ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Weller, Ingo; Matiaske, Wenzel

Research Report

Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens: Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 19

Provided in Cooperation with:
Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin

Suggested Citation: Weller, Ingo; Matiaske, Wenzel (2009) : Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens: Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 19, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/70809

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Werkstatt
für Organisations- und Personalforschung e.V.

Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten

Ingo Weller und Wenzel Matiaske

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

Die Autoren:

Dr. Ingo Weller ist Assistent im Institut für Management, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Wertschöpfungsorientiertes Wissensmanagement, der Freien Universität Berlin und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.
Email: Ingo.Weller@werkstatt-opf.de

Prof. Dr. Wenzel Matiaske ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Personalwesen und Internationales Management der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg sowie Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.
Email: Wenzel.Matiaske@werkstatt-opf.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**© Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.
Berlin 2009**

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Bericht Nr. 19, Berlin 2009

ISSN 1615-8261

**Kontakt zur Werkstatt für
Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Renate Ortlieb
Südwestkorso 76
12161 Berlin
Tel.: 030/89739919
Fax: 030/89739919

email: Kontakt@Werkstatt-opf.de
Internet: www.werkstatt-opf.de

**Vorstandsmitglieder und
wissenschaftlicher Beirat der
Werkstatt für Organisations-
und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin
Prof. Dr. Wenzel Matiaske
Prof. Dr. Eckart Minx
Prof. Dr. Werner Nienhüser
Karin Reichel
Prof. Dr. Florian Schramm

Zusammenfassung

Leistungsorientierte Vergütungssyteme können mit nicht-intendierten Effekten einhergehen, die in der Personalwirtschaftslehre unter dem Stichwort der Motivationsverdrängung diskutiert werden. Die Evaluierung der Wirkung leistungsorientierter Vergütungssysteme durch Mitarbeiterbefragungen steht im Mittelpunkt dieses Diskussionspapiers. Vor dem theoretischen Hintergrund des Modells der Frame-Selektion erläutert der Beitrag die Konstruktion eines standardisierten Instrumentes zur Mitarbeiterbefragung, welches Variablen wie das Extra-Rollen-Verhalten (Organizational Citizenship Behavior), Arbeitszufriedenheit und wahrgenommene Gerechtigkeit beinhaltet. Darüber hinaus wird die Messgüte des Instruments auf der Basis von Daten aus einem Längsschnitt-Projekt zur Einführung leistungsorientierter Vergütungen in öffentlichen Organisationen berichtet.

Abstract

Performance oriented pay systems may go along with non-intended effects which are discussed as motivation crowding out in the Human Resource Management literature. This discussion paper focuses on the evaluation of the effects induced by performance oriented pay systems via employee surveys. Based on the theoretical model of frame selection this paper illustrates the construction of a standardized employee survey that includes variables like extra role behavior (organizational citizenship behavior), job satisfaction and perceived justice. Furthermore, based on data collected during a longitudinal research project in public organizations, the validity of the instrument is reported.

Keywords pay for performance, motivation crowding, frame selection, extra role behaviour, public sector.

1 Einleitung

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft – auch wenn der Terminus in den feuilletonistisch kurzlebigen Beschreibungen unserer Gesellschaft bereits wieder antiquiert klingen mag. Damit ist sowohl das Problem der Beurteilung von Leistungen als auch das Problem ihrer Motivation verbunden. Aus Sicht der orthodoxen ökonomischen Theorie sind beide Probleme unter der Idealbedingung vollkommener Märkte gelöst: Unter der Bedingung vollkommener Märkte wird die Ökonomie „auf ein statisches Gleichgewicht reduziert, in dem Zeit und Ungewissheit nicht als Probleme erscheinen."[1] Leistungen können monetär exakt beurteilt werden, jeder Anbieter realisiert einen mit Blick auf die Präferenzen und die Budgetausstattung der Nachfrager optimalen Preis. Im markträumenden Gleichgewicht gilt die Gerechtigkeit des Pareto-Optimums. Gleichzeitig reagieren die Marktteilnehmer auf Veränderungen der gegebenen Strukturen; als Anbieter sind sie entsprechend zu neuen Leistungen motiviert. Jedoch sind nicht nur reale Märkte von diesem Ideal mehr oder weniger weit entfernt. Insbesondere für die Zusammenlegung von Ressourcen zu Organisationen sowie für die Allokation von Ressourcen innerhalb von Organisationen gilt, dass Organisation nur vorteilhaft sein kann, wenn bzw. weil Märkte versagen.[2]

Für die Personalwirtschaftslehre, welche die organisationsinterne Allokation von Arbeitsleistungen fokussiert, verbindet sich dies mit zwei konkreten Problemstellungen. Zum einen muss sie Instrumente zur Verfügung stellen, die das Problem der Leistungsbeurteilung mit Blick auf die gerechte Vergütung der innerorganisatorischen Arbeitsleistung lösen. Hierzu hat sie Instrumente der Leistungsbewertung und -vergütung entwickelt.[3] Zum anderen steht sie vor dem Problem, die Motivation zur Leistungserbringung innerhalb von Organisationen sichern zu müssen. Zu diesem Zweck bearbeitet sie unterschiedliche Themenfelder, von der Arbeitsgestaltung zur Personalbindung bis hin zur Personalführung. Beide Problematiken kann die Personalwirtschaftslehre nicht annähernd so exakt lösen, wie es sich die pure Ökonomik vorstellt. Diesen Lösungsweg versperrt die Tatsache, dass Arbeitsverträge notorisch unvollständig sind; notorisch unvollständig sein müssen – sonst ließen sich diese Leistungen marktlich organisieren.

Gegenwärtig beherrscht die Metapher des Marktes die öffentliche Diskussion zum Thema Leistung. Im Kontext der leistungsorientierten Organisation gehen damit Forderungen nach anreiz- bzw. leistungsbasierter Vergütung einher. Dieser Trend hat auch die öffentliche Verwaltung erreicht, wo er seit Ende der 90er Jahre an Fahrt gewonnen hat.[4] Mit der geforderten Leistungsorientierung sind jedoch gravierende Einschnitte verbunden: Auf Seiten der Organisationen muss entsprechendes Know-how angeeignet bzw. extern zugekauft werden. In der Folge müssen neue Instrumente etabliert und im täglichen Umgang eingeübt werden, was für alle Betroffenen – Management, Vorgesetzte, Mitarbeiter – mit einschneidenden Veränderungen verbunden ist. Wir werden uns in diesem Beitrag vorwiegend mit der Seite der Mitarbei-

[1] Beckert (1996), S. 130.
[2] Matiaske (2003).
[3] Becker (2003).
[4] Matiaske/Holtmann/Weller (2005).

ter beschäftigen. Das empirische Feld unserer Analyse ist die öffentliche Verwaltung, in der sich der skizzierte Wandel deutlich und zeitnah nachvollziehen lässt.

Die Betonung der leistungsorientierten Vergütung kann allerdings – so die Kernthese unseres Beitrags[5] – zu Problemen bei der Sicherung der innerorganisatorischen Leistungsmotivation führen, nämlich dann, wenn materielle Leistungsanreize zur „Verdrängung“[6] von Commitment führen. Wir gehen davon aus, dass der Veränderungsprozess hohe Anforderungen an alle Betroffenen stellt, deren Erfüllung für den weiteren Erfolg der Maßnahmen entscheidend ist. Für Leistungsbeurteilungen bedeutet dies, dass die Instrumente methodischen Gütekriterien genügen müssen. In Anlehnung an die klassische Testtheorie sollten sie objektiv, zuverlässig und valide sein, kurz: solide Informationen zur Verfügung stellen. Aus substantieller Sicht gehen damit verschiedene Facetten von Gerechtigkeitswahrnehmungen einher: Beurteilungen sollten nachvollziehbar und verständlich gestaltet sein. Sie müssen also gewissen methodischen Konstruktionsprinzipien genügen. Diese Facette kann als Verfahrens- oder prozedurale Gerechtigkeit beschrieben werden. Anschließend geht es um die Vermittlung der Verfahrensregeln und -ergebnisse. Es gilt, die Transparenz der Verfahrensregeln, die zeitnahe und angemessene Kommunikation der Ergebnisse sowie die Möglichkeit zur Intervention sicherzustellen, eine Facette, die mit Interaktionsgerechtigkeit umschrieben werden kann. Letztlich ist jedoch die Verteilungsgerechtigkeit verantwortlich für den Erfolg der Maßnahme. Wir gehen davon aus, dass Verteilungsgerechtigkeit nicht ohne Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit erzielt werden kann, genauso wie langfristig akzeptierte Interaktionsgerechtigkeit nicht ohne entsprechende Verfahrensregeln erreicht werden kann.[7]

In den folgenden Abschnitten stellen wir ein Erklärungsmodell vor, mit dem wir eine besondere Facette des (Leistungs-)Handelns in Organisationen erklären wollen: Es geht um die Voraussetzungen für Extra-Rollenverhalten.[8] Zunächst erörtern wir – unabhängig von der spezifischen Problemstellung – das Grundmodell unserer Erklärung. Wir beziehen uns auf das Modell der Frame-Selektion von Esser.[9] Anschließend wenden wir das Modell auf die skizzierte Problemsituation an, auf die Einführung von Leistungsbeurteilungen und variablen Vergütungssystemen. Im vierten Abschnitt unterbreiten wir Vorschläge zur Messung der erörterten Modellkomponenten. Der Beitrag endet mit einem kritischen Rück- und Ausblick.

---

[5] Siehe ausführlich Holtmann/Matiaske/Weller (2002); Weller/Matiaske/Holtmann (2005).

[6] Wir stellen im Folgenden nicht auf die in der Personalwirtschaftslehre häufiger – z.B. Frey (1994), Frey/Osterloh (2002), Matiaske/Weller (2008) – rezipierte These der Verdrängung intrinsischer Motivation durch extrinsische Anreize im Gefolge der Arbeiten von Deci (z.B. Deci 1971; Deci/Ryan 1985) ab, sondern stellen ein alternatives Erklärungsmodell vor.

[7] Vgl. Holtmann/Matiaske/Weller (2002); Weller/Matiaske/Holtmann (2005); grundlegend: Luhmann (1969).

[8] Matiaske/Weller (2003).

[9] Siehe Esser (1990, 1991, 1996, 2001, 2002, 2003); zur Kritik siehe Lüdemann/Rothgang (1996) und die weiteren dort angegebenen Quellen; Rohwer (2003); Greve (2003).

2 Das Modell der Frame-Selektion

Das Modell der Frame-Selektion (MFS) wurde im Kontext eines allgemeinen Modells der soziologischen Handlungserklärung von Hartmut Esser entwickelt.[10] Es kann als Ausarbeitung der Rational-Choice Theorie gesehen werden – Handlungen werden als zielgerichtete und subjektiv vernünftige Wahlakte konzipiert. Im Kern geht es beim MFS darum, den Wechsel zwischen verschiedenen Modi des Handelns zu erklären: Wann erfolgt eine Handlung automatisch und reflexhaft ohne eingehendere Prüfung ihrer Konsequenzen, und wann ist eine Handlung rational gesteuert und unterliegt damit einer aufwändigeren Informationsverarbeitung? Esser geht bei der Modellbildung von zwei konkurrierenden Situationsmodellen aus, die wiederum eng mit zwei verschiedenen Modi der Informationsverarbeitung verbunden sind. Das Kernkonstrukt ist der Rahmen oder Frame, den er auch als Situationsmodell bezeichnet. Ein Frame kann als vereinfachte und vorstrukturierte Situationsdeutung verstanden werden.[11] Ähnlich wie in Modellen der Bounded Rationality,[12] die von nicht-perfekten Akteuren ausgehen, kommt dem Rahmen also unter anderem die wichtige Aufgabe der Komplexitätsreduktion zu.

Das bedeutet, dass ein Rahmen bestimmte Problemlösungen von vornherein ausschließt, dass der Möglichkeitsraum also restringiert wird; zum anderen geht damit die Vorstellung einher, dass innerhalb einer festen Rahmung bestimmte Handlungsmuster und Routinen – sogenannte Skripte – hinterlegt sind, die ohne größere Reflexion aktiviert werden können. Damit werden Alltagshandlungen in einem Modell des rationalen Handelns erklärbar: In einer bekannten Situation kann es günstiger sein, auf bewährte Routinen zurückzugreifen und aufwändige Kosten-Nutzen-Kalkulationen zu unterlassen.[13] Mit anderen Worten: Das Modell betrachtet den Menschen nicht als universell rationalen Problemlöser, sondern unterstellt modulares Wissen; das Gehirn hält „für bereichsspezifische Probleme Standardlösungen bereit, die schnell abrufbar sind und die sich als besonders geeignet für den Umgang mit typischen, wiederkehrenden Problemen erwiesen haben."[14] Damit muss keineswegs die „Grundüberzeugung von einem selbstinteressierten, vorteilsorientierten menschlichen Verhalten" aufgegeben werden; vielmehr wird das „Modell eines von Einzelentscheidung zu Einzelentscheidung schreitenden perfekten Nutzenmaximierers durch das Modell eines vorteilsorientierten Regelbefolgers [ersetzt], der Entscheidungsprobleme auf der Grundlage eines Repertoires von genetisch ererbten und erlernten, erfahrungsgetesteten Verfahrensregeln angeht."[15] Das MFS unterstellt aber keineswegs, dass Akteure immer und strikt nach erlernten und erprobten Verfahrensregeln handeln. Wenn sich deutliche Hinweise auf die Ungültigkeit eines bisher angenommenen Situationsmodells offenbaren, können aufwändigere Informationsverarbeitungsprozesse aktiviert werden, die gegebenenfalls zu einer Verwerfung des bekannten und zur Annahme eines konkurrierenden Rahmens führen. Stehen innerhalb der neuen Situationsdeutung keine bewährten Handlungsroutinen

[10] Der aktuelle Stand der Diskussion findet sich in Esser (2003).
[11] Zum Framing-Begriff siehe Stocké (2002).
[12] Vgl. Simon (1955).
[13] Deutliche Parallelen finden sich in der Image Theory (z.B. Beach 1998).
[14] Vanberg (2001), S. 6.
[15] Vanberg (2001), S. 7.

bereit, werden Handlungsalternativen eingehend geprüft und im Sinne einer rationalen Wahlhandlung evaluiert und aus- bzw. abgewählt.

Das MFS ist in seinem Aufbau konsequent der rationalen Handlungslogik verpflichtet. Handlungen werden also als Entscheidungen konzipiert und über die Regeln der Wert-Erwartungstheorie modelliert. Formal werden dazu zwei Rahmen a und b angenommen, die in einer bestimmten Situation gelten können. Den Rahmen werden Nutzenwerte zugewiesen, die als gedankliche Bewertungen der zugehörigen Situationen zu sehen sind und in Substitutionskonkurrenz zueinander stehen, d.h. die Wahrscheinlichkeit m (für Match), mit der der Rahmen a gilt, ergänzt sich mit der Wahrscheinlichkeit des alternativen Rahmens b zu 1. Die Wahrscheinlichkeit der situationalen Gültigkeit des Rahmens wird bei Esser als Wahrscheinlichkeit eines Matchs zwischen Erfahrungen und Situationsmerkmalen beschrieben: „Die Frames sind jeweils mit bestimmten typischen Objekten in einer Situation, Symbolen also, verbunden, bei deren Auftreten die gedanklichen Modelle ‚aktiviert' werden. Mit der Aktivierung werden gleichzeitig alle dazu gehörigen, in der Vergangenheit gelernten Assoziationen gleich mit ausgelöst, wie etwa auch Emotionen, vor allem aber Handlungsbereitschaften, meist in Form von ebenfalls vorgefertigten Skripten für dieses Handeln. Ausgelöst wird der jeweilige Frame dann, wenn er als gedankliches Modell im Gedächtnis verankert und damit ‚zugänglich' ist, wenn in der betreffenden Situation das zugehörige ‚signifikante' Symbol auftritt und wenn es ansonsten keinerlei ‚Störung' der gewohnten Umstände gibt. Alle diese drei Größen zusammen bestimmen dann den Match m (mit $0 \leq m \leq 1$)."[16]

Den Regeln der Wert-Erwartungstheorie folgend,[17] wird der in einer Situation geltende Rahmen a zu Gunsten von b aufgegeben, wenn mit b eine höhere Nutzenerwartung verbunden ist. Wie bereits angedeutet, geht Esser neben zwei konkurrierenden Rahmen auch von zwei verschiedenen Modi der Informationsverarbeitung aus. Der Modus ist als „Grad der Aufmerksamkeit, der Informationsverarbeitung, der ‚Interpretation' bzw. der ‚rationalen' Reflexion von Folgen"[18] zu verstehen. Wiederum stark vereinfacht geht Esser von einem Kontinuum zweier gegenläufiger Größen aus: „Je elaborierter die Informationsverarbeitung ist, umso ‚korrekter' sind die ‚Entscheidungen' der Akteure, umso teurer ist aber auch der Entscheidungsprozess."[19] Am einen Ende des Kontinuums findet sich der automatisierte reflexhafte Modus, der mit einem Minimum an Informationsverarbeitung auskommt. Am anderen Ende steht der rational kalkulierende Modus, der aufwändigere Prozesse impliziert. Situationsmodell und Modus sind eng miteinander verbunden. Esser nimmt an, dass mit dem automatisch reflexhaften Modus maximal die Situationsdeutung a erreicht werden kann. Je unsicherer aber die Rahmung wird, desto stärker wird auch die Motivation, nach der „wirklichen", in der Situation „gültigen" Deutung zu suchen. Die Modus-Selektion ist daher an die Werte der Situationsmodelle gekoppelt.

Ein Übergang vom automatisch reflexhaften Modus (mit dem maximal die bekannte Situationsdeutung a erreicht werden kann) zum rational kalkulierenden Modus (der unter Umständen zu einer angemesseneren Situationsdefinition b führt) erfolgt, wenn der bisher als gültig angenommene Rahmen an Bedeutsam-

---

[16] Esser (2002), S. 34 f.

[17] Zur formalen Modellierung siehe Esser (2003).

[18] Esser (2002), S. 34.

[19] Esser (2002), S. 34.

keit verliert (wenn seine Salienz leidet), wenn die Kosten der Informationssuche gering sind, oder wenn die Wahrscheinlichkeit, zu einer besseren Situationsdeutung gelangen zu können, groß ist. Die formale Modellierung impliziert, dass ein Rahmen mit einem perfekten Match (m=1) gänzlich unhinterfragt ist – seine Imposition oder Auferlegtheit strebt gegen unendlich. Das MFS erhebt somit den Anspruch, die Bedingungen für eine bestimmte Situationsdeutung und deren Wechsel nachzeichnen und prognostizieren zu können: Im Normalfall wird „über Konsequenzen nicht nachgedacht, und das Handeln folgt ausschließlich den (symbolischen) Vorgaben der Situation. Erst wenn Störungen auftreten und/oder wenn sich die Bewertungen zu Ungunsten des ‚üblichen' Framings verändern, gibt es einen Anlass für eine ‚rationale' Durchdringung der Situation und für eine ‚Berechnung' eventueller Konsequenzen."[20]

Im folgenden Abschnitt wenden wir das skizzierte Modell auf die eingangs erläuterte Problemstellung an. Wir untermalen unsere Ausführungen dabei mit Kommentaren und Äußerungen, die im Rahmen einer qualitativen Begleituntersuchung erhoben wurden.[21]

3 Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens

Arbeitsbeziehungen können – grob gesprochen – auf zwei sehr unterschiedliche Arten konzeptionalisiert werden: Als soziale oder als von marktlichen Prinzipien geleitete Tauschbeziehungen. Soziale Tauschbeziehungen funktionieren nach der Norm der Reziprozität:[22] Hilf denen, die Dir geholfen haben, und schade niemandem, der Dir geholfen hat![23] Ein besonderes Charakteristikum reziproker Beziehungen ist das Vertrauen. Es wirkt unter anderem als Sicherungsmechanismus dafür, dass Tauschhandlungen auch ohne direkte und zeitnahe Gegenleistungen zustande kommen können. Die Erwartungen und Ansprüche, die sich in solchen Beziehungen verfestigen, können als psychologische Verträge gekennzeichnet werden.[24] Ihre Bestandteile sind naturgemäß weitestgehend unspezifiziert und offen. Sie müssen daher bei Bedarf z.B. in der Form spontaner Hilfeleistung definiert werden. Demgegenüber ist ein marktlicher Tausch durch direkte und manifeste Tauschakte charakterisiert. Leistung und Gegenleistung sind in formalen Verträgen fixiert; an die Stelle des Vertrauens tritt das Tauschmedium des Geldes.

Soziale und ökonomische Tauschbeziehungen können als grobe Rahmungen des Arbeitshandelns interpretiert werden. Beide gehen mit jeweils eigenen „Skripten" des Handelns einher: Während soziale Tauschbeziehungen durch langfristige Kooperation und Gegenseitigkeit geprägt sind, dominieren in marktlichen Tauschbeziehungen kurzfristige Kalküle und wechselseitig desinteressierter Eigennutz.[25] Natürlich schließen sich die beiden Situationsmodelle nicht kategorisch aus – gewisse Überschneidungsbereiche sind sicherlich vorhanden. Dennoch lassen sie sich sinnvoll als (idealtypische) Gegenpole konstruieren: Im ersten Fall sind Kooperation und Gegenseitigkeit (mehr oder weniger) unhinterfragte Nor-

[20] Esser (2002), S. 36.
[21] Siehe Holtmann/Matiaske/Weller (2003).
[22] Matiaske (1999).
[23] Gouldner (1960).
[24] Bartscher-Finzer/Martin (2003).
[25] Kirchgässner (2000).

men der Interaktion; im zweiten Fall kommt Kooperation dagegen nur dann zustande, wenn der damit erzielbare Nutzen den der anderen möglichen Handlungsalternativen übertrifft. Es dürfte deswegen nicht allzu unplausibel sein, von der Dominanz entweder des einen oder aber des anderen „Frames" auszugehen und eine gleichzeitige Aktivierung auszuschließen.

Die Rahmung der Situation – und nachfolgend eben auch das Handeln – ist nach dem MFS von zwei Größen bestimmt: Vom Nutzen, der mit dem Frame assoziiert wird, und von der Güte des Matchs. In unserem Beispiel ist der Nutzen einerseits über das erzielbare Einkommen definiert. Zum anderen ist er durch die Befriedigung von sozialen und Leistungsbedürfnissen bestimmt.[26] Wieder erscheint es plausibel, von prinzipiell recht unterschiedlichen Situationscharakteristika auszugehen. Während soziale Tauschbeziehungen stärkeres Gewicht auf die Befriedigung von sozialen und Leistungsbedürfnissen legen – was sich zum Beispiel in Dank oder Freude an bewältigten Aufgaben manifestiert –, dominieren in rein marktlich geregelten Arbeitsverhältnissen materielle Kalküle. Die Frage der Frame-Aktivierung ist damit auch gleichzeitig eine Frage des situationalen Potentials zur Bedürfnisbefriedigung. Neben dem Nutzen geht jedoch auch der Match in die Gewichtung ein, womit die Leistungsorientierung ins Spiel kommt: Mit der Einführung von Leistungsbeurteilungen und leistungsbasierten Entlohnungssystemen ändert sich die Symbolik der Situation: Belohnt wird, was durch formale Beurteilungskriterien definiert wird.

Mit Blick auf Arbeitsbeziehungen kann man davon ausgehen, dass der Grad der Übereinstimmung eines gedanklichen Modells mit der real erlebten Konstellation mit der verfolgten Personalpolitik variiert. Die Situationsdeutung der Arbeitsparteien hängt also auch davon ab, wie mit dem Schlagwort Leistungsorientierung umgegangen wird. In den von uns beobachteten öffentlichen Verwaltungen lassen sich diesbezüglich deutliche Unterschiede registrieren. Teilweise dient das Label Leistungsorientierung vorrangig dazu, die verkrustete Praxis überholter Zulagensysteme abzulösen. In früheren Zeiten häufigen Personalwechsels waren willkürliche Zulagensysteme eingeführt worden, um neue Mitarbeiter, die zuvor privatwirtschaftlich tätig gewesen waren, zu einem Engagement in der öffentlichen Verwaltung zu bewegen. Meistens wurden die Zulagen aber weder auf Mitarbeiter mit langjähriger Betriebszugehörigkeit ausgeweitet, noch konnten in späteren Zeiten aufgrund leerer Kassen neue Mitarbeiter mit ähnlichen Bevorzugungen bedacht werden. Durch Gewohnheit wurden diese „Nasenprämien" somit zu Besitzständen. Mit transparenten Leistungsbeurteilungen werden diese Besitzstände nun unter der Wahrung von Übergangsfristen abgebaut.

Auch wenn diese Entwicklung generell positiv zu würdigen ist, birgt sie ihre Probleme. Den betroffenen Mitarbeitern wird meist schnell klar, dass der neue Vergabeprozess in der Regel ex ante festgelegten Quotierungsregeln folgt, so dass das Leistungsprinzip erneut – wenn auch nun aus anderen Gründen – ausgehebelt wird.[27] Zudem bringen die Leistungsbeurteilungen bestehende Ungerechtigkeiten im Tarifsystem, die lange Zeit übersehen oder verdeckt werden konnten, neu und pointiert zur Sprache. So können bestehende Eingruppierungen ebenso wenig umgangen werden wie der hoffnungslos veraltete Zulagenkatalog. Hinzu kommt, dass die neu vergebenen Zulagen in der Regel sehr niedrig ausfallen. Bei einer repräsentativen Umfrage in Kreisen, Städten und Gemeinden, die im Herbst 2004 durchgeführt wurde, zeigte sich,

[26] Matiaske (1999), in Anlehnung an Alderfer (1972).
[27] Tondorf (1997).

dass mehr als ein Drittel aller Verwaltungen, die bereits leistungsbasiert vergüten (könnten), überhaupt keine Zulagen vergeben. Zulagen über 10 % werden nur selten (in ca. 13 % der antwortenden Verwaltungen) ausgeschüttet und stehen dann nur wenigen Mitarbeitern zu.[28] Nicht allzu überraschend haben viele der Betroffenen schnell realisiert, dass die Anstrengung für eine minimal höhere Zulage durch eine Nebentätigkeit außerhalb des Betriebes einfach kompensiert werden kann. Eine der von uns interviewten Betriebsleitungen bestätigt dies und räumt ein, dass viele Beschäftigte einer angemeldeten Nebentätigkeit nachgehen.[29]

Teilweise wird das Thema Leistungsorientierung aber auch in eine deutlich breitere Agenda gefasst. In den Worten eines Betriebsleiters: „Wir haben uns zum Ziel gesetzt, dass wir ein Arbeitsklima hier haben, wo die Mitarbeiter ihren Dienst ganz gerne durchführen, wo wir den Mitarbeitern vertrauen können, ohne dass wir sie kontrollieren oder sanktionieren müssen, die Mitarbeiter selbständig arbeiten und initiativ sind. Da ist dieses Gespräch, die Beurteilung dieser Leistungen, ein wichtiger Schritt in der Personalentwicklung. Es ist unsere Feststellung, dass wenn man hier von Leistung redet – das war vielleicht in früheren Jahren nicht das Thema – aber seit wir das hier tun, wird Leistung anders hinterfragt. Es wird hinterfragt, wie Gruppenarbeit funktioniert, wo sind da Anlässe, wo sind Fördermöglichkeiten. Das ist eigentlich neu, seit wir diese Beurteilungen durchführen. Es wird also zum Thema: Leistung und Gruppenarbeit in erster Linie."[30] Die Einführung von Leistungsbeurteilungen wird hier als Lern- und Entwicklungsprozess betrachtet; die Beurteilungen und die an diese gekoppelten Feedbackgespräche sollen dazu dienen, Stimmungen im Betrieb auszuloten und den Vorgesetzten ein Rollenmodell der Personalführung an die Hand zu geben. Wieder in den Worten eines Betriebsleiters: „Also eher denke ich, dass man insgesamt durch die Mitarbeitergespräche eine gewisse Rückkopplung zu Stimmungen im Betrieb hat, zu Problemen und diesen weichen Faktoren, und dass der Draht zum Vorgesetzten wichtig ist. Wichtig ist auch, dass die Beurteiler lernen und auch erkennen, dass letztendlich es nicht nur einmal im Jahr die Bewertung ist und das Gespräch, sondern dass sie eine Führungsaufgabe haben." Die Verantwortlichen in den von uns betrachteten Betrieben gehen davon aus, dass der Personalentwicklungsprozess mit Hilfe finanzieller Anreizsetzungen wirkungsvoller und nachhaltiger gesteuert werden kann als durch Lob und Motivation allein. Eine weitere Betriebsleitung, die zuvor in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen tätig war, erläutert dies folgendermaßen: „Ich kenne halt Systeme, wo ein reines Mitarbeitergespräch geführt wird, losgelöst von Gehaltsverhandlungen oder Zulagen usw. Dadurch, dass gerade der BAT schon sehr starr ist, was Leistung betrifft, dass letztlich halt über die Einstufung, über das Alter, über Anzahl der Kinder und so weiter eben die Bezahlung erfolgt, schon gerade in diesem Bereich halte ich es für sinnvoll und wichtig, das eben auch mit einer individuellen Leistungszulage zu koppeln. Das gibt eben eine Möglichkeit, entsprechend Leistung nicht nur mit Lob und Worten zu honorieren, sondern auch mit den entsprechenden Prozentzahlen."

Offensichtlich existiert eine erhebliche Streuung in den Zielsetzungen, die mit der Einführung von leistungsbasierten Entlohnungssystemen in der öffentlichen Verwaltung verfolgt werden. Ebenso deutlich treten Unterschiede in der Art und Weise der Handhabung der verwendeten Instrumente zu Tage. Diese

---

[28] Matiaske/Holtmann/Weller (2005), S. 14.

[29] Holtmann/Matiaske/Weller (2003), S. 22.

[30] Die Zitate sind dokumentiert in Holtmann/Matiaske/Weller (2003).

Differenzen schlagen sich naturgemäß auch in den Wahrnehmungen und Interpretationen der betroffenen Mitarbeiter nieder. Ein unserer Ansicht nach guter Indikator für diese Situationsdeutungen ist das Gerechtigkeitsempfinden der Betroffenen. In diesem spiegeln sich nicht nur „Meinungen" (Einstellungen) gegenüber dem Leistungssystem sondern auch zwischenmenschliche Faktoren wie Gefühle der Wertschätzung und Ehrlichkeit wider. Wie die Formulierung bereits andeutet, sehen wir die empfundene Gerechtigkeit daher als (möglichen) Indikator für den Match im Sinne des MFS an. Hinter dieser These steht die Erwartung, dass Leistungsorientierung nicht zwangsläufig zu einer Umdeutung der Tauschbeziehung führt. Wir gehen vielmehr davon aus, dass die Reinterpretation der Situation durch die Berücksichtigung von Kriterien der sozialen Gerechtigkeit gesteuert wird. Mit anderen Worten: Bei der Einführung und Umsetzung von personalpolitischen Maßnahmen sind Kriterien der sozialen Gerechtigkeit maßgeblich für die Akzeptanz und Bereitschaft der Mitarbeiter, unter dem neuen System weiterhin kooperativ zu agieren. Im entgegengesetzten Fall, also ohne die Beachtung „gerechter" Konstruktionsprinzipien, sinkt der Match; damit leidet in der Esserschen Formulierung gleichsam die Salienz des Rahmens, was bedeutet, dass Zweifel an der bisherigen Situationsdeutung aufkommen. Wechselt der Rahmen nicht abrupt (weil z.B. der Match gegen 0 strebt), liegt es an den Kosten der Reflexion und an den Opportunitäten – an der Wechselschwelle – ob die Situation eingehender analysiert und unter Umständen neu bewertet und gerahmt wird.

Wie hat man sich diese Größen vorzustellen? Die Kosten der Suche nach einer alternativen Situationsdeutung können zum Beispiel als Funktion der Informationsverteilung angenommen werden. Mit dem Zugang zu Informationen (also zum Beispiel mit der Hierarchieebene) variieren auch die Kosten der Reflexion. Die Kosten der Informationsgewinnung dürften ebenfalls hoch sein, wenn die Durchdringung der Situation spezifisches Expertenwissen voraussetzt, z.B. wenn Tarifabschlüsse oder veränderte Rahmengesetze mit ihren Auswirkungen verstanden werden und bekannt sein müssen. Die Wahrscheinlichkeit, zu einer alternativen Situationsdeutung gelangen zu können, kann ganz ähnlich operationalisiert werden. Sie dürfte vorwiegend mit der Größe und der Qualität des sozialen Netzwerkes variieren, das den Betroffenen als Bezugspunkt zur Verfügung steht – die Opportunität wird in einer solchen Formulierung zum gruppendynamischen Prozess.

Mit dem Frame sind – und darauf kommt es letztlich an – vorgeprägte Handlungsmuster, sogenannte Skripte, assoziiert. Soziale können ebenso wie ökonomische Tauschbeziehungen als eigeninteressiert und vorteilsorientiert konzipiert werden, sie zeichnen sich aber durch Langfristigkeit, durch Kooperationsbereitschaft und Gegenseitigkeit aus. Innerhalb eines solchen Frames spielt das sogenannte Extra-Rollenverhalten eine wichtige Rolle. Unter Extra-Rollenverhalten ist ein Arbeitshandeln zu verstehen, dass nicht formal gefordert wird, sondern außerhalb von Rollenvorschriften liegt – es wird also nicht belohnt, wenn es gezeigt wird, und es wird nicht sanktioniert, wenn es unterbleibt. Bereits bei Barnard wird das Extra-Rollenverhalten als der Kitt gesehen, der Organisationen zusammenhält: Es stellt die Bereitschaft dar, auf freiwilliger Basis Anstrengungen zu erbringen, the „willingness of persons to contribute efforts to

the cooperative system."[31] Extra-Rollenverhalten ist damit eine wesentliche Grundlage für die Existenz und Leistungsfähigkeit von Organisationen.[32]

Der Erfolg der Leistungsorientierung wird letztlich davon abhängen, ob das freiwillige Engagement der Mitarbeiter wegen oder trotz vermarktlichter Arbeitsbeziehungen aktiviert werden kann. Die Nachhaltigkeit der Reformbemühungen wird durch das Engagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter getragen werden, den Umbruch kooperativ mit zu gestalten. Dazu bedarf es jedoch mehr als finanzieller Anreize: Die methodische Güte der Verfahren, die angemessene Vermittlung der Verfahrensregeln und -ergebnisse, sowie gerechte Verteilungsergebnisse an sich sind die bestimmenden Größen in diesem Prozess. Werden diese Ziele verfehlt, besteht die Gefahr, das Commitment der Beschäftigten auf Dauer zu verspielen.

4 Messansatz und Operationalisierungen

Neben der qualitativen Begleitstudie, die in einigen Passagen bereits angeklungen ist, werden in den von uns beobachteten Verwaltungen auch standardisierte Daten erhoben. Mit diesen sollen unter anderem die soeben vorgestellten Überlegungen empirisch nachgezeichnet werden. Im Folgenden stellen wir auf dieser Grundlage einige Messinstrumente vor, mit denen die erläuterten Konstrukte erfasst werden sollen.

Generell sind zur Überprüfung Längsschnittdaten erforderlich, da soziale Prozesse nur im Zeitverlauf erfasst werden können. Das bedeutet, dass die interessierenden Merkmale der Untersuchungseinheiten mehrmals und zu verschiedenen Zeitpunkten gemessen werden müssen. Im konkreten Fall kann beispielsweise die Höhe der erzielten Leistungszulagen der Mitarbeiter über mehrere aufeinanderfolgende Beurteilungsperioden erfasst werden. Die Untersuchungseinheiten sind dementsprechend beurteilte Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie selbst auch wiederum als Beurteiler fungieren. Da insbesondere die Veränderungen interessieren, die sich mit und in der Folge der Einführung von Leistungsbeurteilungen und leistungsbasierten Entlohnungssystemen ergeben, sollten die benötigten Informationen im Optimalfall vor, während und nach der Einführung erhoben werden. Die Art der Informationen macht es dabei notwendig, auf unterschiedliche Datenquellen zurückzugreifen. „Objektiv" messbare Größen wie die Höhe der Leistungszulage liegen üblicherweise prozessproduziert vor und können betrieblichen Aufzeichnungen entnommen werden. Probleme ergeben sich dabei vorwiegend aus datenschutzrechtlichen Gründen. Einstellungen müssen dagegen von den Untersuchungspersonen selbst erfragt werden. Um die Informationen verschiedener Zeitpunkte und Quellen aufeinander beziehen zu können, müssen diese zudem identifizierbar und zuordenbar, sprich personalisierbar sein. Diese Punkte – auch wenn sie selbstverständlich klingen – erfordern erhebliche Koordinationsleistungen sowie entsprechenden Kooperationswillen auf Seiten der Befragten, der Betriebe und der betrieblichen Interessenvertretungen.

Auf der Kriteriumsseite, also auf der Seite der abhängigen Variablen, interessiert das individuelle Leistungsverhalten. Wir unterscheiden hier zwei Komponenten, nämlich die vertraglich fixierte Leistung, de-

[31] Barnard (1938), S. 83.

[32] Aus ökonomischer Sicht ist dies der notorischen Unvollständigkeit von Arbeitsverträgen geschuldet. Ganz ähnlich wie Barnard (1938) sieht dies in ökonomischer Perspektive zum Beispiel die Effizienzlohntheorie (Akerlof/Yellen 1986).

ren Erbringen üblicherweise über Leistungsbeurteilungen gemessen und bei entsprechendem Ergebnis mit einer Zulage belohnt wird, und das Extra-Rollenverhalten, das jenseits formaler Vorschriften und Messinstrumente anzusiedeln ist. Die an unseren Erhebungen beteiligten Verwaltungen greifen überwiegend auf ein analytisches und vergangenheitsbezogenes Leistungsbeurteilungsinstrument zurück, das an anderer Stelle ausführlicher beschrieben und auf seine Güte getestet wurde.[33] Die Ergebnisse der Beurteilungen und damit auch die Höhe der Zulagen werden uns unter Beachtung entsprechender Datenschutzbestimmungen identifizierbar zur Verfügung gestellt. Jeweils zusammen mit der betrieblichen Regelbeurteilung werden von den Beurteilern, im Normalfall sind dies die direkten sowie die nächsthöheren Vorgesetzten, Urteile zum Extra-Rollenverhalten abgegeben.

Das Extra-Rollenverhalten wird in der Fachliteratur alles andere als einheitlich konzipiert.[34] Die bekannteste und am weitesten verbreitete Konzeption dürfte das von Organ[35] propagierte Organizational Citizenship Behavior (OCB) sein. Organ definiert OCB als „Verhalten im Ermessen von Individuen, das weder direkt noch explizit von formalen Belohnungssystemen honoriert wird, und das in der Summe das effektive Funktionieren der Organisation fördert."[36] Die Terminologie des guten Organisationsbürgers weist deutliche Parallelen zum Konzept der Bürgertugenden auf: Organisationsmitglieder sollen kooperieren, fair miteinander umgehen und sich gegenseitig tolerieren. Sie sollen am Leben der Organisation teilhaben und sich für die Organisation auf freiwilliger Basis stark machen, sie sollen Verantwortung übernehmen, Probleme ansprechen und beseitigen sowie Zivilcourage, Gerechtigkeit und Solidarität zeigen. Ähnlich wie die Bürgertugenden notwendig sind, um eine Demokratie am Leben zu erhalten, sind die Tugenden der Organisationsmitglieder vonnöten, um die Effektivität und Überlebensfähigkeit der Organisation zu sichern.[37]

Zur Messung des OCB sind verschiedene Messinstrumente entwickelt worden. Für unsere Erhebung verwenden wir eine Adaption einer deutschsprachigen Skala, die auf einer Itemsammlung aus US-amerikanischen Referenzstudien beruht.[38] OCB wird hier über die Dimensionen Hilfsbereitschaft (H), Eigeninitiative (E), Gewissenhaftigkeit (G) und Unkompliziertheit (U) operationalisiert. Jede Dimension wird mit fünf Items gemessen, so dass insgesamt 20 Items pro Mitarbeiter zu beantworten sind. Die Messung erfolgt auf siebenstufigen Ratingskalen und erfordert für geübte Beurteiler einen Zeitaufwand von weniger als 5 Minuten. Die Beurteilungen werden uns wiederum personifiziert zur Verfügung gestellt und können somit mit den formalen Beurteilungsergebnissen zusammengespielt werden. Tabelle 1 zeigt die verwendeten Items, ihre Zuordnung zu den Faktoren, erste deskriptive Kennzahlen zur Skalengüte sowie das Faktorladungsmuster.

---

[33] Holtmann u.a. (2001).

[34] Siehe Matiaske/Weller (2003), insb. S. 105 ff.

[35] Zum Überblick: Organ (1988).

[36] Organ (1988), S. 4; Übersetzung aus Hertel u.a. (2000), S. 123.

[37] Matiaske/Weller (2003), S. 106 ff.

[38] Staufenbiel/Hartz (2000).

Tabelle 1.a: Fragebogen zur Messung des Extra-Rollenverhaltens

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie die jeweils zutreffenden Antworten in den dafür vorgesehenen Kästchen ❑ ankreuzen. Die Kästchen bedeuten der Reihe nach:

trifft überhaupt nicht zu			weder noch			trifft voll und ganz zu
❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ...

(U1)	verbringt viel Zeit damit, sich über Belanglosigkeiten zu beklagen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(U2)	neigt dazu, aus einer Mücke einen Elefanten zu machen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(U3)	sieht alles, was das Unternehmen macht, als falsch an.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(U4)	kritisiert häufig an Kollegen/Kolleginnen herum.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(U5)	äußert Vorbehalte gegenüber jeglichen Veränderungen im Unternehmen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(E1)	beteiligt sich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen im Unternehmen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(E2)	informiert sich über neue Entwicklungen im Unternehmen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(E3)	macht innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(E4)	bildet sich laufend fort, um seine/ihre Arbeit besser machen zu können.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(E5)	ergreift die Initiative, um das Unternehmen vor möglichen Problemen zu bewahren.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(H1)	ergreift freiwillig die Initiative, neuen Kollegen/Kolleginnen bei der Einarbeitung zu helfen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(H2)	hilft anderen, wenn diese mit Arbeit überlastet sind.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(H3)	bemüht sich aktiv darum, Schwierigkeiten mit Kollegen/Kolleginnen vorzubeugen.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(H4)	wirkt bei auftretenden Meinungsverschiedenheiten ausgleichend auf Kollegen/Kolleginnen ein.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(H5)	ermuntert Kollegen/Kolleginnen, wenn diese niedergeschlagen sind.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(G1)	kommt immer pünktlich zur Arbeit.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(G2)	informiert immer frühzeitig, wenn er/sie nicht zur Arbeit kommen kann.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(G3)	zeichnet sich durch besonders wenige Fehlzeiten aus.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(G4)	nimmt sich nur in äußerst dringenden Fällen frei.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7
(G5)	beachtet Vorschriften und Arbeitsanweisungen mit größter Sorgfalt.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5	❑6	❑7

Tabelle 1.b: Kennzahlen zur Messung des OCB

Item	*M*	*s*	*r*	r_{it}	*r*	r_{it}	*r*	r_{it}	*r*	r_{it}	h^2
U1*	4.92	1.94	.17		.00		**.78**	.69	.10		.65
U2*	4.93	2.02	.22		-.08		**.79**	.70	.06		.68
U3*	4.99	1.69	-.03		.16		**.81**	.66	.06		.69
U4*	4.82	1.87	.30		-.09		**.73**	.65	.05		.63
U5*	4.82	1.62	-.02		.18		**.74**	.58	.07		.59
E1	4.67	1.58	.22		**.82**	.71	-.09		.04		.72
E2	4.80	1.36	.21		**.84**	.79	.02		.19		.79
E3	4.58	1.48	.28		**.77**	.74	.12		.15		.72
E4	4.16	1.53	.30		**.76**	.72	.03		.09		.68
E5	4.72	1.40	.33		**.59**	.60	.27		.27		.60
H1	4.78	1.43	**.70**	.70	.36		.08		.10		.63
H2	5.12	1.32	**.67**	.62	.19		.15		.20		.55
H3	4.34	1.58	**.84**	.80	.25		.12		.08		.79
H4	4.32	1.53	**.80**	.77	.22		.22		.11		.75
H5	4.39	1.45	**.81**	.76	.22		.08		.10		.72
G1	6.39	1.16	.01		.02		.02		**.77**	.53	.60
G2	6.27	1.28	.05		.12		.10		**.84**	.68	.73
G3	5.59	1.75	.26		.23		.07		**.74**	.68	.67
G4	5.64	1.59	.28		.16		.16		**.78**	.77	.74
G5	5.13	1.25	**.45**		.29		.08		.34	.41	.41
Varianzanteil (insg. 66.6 %)			19.0		17.4		16.1		14.1		
Cronbachs α				.89		.88		.85		.82	

Anmerkungen: *N*=494; *: Item negativ gepolt im Sinne der Skala (zur Vergleichbarkeit umkodiert)
M: arithmetisches Mittel; *s*: Standardabweichung
explorative Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Faktorenextraktion nach dem Kaiser-Kriterium (Eigenwerte > 1); *r*: Faktorladungen; r_{it}: korrigierte Trennschärfe; h^2: Kommunalitäten; Ladungen >.40 in Fettdruck

Der Fragebogen hat sich – den ersten Eindrücken und Auswertungen nach zu urteilen – als brauchbar erwiesen. Zum einen deuten Itemanalysen auf die gute bis sehr gute Reliabilität (interne Konsistenz) der verwendeten Subskalen hin (α jeweils >.80). Zum anderen legt eine explorative Faktorenanalyse die Trennbarkeit der Skalen nahe; mit der Ausnahme eines Items (G5) laden alle Items ohne nennenswerte Fehlladungen nur auf jeweils einem Faktor. Die Ladungsmatrix weist zudem darauf hin, dass alle Faktoren ausreichende Erklärungskraft aufweisen (keine Dominanz eines Generalfaktors) und insgesamt eine gute Varianzerklärung erzielen (zwei Drittel der Gesamtvarianz werden erklärt).

Die Konstruktmessung ist jedoch per se nicht unproblematisch. Vieles, was zwar formal nicht explizit gefordert wird, wird dennoch nach allgemeinem Verständnis im Arbeitsleben vorausgesetzt – ein gutes Beispiel dafür dürfte die mit Item (G1) erfragte Pünktlichkeit sein. Die Grenze zwischen formal geforderten und freiwilligen Verhaltensweisen ist also alles andere als einfach zu bestimmen. Dies zeigt sich auch beim Blick auf gängige formale Beurteilungsinstrumente, die ebenso häufig Überschneidungen zum Extra-Rollenverhalten aufweisen.[39] Dennoch erscheint es uns sinnvoll, mit beiden Leistungsdimensionen zu operieren, nicht zuletzt auch deswegen, weil die Konstruktdiskriminierung statistisch problemlos möglich ist.

Auf der Seite der unabhängigen Variablen sind die durch das MFS bestimmten Konstrukte zu operationalisieren. Die Messung erfolgt dabei durch direkte Befragung der Teilnehmer mit Ratingskalen. Dabei sind mehrere Punkte zu beachten. Im Kontext unserer Erhebungen wurde schnell klar, dass die Fragebögen kurz, präzise formuliert und leicht verständlich sein müssen. Die verwendeten Skalen wurden daher nach ersten Versuchen mehrmals gekürzt und vereinfacht. Zudem wurden türkische und italienische Übersetzungen der Fragebögen eingesetzt, um allen Mitarbeitern die Chance zur eigenen Beantwortung einzuräumen. Zusätzlich mussten die Beteiligten bereit sein, ihren Fragebogen namentlich zu kennzeichnen, so dass eine spätere Zuordnung unsererseits zu den Leistungsdaten ermöglicht wurde. Insbesondere hier erwies sich die Unterstützung durch die Personalvertretungen als sehr hilfreich.

Der letztlich verwendete Fragebogen umfasst ca. 45 Items. Sieben Items erfragen soziodemographische Merkmale wie das Alter, das Geschlecht, die Dauer der Berufstätigkeit und Betriebszugehörigkeit, erworbene Schul- und Berufsausbildungsabschlüsse sowie die aktuelle Position im Unternehmen. Teilweise können diese Daten mit den zur Verfügung gestellten Informationen der Personalabteilungen verglichen und somit verifiziert werden. Zudem sind in einigen Fällen Rückschlüsse auf die Zugehörigkeit zu festen Arbeitsgruppen möglich. Neben den Angaben zur Person werden einige Kontrollvariablen zur Tätigkeit und generellen Einstellung zum Arbeitsleben erhoben. Wir verwenden hierzu eine aus fünf Items bestehende Skala zur Messung des Tätigkeitsspielraums[40] sowie 14 Items zur Messung beruflicher Präferenzen.[41] Hinzu kommen drei Items zum organisationalen Commitment und zur Kündigungs- bzw. Wechselneigung.[42] Alle Items werden einheitlich auf 5-stufigen Antwortskalen gemessen. Zu guter Letzt stellen wir drei weitere Fragen, mit den auf die Größe von Arbeitsteams

---

[39] Vgl. Matiaske/Weller (2003); Holtmann u.a. (2001).
[40] Müller-Böling (1978).
[41] Matiaske (1999).
[42] Weller (2003, 2007).

und die Anzahl befreundeter Kolleginnen und Kollegen abgezielt wird. Mit diesen sollen Hinweise auf die soziale Einbindung gewonnen werden.

Der Frame-Nutzen kann einerseits über die Höhe der Vergütung bzw. über die erzielbare Leistungszulage berücksichtigt werden. Daneben hat sich die Arbeitszufriedenheit als Proxy-Variable für soziale und Leistungsmotive in der empirischen Forschung bewährt.[43] Die Nutzenwerte *U(a)* und *U(b)* können dann normiert und zu einem Indexwert aus beiden Größen zusammengesetzt werden. Die Messung selbst erfolgt einerseits über die Ergebnisse der Regelbeurteilungen; die Arbeitszufriedenheit messen wir mit einem Single-Item auf einer 11-stufigen Antwortskala, die unter anderem auch im Sozio-oekonomischen Panel verwendet wird. Somit wird eine gewisse Vergleichbarkeit der ermittelten Werte gewährleistet und eine grobe Bewertung der absoluten Höhe der Angaben ermöglicht.

Insgesamt betrachtet: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?

sehr unzufrieden ❑1 ❑2 ❑3 ❑4 ❑5 ❑6 ❑7 ❑8 ❑9 ❑10 ❑11 sehr zufrieden

---

Die wahrgenommene Gerechtigkeit wird letztlich in drei Dimensionen erfasst: Verfahrensgerechtigkeit (P), Interaktionsgerechtigkeit (I) und Verteilungsgerechtigkeit (D). Jede Dimension wird über fünf Items abgebildet, die jeweils auf 5-stufigen Antwortskalen gemessen werden. Die Items wurden ursprünglich auf der Grundlage einer aktuellen englischsprachigen Skala adaptiert,[44] anschließend aber wiederholt modifiziert und vereinfacht. Tabelle 2 zeigt die aktuell verwendete Skala sowie die zugehörigen Skalenkennwerte.

[43] Weller (2007).
[44] Colquitt (2001).

Tabelle 2.a: Fragebogen zur Messung der wahrgenommenen Gerechtigkeit

Wie beurteilen Sie Ihre Entlohnung? Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

stimme voll und ganz zu ❑1	stimme eher zu ❑2	weder noch ❑3	stimme eher nicht zu ❑4	stimme überhaupt nicht zu ❑5

(P1)	Die Leistungsbeurteilung ist genau und exakt.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(P2)	Es ist verständlich und durchschaubar, wie die Leistungsbeurteilung funktioniert.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(P3)	Die Leistungsbeurteilung verhindert, dass nur nach Sympathie und nicht nach Leistung beurteilt wird.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(P4)	Die Leistungsbeurteilung ist insgesamt ein gerechtes Verfahren.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(P5)	Die Leistungsbeurteilung ist zuverlässig, weil mein Vorgesetzter meine Leistung gut einschätzen kann.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(I1)	Mein Vorgesetzter steht hinter der Leistungsbeurteilung.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(I2)	Im Mitarbeitergespräch informiert mich mein Vorgesetzter offen und ehrlich über die Leistungsbeurteilung	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(I3)	Mein Vorgesetzter informiert mich freundlich über die Leistungsbeurteilung.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(I4)	Mein Vorgesetzter gibt mir Ratschläge, wie ich mich für die nächste Leistungsbeurteilung verbessern kann.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(I5)	Mein Vorgesetzter informiert mich rasch über die Ergebnisse und über die Folgen der Leistungsbeurteilung.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(D1)	Meine Bezahlung ist gerecht für meine Ausbildung.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(D2)	Meine Bezahlung ist gerecht für die Verantwortung, die ich bei meiner Arbeit habe.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(D3)	Meine Bezahlung ist gerecht für meine Berufserfahrung.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(D4)	Meine Bezahlung ist gerecht für die Belastungen, die ich bei meiner Arbeit habe.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5
(D5)	Meine Bezahlung ist gerecht, wenn ich mich mit meinen Kollegen und mit deren Leistungen vergleiche.	❑1	❑2	❑3	❑4	❑5

Tabelle 2.b: Kennzahlen zur Messung der wahrgenommenen Gerechtigkeit

Item	*M*	*s*	*r*	r_{it}	*r*	r_{it}	*r*	r_{it}	h^2
P1	3.16	1.19	.23		.27		**.80**	.75	.77
P2	3.07	1.20	.36		.22		**.79**	.79	.81
P3	3.21	1.21	.22		.32		**.67**	.67	.60
P4	3.18	1.23	.20		.31		**.75**	.70	.70
P5	3.14	1.23	.26		**.55**		**.46**	.62	.58
I1	2.71	1.26	.21		**.61**	.58	.32		.52
I2	2.64	1.32	.20		**.83**	.80	.20		.78
I3	2.30	1.23	.16		**.86**	.77	.11		.78
I4	2.61	1.34	.16		**.75**	.74	.32		.69
I5	2.70	1.31	.09		**.80**	.75	.29		.73
D1	2.95	1.23	**.80**	.78	.26		.20		.74
D2	3.13	1.22	**.88**	.89	.20		.24		.87
D3	3.03	1.23	**.90**	.89	.17		.19		.88
D4	3.24	1.20	**.85**	.82	.20		.18		.79
D5	3.33	1.28	**.82**	.77	.06		.27		.74
Varianzanteil (insg. 73.2 %)			27.2		25.4		20.5		
Cronbachs α				.94		.89		.88	

Anmerkungen: *N*=152; M: arithmetisches Mittel; *s*: Standardabweichung
explorative Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation und Faktorenextraktion nach dem Kaiser-Kriterium (Eigenwerte > 1); *r*: Faktorladungen; r_{it}: korrigierte Trennschärfe; h^2: Kommunalitäten; Ladungen >.40 in Fettdruck

Auch hier zeigt sich ein zufriedenstellendes Bild. Die Skalen sind in sich konsistent und mit wiederum einer Ausnahme (P5) gut trennbar. Die Faktorenlösung an sich ist ebenfalls gut erklärt (annähernd drei Viertel der Gesamtvarianz werden erklärt).

5 Ausblick: „Extra"-Rollenverhalten?

Das hier skizzierte Design unserer Begleitstudie zur Einführung leistungsorientierter Beurteilungen und Entlohnungen in öffentlichen Organisationen und die diskutierten Operationalisierungen folgen dem Grundgedanken, dass sich Rollen- und Extra-Rollen-Verhalten auf theoretischer ebenso wie auf empirischer Ebene trennen lassen. Dies ist bereits aus rollentheoretischer Sicht eine fragliche, weil unscharfe Differenzierung.[45] Grenzen der Zumutbarkeit oder Zonen der Indifferenz, die notwendigen Folgen notorisch unvollständiger Arbeitsverträge, sind – wenn man so will – „historisch" bedingt. Es hängt von den situativen Anreizstrukturen

[45] Matiaske/Weller (2003).

der Organisation zu einem gegebenen Zeitpunkt ab, ob eine Zumutbarkeit oder Indifferenz auf Akzeptanz stößt. Auf das personalwirtschaftliche Instrumentarium bezogen meint dies, dass Aspekte, die heute noch dem informellen Extra-Rollenverhalten zugerechnet werden, morgen schon Standard im Sinne der Leistungsbeurteilung sein können.

Empirisch gewendet lassen sich Veränderungen dieser Art nur in Längsschnittbeobachtungen und an der variierenden Überschneidung von Leistungsbeurteilungskriterien und informellen Normen ablesen. Prinzipiell können die hier skizzierten Instrumente auf diese Fragestellung nur partiell mit der Korrelation von Leistungsbeurteilungsergebnissen (LBB) und der Einschätzung der „guten" Organisationsmitgliedschaft (OCB) antworten. Die Hypothese einer langfristigen Verschiebung der Zumutbarkeitsgrenzen ist nur über einen langen Beobachtungszeitraum nachweisbar, der (wahrscheinlich) außerhalb der Reichweite des skizzierten Projektes liegen wird.

Methodisch sind weitaus „handwerklichere" Aspekte der empirischen Forschung anzusprechen und (selbst-)kritisch zu reflektieren. Die empirische Organisations- und Personalforschung trifft auf (zunehmend umkämpfte) Forschungs-„Märkte", d.h. sie muss für ihre Thematik Aufmerksamkeit schaffen und Akzeptanz finden. Im hier vorgestellten Fall gilt es dies abschließend zu spezifizieren. Die Teilnahme an Begleitforschungsprogrammen des skizzierten Typs ist gewissermaßen Extra-Rollenverhalten par excellence. Die Teilnahmebereitschaft hängt nicht nur vom „guten Rapport" ab – wie die methodische Literatur hervorhebt –, sondern ebenso sehr vom „Commitment", welches durch die Teilnahme glaubhaft vermittelt werden kann. Es ist daher eine grundsätzliche Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Vorhabens, dass Vertrauen in die Forschung und damit in die Forschenden aufgebaut wird. Ein zentraler Aspekt, wenn nicht die conditio sine qua non, ist die frühzeitige Einbindung der kollektiven Interessenvertretung, in unserem Fall der Personalräte. Darüber hinaus gilt es, die Befragung an die Befragten heranzutragen. Das bedeutet nicht nur, wie in der methodischen Literatur ganz allgemein empfohlen, Fragestellungen mit Bezug zum Sprachraum der Befragten zu finden oder Fragebögen in die jeweiligen Muttersprachen fremdsprachlicher Teilnehmer zu übersetzen. Nicht zuletzt gilt es, Ergebnisse zeitnah – ein Begriff der in der praktischen und akademischen Welt durchaus verschieden interpretiert wird – zu vermitteln.

Literatur

Akerlof, G. A.; Yellen, J. L. (1986): Efficiency Wage Models of the Labor Market. Cambridge et al.: Cambridge University Press.

Alderfer, C. P. (1972): Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press.

Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Cambridge/MA: Harvard University Press.

Bartscher-Finzer, S.; Martin, A. (2003): Psychologischer Vertrag und Sozialisation. In: A. Martin (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 53–76.

Beach, L. R. (Ed.) (1998): Image Theory. Theoretical and Empirical Foundations. Mahwah/NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, F. G. (2003): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4. Aufl.

Beckert, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewißheit und die Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, 25, S. 125–146.

Colquitt, J. A. (2001): On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. In: Journal of Applied Psychology, 86, S. 386–400.

Deci, E. L. (1971): Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology, 18, S. 105–115.

Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York et al.: Plenum Press.

Esser, H. (1990): „Habits“, „Frames“ und „Rational Choice“. Die Reichweite von Theorien der rationalen Wahl (am Beispiel der Erklärung des Befragtenverhaltens). In: Zeitschrift für Soziologie, 19, S. 231–247.

Esser, H. (1991): Die Rationalität des Alltagshandelns. Eine Rekonstruktion der Handlungstheorie von Alfred Schütz. In: Zeitschrift für Soziologie, 20, S. 430–445.

Esser, H. (1996): Die Definition der Situation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 48, S. 1–34.

Esser, H. (2001): Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 6: Sinn und Kultur. Frankfurt/M. et al.: Campus.

Esser, H. (2002): In guten wie in schlechten Tagen? Das Framing der Ehe und das Risiko zur Scheidung. Eine Anwendung und ein Test des Modells der Frame-Selektion. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54, S. 27–63.

Esser, H. (2003): Der Sinn der Modelle. Antwort auf Götz Rohwer. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55, S. 359–368.

Frey, B. S. (1994): How Intrinsic Motivation is Crowded Out and In. In: Rationality and Society, 6, S. 334–352.

Frey, B. S.; Osterloh, M. 2002: Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. Wiesbaden: Gabler, 2. Aufl.

Gouldner, A. W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, 25, S. 161–178.

Greve, J. (2003): Handlungserklärung und die zwei Rationalitäten? Neuere Ansätze zur Integration von Wert- und Zweckrationalität in ein Handlungsmodell. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55, S. 621–653.

Hertel, G.; Bretz, E.; Moser, K. (2000): Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand. In: Gruppendynamik, 31, S. 121–140.

Holtmann, D.; Matiaske, W.; Möllenhoff, D.; Weller, I. (2001): Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Bericht 4, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin.

Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2002): Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Bericht 9, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin.

Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2003): Nachhaltiges HR-Management in öffentlichen Organisationen. In: Personalführung, 36 (7), S. 16–23.

Kirchgässner, G. (2000): Homo Oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Tübingen: Mohr Siebeck, 2. Aufl.

Lüdemann, C.; Rothgang, H. (1996): Der „eindimensionale“ Akteur. Eine Kritik der Framing-Modelle von Siegwart Lindenberg und Hartmut Esser. In: Zeitschrift für Soziologie, 25, S. 278–288.

Luhmann, N. (1969): Legitimation durch Verfahren. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie. München/Mering: Hampp.

Matiaske, W. (2003): Tausch. In: A. Martin (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 283–305.

Matiaske, W.; Holtmann, D.; Weller, I. (2005): Leistungsvergütungssysteme in öffentlichen Verwaltungen. In: Der Städtetag, 58 (1), S. 27-30.

Matiaske, W.; Weller, I. (2003): Extra-Rollenverhalten. In: A. Martin (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 95–114.

Matiaske, W.; Weller, I. (2008): Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor. Ein Test der Motivationsverdrängungsthese. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78, S. 35-60.

Müller-Böling, D. (1978): Arbeitszufriedenheit bei automatisierter Datenverarbeitung. Eine empirische Analyse zur Benutzeradäquanz computergestützter Informationssysteme. München/Wien: Oldenbourg.

Organ, D. W. (1988): Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome. Lexington/MA: Lexington Books.

Rohwer, G. (2003): Modelle ohne Akteure. Hartmut Essers Erklärung von Scheidungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 55, S. 340–358.

Simon, H. A. (1955): A Behavioral Model of Rational Choice. In: Quarterly Journal of Economics, 69, S. 99–118.

Staufenbiel, T.; Hartz, C. (2000): Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. In: Diagnostica, 46, S. 73–83.

Stocké, V. (2002): Framing und Rationalität. Die Bedeutung der Informationsdarstellung für das Entscheidungsverhalten. München/ Wien: Oldenbourg.

Tondorf, K. (1997): Leistungspolitik und Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst. In: WSI-Mitteilungen, 1997/4, S. 241–247.

Vanberg, V. (2001): Evolutorische Ökonomik: Homo Oeconomicus, Markt und Institutionen. Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, 01/4, Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.

Weller, I. (2003): Commitment. In: A. Martin (Hrsg.): Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 77–94.

Weller, I. (2007): Fluktuationsmodelle. Ereignisanalysen mit dem Sozio-oekonomischen Panel. München/Mering: Hampp.

Weller, I.; Matiaske, W.; Holtmann, D. (2005): Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit in öffentlichen Betrieben: Zur „Machbarkeit“ von Extra-Rollenverhalten und Commitment. In: M. Moldaschl (Hrsg.): Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit, Band 1. München/Mering: Hampp, S. 131–142.

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.

02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.

03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit" bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stresstheoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.

04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.

05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.

06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.

07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.

08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.

09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.

10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.

11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.

12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.

13. **Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.

14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.

15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.

16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five". Berlin.

17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.

18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.

19. **Weller, I./Matiaske, W. 2009:** Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berlin.