	Einführungsstand und -zeitpunkt.....	381
6.3.2.2	Rahmenbedingungen .....	384
6.3.2.3	Bemessungsgrundlage .....	386
6.3.2.4	Befragungsteilnehmer – »Echte« Leistungsentgeltzahler.....	389
6.3.3	Gestaltung von Leistungsentgelten.....	393
6.3.3.1	Instrumente der Leistungsbeurteilung .....	394
6.3.3.1.1	Systematische Leistungsbewertung .....	396
6.3.3.1.2	Zielvereinbarungen.....	407
6.3.3.1.3	Kombinationsmodell .....	413
6.3.3.2	Verknüpfung von Leistung und Entgelt .....	413
6.3.4	Funktionen und Funktionalität des Leistungsentgelts.....	420
6.3.4.1	Ausgangs- und Wirkungsbedingungen.....	420
6.3.4.2	Stärkung der Motivation.....	429
6.3.4.3	Stärkung der Eigenverantwortung .....	432
6.3.4.4	Stärkung der Führungskompetenz .....	434

---

6.3.4.5	Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen.....	437
6.3.5	Abschließende Bewertung des Leistungsentgelts .....	439
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>447</b>
7.1	Rückblick auf wesentliche Erkenntnisse und Ergebnisse .....	448
7.2	Limitationen der theoretischen Betrachtung und empirischen Untersuchung.....	458
7.2.1	Konzeptionelle Grenzen.....	459
7.2.2	Methodische und praktische Grenzen .....	460
7.3	Implikationen der theoretischen Betrachtung und empirischen Untersuchung – für die Forschung .....	464
7.3.1	Anknüpfender Forschungsbedarf .....	464
7.3.2	Weiterführender Forschungsbedarf.....	466
7.4	Implikationen der theoretischen Betrachtung und empirischen Untersuchung – für die Praxis .....	469
7.4.1	Betriebliche Ebene.....	469
7.4.2	Tarifvertragliche Ebene .....	472
7.5	Ausblick auf mögliche Entwicklungen und Ergebnisse.....	475
7.5.1	Einführung und Gestaltung .....	475
7.5.2	Funktionen und Funktionalität .....	477
7.5.3	Zukunft des Leistungsentgelts .....	479
<b>Quellen.....</b>		<b>485</b>
Q.1	Rechtsquellenverzeichnis.....	485
Q.2	Literaturverzeichnis .....	486
<b>Anhang.....</b>		<b>561</b>
A.1	Verwaltungsgliederung auf kommunaler Ebene .....	561
A.1.1	Gemeinden, Kreise und kreisfreie Städte.....	561
A.1.2	Gemeindeverbände und gemeindefreie Gebiete .....	562
A.2	Beteiligung der Bundesländer .....	563
A.2.1	Befragungsteilnehmer nach Bundesland – Gesamt.....	563
A.2.2	Befragungsteilnehmer nach Bundesland – »Echte« Leistungsentgeltzahler .....	564