

# Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst

---

Vorstellung eines Forschungsprojektes

**Doris Holtmann, Wenzel Matiaske und Ingo Weller**

---

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

## Die Autoren:

**Dipl.-Betriebswirtin Doris Holtmann** ist Mitarbeiterin im vom BMBF geförderten Projekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung. Teilprojekt 2: Untersuchung und Entwicklung nachhaltigen Personalmanagements in öffentlichen Organisationen – Leistungsbeurteilungen und soziale Gerechtigkeit“ am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.

Sie ist Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

Email: Doris.Holtmann@werkstatt-opf.de

**Prof. Dr. Wenzel Matiaske** ist Professor für ABWL, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

Email: Wenzel.Matiaske@werkstatt-opf.de

**Dipl.-Kfm. Ingo Weller** ist Mitarbeiter im vom BMBF geförderten Projekt „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung. Teilprojekt 2: Untersuchung und Entwicklung nachhaltigen Personalmanagements in öffentlichen Organisationen – Leistungsbeurteilungen und soziale Gerechtigkeit“ am Lehrstuhl für ABWL, insbesondere Personal und Organisation, am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.

Er ist Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin.

Email: Ingo.Weller@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 2002**

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

**Bericht Nr. 9, Berlin 2002**

**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](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://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. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhüser  
Prof. Dr. Florian Schramm

## **Zusammenfassung**

Leistungsorientierte Entgeltsysteme müssen auf soliden Leistungsbeurteilungen beruhen, damit sie als gerecht wahrgenommen werden. Anhand der Kriterien der klassischen Testtheorie wird aufgezeigt, wie sich diese Forderung in der praktischen Gestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen auswirkt. Darauf aufbauend werden verschiedene Facetten von Gerechtigkeitswahrnehmungen diskutiert. Vor allem die Transparenz von Leistungsbeurteilungssystemen, die Kommunikation ihrer Verfahrensregeln sowie die resultierende Verteilungsgerechtigkeit sind wichtige Vorbedingungen, die erfüllt sein müssen, damit leistungsorientierte Entgeltsysteme auch die erwünschten Reaktionen erzielen, wie z.B. engagiertes und eigenverantwortliches Handeln der beurteilten Mitarbeiter. In einem langfristig angelegten Forschungsprojekt sollen diese Hypothesen in der Praxis der öffentlichen Verwaltung überprüft werden. Mit dem LBB-SYS liegt zu diesem Zweck ein analytisches Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystem vor, das eine Prüfung der geforderten Gütekriterien der Testtheorie erlaubt. Das LBB-SYS wird unter Einbezug der erzielten Forschungsergebnisse im wechselseitigen Dialog mit den beteiligten öffentlichen Organisationen verbessert.

## **Abstract**

Fair performance-oriented pay systems must be based on reliable performance appraisal systems. Following classical test criteria, practical implications of this statement are discussed. Additionally different facets of justice perceptions are illustrated. The transparency of performance appraisal systems, the communication of their procedural rules as well as the resulting distributive justice are identified as key conditions for intended reactions like altruism, conscientiousness, and civic virtue. A research project to test these hypotheses is described. Public organizations using the so-called LBB-SYS, an analytic performance appraisal system, take part in the project. Based on the results of the project, the LBB-SYS is developed and revised.

# **Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst**

Vorstellung eines Forschungsprojektes

Doris Holtmann

Wenzel Matiaske

Ingo Weller

## **1 Zur Bedeutung von Leistungsbeurteilungen**

Auf Grund materieller und personeller Leistungslücken, gesteigener Ansprüche der Bürger und akuter Finanzprobleme sehen sich Verwaltungen einem Reformdruck ausgesetzt, dem sie mit Organisationsänderungen auf verschiedenen Ebenen begegnen (Klages 1995). Im Bereich der Kommunalverwaltung bündelt das Neue Steuerungsmodell die Leitideen dieser Reformbemühungen (KGSt 1996). Das Modell beinhaltet neben allgemein verwaltungstechnischen und betriebswirtschaftlichen Überlegungen vor allem neue Konzeptionen für das Personalmanagement. Um Mitarbeiterpotentiale besser zu nutzen, setzt das Neue Steuerungsmodell neben Maßnahmen der Personalentwicklung verstärkt auf den Einsatz materieller Anreize (Tondorf 1995).

Die Diskussion um materielle Anreize in der öffentlichen Verwaltung ist jedoch nicht neu. Insofern ist das Neue Steuerungsmodell als Zusammenfassung dieser Überlegungen zu verstehen. Bereits in den Jahren 1984/85 wurde die Möglichkeit leistungsorientierter Zulagen durch den Manteltarifvertrag für Arbeiter eröffnet. 1997 folgten ein Zulagentarif auf Bezirksvertragsebene für Angestellte und mit dem Dienstrechtsreformgesetz die Einführung von leistungsbezogenen Zulagen für Beamte. Neu ist vielmehr der Druck, nicht zuletzt verstärkt durch die öffentliche Diskussion, zur Einführung leistungsorientierter Entgeltmodelle, die im Unterschied zum auf Langfristigkeit angelegten traditionellen Laufbahnprinzip auch kurzfristig Leistungsergebnisse kompensieren und Leistungsanreize setzen können.

Mit der Einführung leistungsorientierter Entgeltsysteme für nunmehr alle Beschäftigungsgruppen des öffentlichen Dienstes stellt sich aus personalwirtschaftlicher Sicht vorrangig die Problematik der Implementation verbesserter oder neuer Beurteilungsverfahren. Erst auf der Grundlage von Beurteilungsverfahren, die

solide Informationen über das Leistungsverhalten zur Verfügung stellen und Akzeptanz bei Beurteilten und Beurteilern finden, können leistungsorientierte Entgeltsysteme ihre intendierten Anreizwirkungen entfalten. Darüber hinaus taugen nur in diesem Sinne „gute“ Beurteilungsverfahren als Informationsbasis für weitergehende personalwirtschaftliche Maßnahmen wie die Personalplanung, die Personalentwicklung oder die Verbesserung des Führungsverhaltens.

In der praktischen Diskussion werden eine Reihe von Forderungen an neue bzw. zu verbessernde Leistungsbeurteilungen gestellt. Die Vorschläge der Studienkommission für die Reform des Öffentlichen Dienstrechtes und die daraus abgeleiteten Anforderungen an Beurteilungssysteme können wie folgt zusammengefasst werden (vgl. Kroppenstedt 1981):

- Vergleichbarkeit der Urteile bei der Möglichkeit auf den Einzelfall einzugehen
- die Beurteilungskriterien sollen aus dem Organisationsziel abgeleitet werden
- Stärkere Differenzierung zwischen Leistung und Befähigung
- Versachlichung der Leistungsbeurteilung und Erhöhung des Aussagegehalts
- Minimierung von Beurteilungsfehlern und Schulung der Beurteiler
- Mindestens zwei Beurteiler
- Stärkere Einbeziehung des Mitarbeiters in den Beurteilungsablauf

Diese typischen Forderungen an Leistungsbeurteilungen wollen wir im Folgenden vor dem Hintergrund methodischer und theoretischer Überlegungen kritisch diskutieren. Ausgehend von der formalen Güte, die die Personalforschung von Beurteilungssystemen verlangt, entwickeln wir vor dem Hintergrund der Kriterien der Entgeltgerechtigkeit inhaltliche Anforderungen an Leistungsbeurteilungen. Dabei thematisieren wir insbesondere die Zielproblematik von Leistungsbeurteilungen auf der Basis einer Konzeption des Engagements in Organisationen. Anschließend skizzieren wir mit dem von der Dieter Möllenhoff GmbH entwickelten LBB-SYS ein in der Praxis eingesetztes Instrument. Die Einführung von Leistungsbeurteilungen am Beispiel dieses Instrumentes ist u. a. Gegenstand eines vom BMBF geförderten Projektes zur Untersuchung und Entwicklung nachhaltigen Personalmanagements in öffentlichen Organisationen (Moldaschl 2001). Wir stehen am Beginn dieses Projektes und können aus diesem Grund noch keine

abschließenden Resultate über erwünschte und unerwünschte Folgen der Einführung von Leistungsbeurteilungen berichten. Empirisch stützen wir uns auf Datenmaterial, das in der Vorbereitung dieses Projektes während der Einführungsphase von Leistungsbeurteilungen in einem bestimmten Bereich von Kommunalverwaltungen, genauer, in Baubetriebshöfen, gesammelt wurde (Holtmann et al. 2001). Zusammenfassend skizzieren wir wichtige Arbeitsschritte unserer Begleitforschung.

## 2 Methodische Anforderungen an Leistungsbeurteilungen — Solide Informationen

Aus methodischer Sicht handelt es sich bei Leistungsbeurteilungen um Messungen des zeitpunkt- oder zeitraumbezogenen Leistungsverhaltens der Mitarbeiter. In Anlehnung an die Kriterien der psychologischen Testtheorie sind an derartige Messungen bestimmte Anforderungen zu stellen. In der Sprache der Testtheorie lauten diese Forderungen Objektivität, Reliabilität (Verlässlichkeit) und Validität (Gültigkeit) (Nienhüser/Becker 2000). Die Kriterien stehen in einem hierarchischem Verhältnis zueinander, d. h. das vorhergehende Kriterium ist jeweils notwendige Bedingung des nachfolgenden. Die Erfüllung dieser Kriterien ist dieser Auffassung folgend eine Voraussetzung, um die oben zitierten praktischen Anforderungen an Leistungsbeurteilungen wie Vergleichbarkeit, Differenzierungsvermögen und Aussagegehalt zu erfüllen.

- Das Kriterium der Objektivität bezieht sich auf die Durchführung und auf die Auswertung eines Tests. Im Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen bedeutet dies, dass die Beurteiler keinen Einfluss auf den Prozess und auf die Ergebnisse ihrer Beurteilungen nehmen. In der Praxis der Leistungsbeurteilung soll Objektivität gewährleistet werden, indem weniger auf freie Meinungsäußerungen als vielmehr auf definierte und standardisierte Beurteilungskriterien und -maßstäbe zurückgegriffen wird. Die Beurteiler antworten demnach auf definierte Leistungsaspekte (z. B. zum Arbeitstempo) mit vorgegebenen Antwortkategorien (z. B. langsam oder schnell). Die Erfüllung dieses Minimalkriterium einer instrumentell gebundenen Beurteilung, dem beispielsweise auch die bekannten Instrumente zur Regelbeurteilung im öffentlichen Dienst genügen, verhindert jedoch weder — mehr oder weniger bewusste — Beurteilungsfehler noch strategisches Verhalten von beurteilenden Vorgesetzten oder von beurteilten Mitarbeitern.
- Die Personalforschung stellt daher mit der Forderung nach Reliabilität oder Verlässlichkeit eine weitere Forderung. Die Verlässlichkeit eines Messin-

strumentes lässt sich praktisch prüfen, indem mehrere Messungen desselben Gegenstandes miteinander auf Übereinstimmung verglichen werden. Ähnlich wie wir als Hand- oder Hobbywerker gut beraten sind, einen Raum mehrfach auszumessen, bevor wir den neuen Teppichboden auf Länge schneiden, sollten auch Leistungsbeurteilungen auf mehreren Messungen beruhen. Hier taucht jedoch das methodische Problem auf, dass sich die zu beurteilenden Leistungen im Zeitverlauf verändern. Dies ist, sofern eine Leistungssteigerung erzielt wird, gleichzeitig auch ein gewünschter Effekt der Beurteilungen. Daher lässt der Vergleich von Messungen zu verschiedenen Zeitpunkten keinen Schluss auf die Verlässlichkeit des Messinstrumentes zu. Die mehrfache Messung zur Bestimmung der Verlässlichkeit eines Messinstrumentes muss folglich zu einem Zeitpunkt erfolgen. Praktisch lässt sich diese Anforderung durch zwei Maßnahmen erfüllen. Die erste besteht darin, dass mehrere Beurteiler zu einem Zeitpunkt mit dem gleichen Instrumentarium beurteilen. Kommen sie zu ähnlichen Ergebnissen, spricht dies für die Verlässlichkeit des Instrumentes. Man spricht in diesem Fall von Inter-Rater-Reliabilität. In den weitverbreiteten Instrumenten der Regelbeurteilung wird diesem Gesichtspunkt durch Hinzuziehen eines Zweitbeurteilers Rechnung getragen, der jedoch in aller Regel keine eigenständige Beurteilung vornimmt, sondern lediglich um Zustimmung gebeten wird. Bei der zweiten Möglichkeit zur Prüfung zeitpunktbezogener Verlässlichkeit werden verschiedene Messungen des gleichen Sachverhalts vorgenommen und miteinander verglichen. In den sogenannten analytischen Beurteilungsverfahren, die dadurch charakterisiert sind, dass sie mehrere, voneinander unterschiedene Aspekte des Leistungsverhaltens messen, werden daher typischerweise mehrere Fragen zu ein und demselben Gesichtspunkt gestellt. Ist beispielsweise „Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen“ ein Aspekt der Beurteilung, so sollten die Einschätzungen zu den Fragen nach der „Bereitschaft für einen Kollegen einzuspringen“ und „ein offenes Ohr für die (arbeitsbezogenen) Probleme von Kollegen zu haben“ über viele Beurteilte und Beurteiler hinweg ähnliche Resultate erbringen. Ist dies der Fall, spricht man von interner Konsistenz.

- Das praktisch am schwierigsten zu prüfende Gütekriterium ist das der Gültigkeit. Die Fragestellung lautet nun nicht mehr nur, ob wir bei den Messungen mit einem bestimmten Instrument ähnliche Resultate erzielen, sondern ob wir auch wirklich das messen, was wir eigentlich messen wollten. Bildet das in Frage stehende Beurteilungsinstrument tatsächlich „Hilfsbereitschaft gegenüber Kollegen“ ab oder erfasst es nur den Aspekt der „Hilfsbereitschaft gegenüber befreundeten Kollegen“? Derartige Verzerrungen lassen sich u. a. feststellen, indem die Ergebnisse zweier verschiedenartiger

Messverfahren zum gleichen Gegenstand miteinander verglichen werden — beispielsweise mündliche und schriftliche Prüfungsergebnisse im schulischen Test. Die Gültigkeit der Erfassung von Hilfsbereitschaft im Kollegenkreis ließe sich anhand zusätzlicher Beobachtungen zur Beziehungsqualität prüfen. Vielfach stehen solche Kontrollinstrumente, sogenannte Außenkriterien, jedoch nicht zur Verfügung. In diesen Fällen fordert die Testtheorie, dass sich die Fragengruppen statistisch voneinander trennen lassen. Anders formuliert sollten beim Vergleich der Ergebnisse über viele Beurteiler und Beurteilte nur geringe Ähnlichkeiten zwischen den Ergebnissen der unterschiedlichen Fragegruppen festzustellen sein.

Anzumerken ist, dass die Verwendung dieser Gütekriterien bei betrieblich eingesetzten Beurteilungsverfahren gelegentlich kritisch betrachtet oder sogar als überflüssig angesehen wird. So weist beispielsweise Mungenast (1990, S. 12) hinsichtlich der Kriterien Reliabilität und Validität darauf hin, „dass es sich hierbei in erster Linie um Maße handelt, denen wissenschaftliche Tests zu genügen haben. Die bei Experimenten zu erreichenden Formalisierungs- und Standardisierungsbedingungen (z. B. Willkürlichkeit, Wiederholbarkeit, Variierbarkeit) bestehen in der betrieblichen Beurteilungsrealität weitgehend nicht.“ Auch wenn die Bedingungen zur Entwicklung guter Messinstrumente in der betrieblichen Beurteilungsrealität schwieriger sind als in wissenschaftlichen Experimentalsituationen, bedeutet dies nicht, dass auf die Anwendung der Gütekriterien als Leitlinien der Konstruktion verzichtet werden kann. Von einer Küchenwaage erwartet man zwar nicht die gleiche Messpräzision wie von einer Laborwaage, dennoch verzichtet man bei der Konstruktion einer Küchenwaage vernünftigerweise nicht vollständig auf Präzision. Es ist zu bedenken, dass mit Leistungsbeurteilungen ggf. weitreichende personelle Entscheidungen verknüpft sind. Mitarbeiter wünschen z. B. nicht, dass Entscheidungen über die Vergabe einer Leistungszulage oder ihrer Karriere auf unzuverlässigen Leistungsbeurteilungen basieren. Entsprechend sollten auch Beurteilungssysteme an den Maßstäben der Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit ausgerichtet sein.

### **3 Substantielle Anforderungen an Leistungsbeurteilungen — Gerechtigkeit als Ziel**

Die Entwicklung von Beurteilungssystemen unter Berücksichtigung der testtheoretischen Gütekriterien dient der Vermeidung oder zumindest der Reduzierung von Beurteilungsfehlern. Die Erfüllung dieser formalen Kriterien ist jedoch nur notwendige und nicht zugleich hinreichende Bedingung, um den Erfolg von Lei-

stungsbeurteilungen zu sichern. Substantiell wird von Beurteilungssystem ein gerechtes Ergebnis erwartet.

Lohngerechtigkeit ist insbesondere mit Blick auf die erwarteten motivationalen Effekte oberstes Gebot bei der Konstruktion von Beurteilungssystemen. Gerechtigkeitstheorien wie z. B. die Theorie des sozialen Vergleichs (Adams 1963) formulieren gut bestätigte Hypothesen zum Zusammenhang zwischen (Un)Gerechtigkeit und dem Leistungs- und Teilnahmeverhalten in Organisationen. So kann auf wahrgenommene Ungerechtigkeiten bei Leistungsbeurteilungen mit Arbeitsunzufriedenheit oder verringerter Arbeitsleistung ebenso reagiert werden wie mit ansteigenden Fehlzeiten oder Fluktuation. In der Praxis versucht man daher die Gerechtigkeit der Beurteilungen zu steigern, indem man unterschiedliche Aspekte der Tätigkeit (vor allem Arbeitsanforderungen und erbrachte Leistungen) sowie der Stellung in der Organisation (häufig ausgedrückt durch den Verantwortungsgrad und die Berufserfahrung) berücksichtigt (Becker 1992). Allerdings ist Gerechtigkeit ein komplexer und facettenreicher Begriff. Die jüngere Gerechtigkeitsdiskussion unterscheidet i. d. R. drei Komponenten (Colquitt 2001; Colquitt et al. 2001), die u. E. ebenfalls in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen.

- Verfahrensgerechtigkeit meint, dass die Regeln, auf Grund derer ein bestimmtes Beurteilungsergebnis erzielt wird, als gerecht wahrgenommen werden. Die Erfüllung der oben diskutierten Gütekriterien hilft zwar rein formell dabei, ein gerechtes Beurteilungsergebnis zu erzielen; ein ausgeklügeltes Regelwerk sichert jedoch nicht immer einen „soliden“ Leistungsvergleich. In Fußballturnieren wird beispielsweise bei Gleichstand der Leistungsergebnisse nach Verlängerung ein Elfmeterschießen durchgeführt. Ein höchst unsicheres Verfahren zur Feststellung der besseren Mannschaft; niemand käme auf den Gedanken die Reihenfolge von regulärem Spiel und Elfmeterschießen zur Feststellung der leistungsstärkeren Mannschaft umzukehren. Mit Blick auf den Fortgang des Turniers wird die Regel jedoch allgemein akzeptiert. Das Verfahren allein sichert also nicht die Legitimität der Ergebnisse (Luhmann 1969), sondern erst die Angemessenheit in bestimmten Situationen. Letztlich ist die Akzeptanz des Verfahrens in bestimmten Situationen ausschlaggebend für das Empfinden von Verfahrensgerechtigkeit.
- Diese Überlegung verweist auf einen zweiten Aspekt der Gerechtigkeit, den wir hier als vermittelnde Gerechtigkeit (Interaktionsgerechtigkeit) bezeichnen wollen. Die kommunikative Vermittelbarkeit und darauf aufbauend die eigentliche Vermittlung eines Verfahrens sind Voraussetzung seiner Akzeptanz. Die Erfüllung der Gütekriterien ist mit Blick auf die Vermittelbarkeit

zweckmäßig, da sie verlässliche und somit prinzipielle transparente Ergebnisse sichern. Die Akzeptanz eines Verfahrens hängt jedoch auch entscheidend davon ab, welche inhaltlichen Kriterien die Beurteilung umfasst und wie das Verfahren und seine Ergebnisse an die Beurteilten kommuniziert wird. Leistungsbeurteilungssysteme können durch die Festlegung von Vermittlungsregeln auf verschiedenen Ebenen diesen Aspekt der Gerechtigkeit erfüllen. Dazu gehören der Einbezug von Beurteilten oder ihrer Vertreter in den inhaltlichen Konstruktionsprozess, die Etablierung von Moderationen bei kontroversen Ergebnissen und die Rückkopplung der Ergebnisse an die Beurteilten. Letzteres ist eine Teilaufgabe der Personalführung. Insofern setzt ein Leistungsbeurteilungssystem die Schulung der Führungskräfte voraus, wobei besonderer Wert darauf gelegt werden sollte, dass neben der Vermittlung der Beurteilungsergebnisse auch die Kommunikation der Verfahrensgrundsätze trainiert wird. Führungskräfte müssen also das Leistungsbeurteilungsverfahren (dessen Ablauf und Regeln etc.) erklären und vermitteln können und gleichzeitig dazu in der Lage sein, gute und schlechte Beurteilungsergebnisse an die Betroffenen weiterzugeben sowie mit den hervorgerufenen Reaktionen (Ärger, Unverständnis, Wut etc.) adäquat umzugehen.

- Letzlich soll auf der Grundlage von Leistungsbeurteilungen Verteilungsgerechtigkeit erzielt werden. Die Verteilungsgerechtigkeit ist sichtbarer Ausdruck und seitens der Beurteilten der relevante Maßstab der Gerechtigkeit eines Beurteilungssystems. Bezüglich dieses kritischen Faktors stellt sich in öffentlichen Organisationen anders als in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine besondere Problematik. Während in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine angemessene Beteiligung an der Wertschöpfung des Unternehmens erwartet und ggf. im System der Arbeitsbeziehungen erstritten wird, ist dies in öffentlichen Organisationen nur eingeschränkt möglich. Haushaltsrechtliche Gründe, aber auch leere Kassen, begründen die Skepsis der Betroffenen gegenüber der Einführung leistungsorientierter Vergütungen. Werden die Beurteilungsverfahren im Vorfeld an bestimmte Verteilungsvorgaben gekoppelt (Steinort 1996), werden die gewünschten Effekte der leistungsorientierten Vergütungsverfahren möglicherweise konterkariert. Unabhängig von der Güte der Beurteilungsverfahren wird sich die Assoziation, es handle sich nicht um ein gerechtes System, sondern um „Nasenprämien“, die vom Vorgesetzten nach unkontrollierbaren Kriterien vergeben werden, einstellen (Tondorf 1995).

Es sind also eine Reihe von Hürden, die bei der Implementierung von Leistungsbeurteilungssystemen überwunden werden müssen, soll sich der gewünschte Erfolg einstellen. Wir haben in den bisherigen Überlegungen vor allem diese

Barrieren diskutiert. Im Folgenden betrachten wir den Zusammenhang von der anderen Seite aus, der Seite der Erfolgskriterien.

## **4 Erwartete Effekte von Leistungsbeurteilungen — Organisatorisches Engagement**

Leistungsbeurteilungen und die daran gekoppelte materielle Vergütung sollen vor allem die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter erhöhen. Aus der gesteigerten Motivation heraus sollen wiederum erhöhte Anstrengungen folgen. Man erwartet sich also insgesamt ein Leistungsergebnis, das zum einen die im Arbeitsvertrag schriftlich fixierten Normalleistungen abdeckt und welches gleichzeitig über dieses „normale Maß“ hinausgeht. Diese Erwartungen sind zum einen plausibel und nachvollziehbar, zum anderen lassen sie sich auch theoretisch begründen. Schriftliche Arbeitsverträge sind zu einem gewissen Grad stets unvollständig. Der Regelungstatbestand des Arbeitsvertrages, die Arbeit, kann im Voraus nicht immer vollständig spezifiziert werden. Folglich kommt es zu über den formalen Vertrag hinausreichenden gegenseitigen Erwartungen von Mitarbeitern und Organisationen. Diese Erwartungen werden auch als psychologische Verträge bezeichnet (Rousseau 1995) und als soziale Tauschprozesse konzipiert. Beispielsweise werden Mitarbeiter erwarten, dass ihre Leistungen fair und gerecht beurteilt werden und dass aufbauend auf der Beurteilung eine angemessene Entlohnung erfolgt. Als Gegenleistung, sozusagen im Austausch für die gerechte Behandlung, erwartet die Organisation, dass über das Normalmaß hinausreichende Leistungen erbracht werden.

Die Bedeutung der Leistungserbringung jenseits der formalen Standards ist in der organisations- und personalwissenschaftlichen Literatur ein „alter“ Bekannter. Dass die Erfüllung von Rollenerwartungen oberhalb formal fixierter Standards eine Organisation nicht nur zusammenhält, sondern letztlich auch erfolgreich macht, formulierte bereits Barnard (1938). In der jüngeren Diskussion sind eine Reihe von Konzepten vorgeschlagen worden (Dyne et al. 1995), um diesen Aspekt des individuellen Handelns in Organisationen genauer zu beschreiben.

Besondere Beachtung findet dabei das Konzept des „Organizational Citizenship Behavior“, kurz OCB (Bateman/Organ 1983). Das Konzept beschreibt die Verhaltensweisen eines engagierten „Organisations-Bürgers“ und stellt in dieser Form eine Analogie zur Idee dar, dass sich der Bürger gegenüber dem Staatsbürger durch sein ehrenamtliches und somit über seine staatsbürgerlichen Pflichten hinausreichendes Engagement für die Gemeinschaft auszeichnet. Gegenüber anderen Beschreibungen des engagierten Verhaltens in Organisationen ist das Konzept des OCB dadurch gekennzeichnet, dass es ausschließlich pro-organisatorische Verhal-

tensweisen thematisiert. Die Mehrzahl der empirischen Studien zu diesem Konzept beschreibt engagiertes Verhalten mit den Komponenten „Altruismus“ und „Verpflichtung“ (Smith et al. 1983). Altruismus meint in diesem Zusammenhang insbesondere die Hilfeleistung gegenüber anderen Personen, beispielsweise gegenüber Kollegen. Verpflichtung bezeichnet unpersönliche Beiträge wie die Beachtung der organisatorischen Regeln und des Eigentums der Organisation oder den verantwortungsvollen Umgang mit der Arbeitszeit mit Blick auf das Organisationsziel. Neuere Konzeptualisierungen ergänzen diese Beschreibung um drei weitere Aspekte: Höflichkeit, Freundlichkeit und Rücksichtnahme im Umgang mit Kollegen, Sportlichkeit und Unkompliziertheit im Umgang mit eher unbedeutenden Ärgernissen des Arbeitsalltags sowie besondere Eigeninitiative zum Wohle der Organisation (Organ 1988; Staufenbiel/Hartz 2000).

Unabhängig von den Details der Beschreibung ist engagiertes Verhalten im Sinne des OCB wohl eine zentrale Zielsetzung, die mit der Einführung leistungsorientierter Beurteilungen und Vergütungen verfolgt wird. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit materielle Anreize dieses gewünschte Verhalten in Organisationen überhaupt fördern können. Organ (1990) diskutiert in einem theoretischen Entwurf zentrale Determinanten engagierten Verhaltens. Demnach ist dieses einerseits Ergebnis persönlicher Dispositionen, deren Wirksamkeit andererseits durch die Fairness im Austauschverhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation beeinflusst wird. Im Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen muss hervorgehoben werden, dass das Austauschverhältnis zwischen Mitarbeiter und Organisation nicht als rein ökonomischer Tausch, sondern als Sozialtausch konzeptualisiert wird. Arbeitsverhältnisse sind also keine rein ökonomischen Tauschbeziehungen von Arbeitsleistung (-zeit) gegen materielles Entgelt, sondern sind eingekleidet in soziale Reziprozitätsnormen eines fairen Austausches (Gouldner 1960; Blau 1964).

Erste Metaanalysen belegen, dass organisatorisches Engagement mit einer Reihe von Phänomenen wie Arbeitszufriedenheit, Commitment oder Bindung, wahrgenommene Fairness und Unterstützung durch die Führungskraft einhergeht (Organ/Ryan 1995). Während Zufriedenheit und Commitment aus theoretischer Sicht sowohl persönliche Disposition als auch Ergebnis einer gelungenen Arbeitsbeziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter sein können, gelten die letzteren Determinanten als Indikatoren einer „guten“ Austauschbeziehung. Damit kommt bei der Umsetzung von Leistungsbeurteilungen den oben diskutierten Aspekten der Gerechtigkeit entscheidende Bedeutung zu. Transparenz und Kommunikation im Verständnis der Verfahrensgerechtigkeit und der vermittelnden Gerechtigkeit sind Schlüsselfaktoren im Implementierungsprozess von Leistungsbeurteilungen, wenn die Anreizwirkung der Belohnung mit Bezug auf engagiertes Verhalten nicht verfehlt werden soll.

Zu bedenken ist allerdings, dass die Anreizwirkung materieller Belohnungen

nur dort zum Tragen kommen kann, wo die entsprechenden Freiheiten bestehen, um Leistungen zu erbringen. Die Schaffung von Freiräumen oder Handlungsspielräumen (Ulich 1972) ist somit Grundvoraussetzung für die Bewertung und Belohnung von beobachteten Leistungen. Die arbeits- und organisationspsychologische Forschung weist seit Herzberg et al. (1959) außerdem darauf hin, dass die Bereitstellung von Handlungsspielräumen selbst bereits motivierend wirken kann. Handlungsspielräume eröffnen also Wege zur extrinsischen Motivation von Mitarbeitern und sind gleichzeitig intrinsische Motivationsfaktoren.

Die in der praktischen und in der öffentlichen Diskussion unterstellte „Selbstverständlichkeit“, dass sich beide Aspekte — Handlungsspielräume sowie materielle Entlohnung innerhalb dieser Spielräume — positiv ergänzen, wird in der jüngeren Motivationsforschung jedoch angezweifelt. Es wird vielmehr darauf hingewiesen, dass materielle Belohnungen die mit dem Handlungsspielraum einhergehende intrinsische Motivation möglicherweise verdrängen (Deci 1971; Frey/Osterloh 2000). Anders ausgedrückt behauptet sich nach dieser These ehrenamtliches Engagement genau dort, wo materielle Belohnungen fehlen. So sinkt die Teilnahme an Blutspendeaktionen, wenn diese materiell (geringfügig) entlohnt wird (Titmuss 1971). Inwieweit es sich bei diesem Befund um einen Verdrängungseffekt der intrinsischen Motivation durch extrinsische Motivatoren handelt und ob dieser Effekt auch für das professionalisierte Handeln in Organisationen gilt, wird jedoch kontrovers beurteilt (Matiaske 2001). Hochentlohnte Fußballprofis spielen z. B. nicht notwendigerweise engagierter, wenn auf die Entlohnung verzichtet wird. Ob sich aus den skizzierten oder anderen Gründen möglicherweise unerwünschte Nebeneffekte bei der Einführung von Leistungsentlohnungen einstellen, ist Gegenstand unseres langfristigen Forschungsprojektes.

## **5 Das Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystem LBB-SYS**

Das von der D. Möllenhoff GmbH entwickelte Leistungsbeurteilungs- und bewertungssystem LBB-SYS ist ein analytisches Verfahren und stellt ein vergangenheitsbezogenes System der Leistungsbeurteilung dar. Bei analytischen Verfahren wird nicht die Gesamtleistung beurteilt, beispielsweise durch die Bildung einer Rangfolge der Mitarbeiter nach ihrem Leistungsverhalten, sondern es werden einzelne Dimensionen der Leistung eingeschätzt und zu einem Gesamturteil verdichtet. Im Beurteilungsbogen des LBB-SYS werden diese Dimensionen Beurteilungsgruppen genannt. Der modular aufgebaute Bogen unterscheidet in der aktuellen Fassung für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben sechs Beurteilungsgruppen („Arbeitseinsatz“, „Leistungsergebnis“, „Zusammenarbeit“, „Arbeitssystematik“,

„Initiative“ und „Einsetzbarkeit“). Jeder dieser Beurteilungsgruppen sind wiederum sechs Beobachungskriterien zugeordnet, anhand derer die Leistung bzw. das Leistungsverhalten der Mitarbeiter detailliert beurteilt wird. Anzumerken ist, dass die Modularität des Systems eine zielgruppen- oder aufgabenbezogene Erweiterung (z. B. zur Beurteilung des Führungsverhaltens) bzw. Kürzung der Beurteilungsgruppen ermöglicht.

Die Einschätzung der einzelnen Beobachungskriterien erfolgt auf einer siebenstufigen Skala, die neben einer unterdurchschnittlichen Leistung die Normalleistung und fünf Stufen höherer Leistungsgrade umfasst. Zur Ermittlung der Gesamtleistung werden die Gesamtpunktzahlen der einzelnen Beurteilungsgruppen addiert und entweder in einem linearen oder progressiven Schema als prozentuale Leistungszulage ausgewiesen. Die Wahl eines linearen oder progressiven Bewertungsschemas obliegt dem Auftraggeber und ist abhängig von der Zielsetzung bei der Einführung des Instruments.

Das Beurteilungssystem umfasst neben dem skizzierten Beurteilungsbogen ein Regelwerk, das den Ablauf einer Beurteilung festlegt. Um das Verfahren zu objektivieren, wird die Leistungsbeurteilung von zwei Beurteilern unabhängig voneinander durchgeführt. Dies sind zumeist der unmittelbare Vorgesetzte, eine weitere Führungskraft auf gleicher Hierarchieebene oder deren Vorgesetzter. Eine im Sinne des Systems akzeptierte Beurteilung hat die Übereinstimmung beider Ergebnisse innerhalb einer bestimmten Bandbreite zur Voraussetzung. Überschreitet die Abweichung der Urteile die Toleranzgrenzen in einzelnen Beurteilungsgruppen oder in der Gesamtsumme, wird ein Moderationsgespräch mit den Beurteilern durchgeführt. Hierbei sind die Beurteiler gehalten, ihre Gründe für die Beurteilung offenzulegen, um so zu einem Konsens zu gelangen. Gelingt dies nicht, wird eine unabhängige Leistungsbeurteilung von einem Drittbeurteiler durchgeführt. Schließlich beinhaltet das System mit dem sogenannten Personalgespräch eine Rückkopplung der Ergebnisse an den Mitarbeiter durch den Erstbeurteiler.

Die Kernelemente dieses Regelwerks — Mehrfachbeurteilung, Moderation der Ergebnisse bei Überschreiten von Abweichungstoleranzen und Rückkopplung — sind verbindlich. Im konkreten Anwendungsfall können diese, wie der modulare Bewertungsbogen, situativ angepasst werden. Statt unabhängiger Beurteilungen kann z. B. auch eine dialogische Beurteilung innerhalb eines Beurteilerteams erfolgen, wobei ein Teammitglied der unmittelbare Vorgesetzte ist. Die Beurteilung im Team mindert den Bedarf an Moderationsgesprächen. Ferner können unterschiedliche Beteiligte — wie Vertreter der Leitungsspitze, der Personalabteilung oder der Personalvertretung — zu den Moderationsgesprächen hinzugezogen werden. Gegebenenfalls kann in Einzelfällen oder auch grundsätzlich eine Selbstbewertung erfolgen. Schließlich ist die Ausgestaltung des Rückkopplungsgesprächs variabel. Zweckmäßig ist ein Personalgespräch, das nicht nur eine Besprechung der Bewertungsergebnisse beinhaltet, sondern darüber hinaus Vereinbarungen mit

dem Mitarbeiter für die nächste Zukunft enthält.

Das Einführungskonzept des LBB-SYS beinhaltet die Bildung einer Projekt-hierarchie, um die Akzeptanz der Beteiligten zu sichern und um gegebenenfalls eine Anpassung an die organisatorischen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen der jeweiligen Verwaltung zu ermöglichen. Die Projekthierarchie gliedert sich in eine Lenkungs- und Arbeitsgruppe. Die Lenkungsgruppe übernimmt alle vorbereitenden und steuernden Aufgaben, die zur Implementierung des Beurteilungssystems erforderlich sind. In der Arbeitsgruppe stehen die Durchführung und Analyse der von der Lenkungsgruppe übergebenen Problemstellung im Vordergrund. Die Projektgruppen bilden die einzelnen Funktionen in der Verwaltung ab und werden durch den externen Berater in allen Einzelschritten unterstützt. Die in den Projektgruppen konkretisierten Schritte zur Durchführung des Projektes lassen sich wie folgt gliedern:

- Anpassung und Abstimmung der Regeln zur Leistungsbeurteilung und -bewertung.
- Information der zu beurteilenden Mitarbeiter (z. B. im Rahmen eines Informationstags).
- Festlegung der Beurteiler (jedem Mitarbeiter wird ein Erst- und Zweitbeurteiler zugeordnet).
- Einweisung und Schulung der Beurteiler.
- Durchführung einer Probebeurteilung.

Nach Abschluss der Erprobungsphase obliegt den Projektgruppen die Organisation der weiteren Beurteilungen, der Moderationsgespräche und, sofern erforderlich, der Drittbeurteilungen.

Das LBB-SYS sollte über seine eigentliche Funktion als Bewertungsinstrument hinaus als Instrument der Personalführung verstanden werden. Die Personalbeurteilung sollte entsprechend in eine umfassende Personalentwicklungskonzeption eingebettet sein.

## **6 Aufgaben unserer Begleitforschung**

Die Einführung von Leistungsbeurteilungen und -bewertungen ist mit einer Reihe von Schwierigkeiten verbunden, die in der Praxis ebenso selten wie in der Wissenschaft systematisch evaluiert werden. Aus Sicht der hier vorgestellten Überlegungen stellen sich für unsere Begleitforschung drei zentrale Aufgaben:

1. Die erste Aufgabe besteht darin, die eingesetzten Instrumente unter dem Gesichtspunkt der Messgüte zu prüfen und gegebenenfalls zu verbessern. Dies hat zur Voraussetzung, dass die Beurteilungsinstrumente einer systematischen Evaluierung zugänglich sind und die Grundvoraussetzungen objektiver Messungen erfüllen. Im günstigsten Fall handelt es sich wie beim skizzierten LBB-SYS um ein analytisches Verfahren, das eine Prüfung auf Zuverlässigkeit und Gültigkeit zu einem Messzeitpunkt sowie den Vergleich mehrerer Urteile von unterschiedlichen Beurteilern erlaubt.

Im Fall des LBB-SYS konnten wir bereits in der Vorbereitung unseres Projektes Beurteilungsdaten aus drei aufeinander folgenden Leistungsbeurteilungen zur Prüfung des Instrumentes nutzen (Holtmann et al. 2001). Die Ergebnisse dieser Analysen zeigen sowohl eine hohe interne Konsistenz der Urteile innerhalb der sogenannten Beurteilungsgruppen ( $\alpha \geq .90$ ) als auch eine hohe Inter-Rater-Reliabilität ( $r \geq .47$ ). Die Validität der eingesetzten Beurteilungsbögen war demgegenüber schwieriger zu beurteilen. In der getesteten Fassung enthielt der Beurteilungsbogen neun Beurteilungsgruppen. Diese Beurteilungsgruppen ließen sich faktorenanalytisch nur unzureichend voneinander trennen oder, anders ausgedrückt, kamen die Beurteiler in unterschiedlichen Beurteilungsgruppen systematisch zu gleichen Ergebnissen. Eine aus diesen Befunden abgeleitete Empfehlung, die Beurteilungsgruppen zu straffen, wurde mit der oben skizzierten Fassung des Beurteilungsbogens umgesetzt.

Die testtheoretische Prüfung eines Beurteilungsinstrumentes sollte regelmäßig wiederholt werden. Auch im methodischen Verständnis „gute“ Messinstrumente veralten. Beispielsweise weil sich der organisatorische Kontext verändert auf den die Instrumente zugeschnitten waren oder weil der semantische Gehalt der Beurteilungskriterien nur noch wenige Berührungspunkte zur Sprachwelt der Beurteiler und der Beurteilten hat (Matiaske/Stein 1992). Organisatorisch empfiehlt sich aus den gleichen Gründen eine regelmäßige Beurteilerschulung.

2. Messgüte verstanden als Verfahrensgerechtigkeit ist im Hinblick auf die weiteren Aspekte der Gerechtigkeit nur eine hinreichende Bedingung für die Akzeptanz der Beurteilung. Einige organisatorische Maßnahmen zur Herstellung und Vermittlung der Gerechtigkeit eines Verfahrens haben wir mit dem LBB-SYS bereits beispielhaft dargestellt. Dazu gehören die Information und die Schulung der Beurteiler, der Einbezug der Personalvertretungen im Vorfeld und die Information der zu beurteilenden Mitarbeiter über das Verfahren. Insbesondere die beiden letztgenannten Aspekte erweisen sich auf Basis erster qualitativer Interviews im Implementierungsprozess als kritische Hürden, um Transparenz sicherzustellen.

Darüber hinaus ist die wahrgenommene Gerechtigkeit entscheidend davon abhängig, wie sich die Ergebnisse der Beurteilungen materiell auszahlen. Die Mitarbeiter sind nach der Einführung von Leistungsbewertungen nicht vorrangig an den erreichten Punktwerten, sondern an den Ergebnissen in Euro und Cent interes-

siert. Insofern ist die Ausarbeitung von Zuordnungstabellen eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik. Unserer Begleitforschung kommt die Aufgabe zu, die wahrgenommene Gerechtigkeit des Verteilungsergebnisses zu kontrollieren.

3. Längerfristig ist es insbesondere von Interesse, inwieweit die Veränderungen der psychologischen Grundlagen des Austauschverhältnisses von Organisation und Mitarbeiter Rückwirkungen auf die organisationale und personale Effizienz haben. Verbessert sich durch eine regelmäßige Leistungsbeurteilung und -bewertung langfristig der Leistungsstand der Organisation? Wird die Leistungssteigerung Einzelner möglicherweise durch eine größere Spreizung des Leistungsverhaltens insgesamt konterkariert? Wie verändern sich das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit? Erzielt man durch Leistungsbeurteilungen und -bewertungen letztlich ein erhöhtes organisationales Engagement?

Zur Beantwortung dieser Fragen sammeln wir im Rahmen unserer Begleitforschung Daten auf Mitarbeiter- und Vorgesetztenenebene. Neben schriftlichen Befragungen im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung interviewen wir gezielt Beurteiler und Beurteilte. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden den beteiligten Verwaltungen rückgekoppelt. In Zusammenarbeit mit der D. Möllenhoff GmbH initiieren und moderieren wir jährlich ein- bis zweimal stattfindende Austauschforen, in denen wir die Erkenntnisse der Projektarbeit mit den am Projekt beteiligten Verwaltungen diskutieren. Ergebnisse aus allen Projektteilen werden zusammengetragen und ausgewertet. An den Gesprächskreisen können neben den federführenden Führungskräften auch weitere Gruppen beteiligt werden, wie z.B. Beurteiler, Belegschaftsvertreter oder Mitglieder des Personalrates.

## 7 Zusammenfassung

Leistungsorientierte Entgeltsysteme müssen auf soliden Personalbeurteilungen beruhen, wenn eine ihrer zentralen Bedingungen — die Entgeltgerechtigkeit — nicht verfehlt werden soll. Aufbauend auf den Kriterien der klassischen Testtheorie haben wir die methodischen Anforderungen an solide Leistungsbeurteilungen diskutiert. Die anschließende Erörterung verschiedener Facetten der Entgeltgerechtigkeit verdeutlicht, dass die methodische Güte jedoch nur eine notwendige und keineswegs hinreichende Bedingung für gerechte Leistungsbeurteilungssysteme darstellt. In der Praxis spielen vor allem die Transparenz der Systeme sowie die Vermittlung ihrer Verfahrensregeln eine wichtige Rolle bei der Gerechtigkeitswahrnehmung. Darüber hinaus kommt den Verteilungsergebnissen herausragende Bedeutung zu. Diese Merkmale sind die wesentlichen Voraussetzungen für die erwünschten Organisationsziele, die mit der Einführung von leistungsorientierten Entlohnungssystemen verfolgt werden. Insbesondere sind sie eine wichtige Vorbedingung für eigenverantwortliches und engagiertes Verhalten der beurteil-

ten Mitarbeiter.

In einem langfristig angelegten Forschungsprojekt, welches vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird, untersuchen wir die erwarteten und unerwarteten Folgen, die mit der Einführung von Leistungsbeurteilungen und variablen Entgeltsystemen in öffentlichen Verwaltungen einhergehen. Mit dem LBB-SYS liegt ein analytisches Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystem vor, das eine Prüfung auf Verlässlichkeit und Gültigkeit erlaubt, und welches in unserem Projekt zur Leistungsmessung und schließlich auch zur Entgeltfindung eingesetzt wird. Das LBB-SYS wird im wechselseitigen Dialog mit den beteiligten Organisationen beständig verbessert. Vor allem aus der Längerfristigkeit der Beobachtung und Datenerhebung erhoffen wir uns auch theoretische Fortschritte, die letztlich wiederum in praktischen Gestaltungsempfehlungen münden sollen. Der intensive Austausch zwischen Praxis, Beratung und Wissenschaft stellt für diese Zielsetzung einen guten Ausgangspunkt dar.

---

## Literatur

- Adams, J. S. (1963): Toward an understanding of inequity. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 63, pp. 422–436.
- Barnard, C. I. (1938): *Functions of the executive*. Cambridge, Mass.
- Bateman, T. S./Organ, D. W. (1983): Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. In: *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 587–595.
- Becker, F. (1992): *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen. Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme*. Stuttgart.
- Blau, P. M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York.
- Colquitt, J. A./Conlon, D. E./Wesson, M. J./Porter, C. O./Ng, K. (2001): Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 425–445.
- Colquitt, J. A. (2001): On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 386–400.
- Deci, E. L. (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, pp. 101–115.
- Dyne, L. V./Cummings, L. L./Parks, J. M. (1995): Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In: *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, pp. 215–285.
- Frey, B. S./Osterloh, M. (2000): Motivation — der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Frey, B. S./Osterloh, M. (Hg.): *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Wiesbaden. S. 19–42.
- Gouldner, A. W. (1960): The norm of reciprocity. In: *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161–178.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. 2. edition, New York, Chichester, Bisbane, Toronto.
- Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. (2001): *Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst: Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS*. Arbeitspapier, Nr. 4, Berlin, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung.
- KGSt (1996): *Personalentwicklung im Neuen Steuerungsmodell: Anforderungen an vorrangige Zielgruppen*. Arbeitspapier, Nr. 6, Köln, Kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- Klages, H. (1995): Verwaltungsmodernisierung durch ‚Neue Steuerung‘? In: *Archiv für Kommunalwissenschaften*, 34. Jg., S. 203–228.
- Kroppenstedt, F. (1981): Die Bedeutung der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen für die Praxis — Aus Sicht des öffentlichen Dienstes. In: Knebel, H. (Hg.): *Stand der Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main. S. 58–68.
- Luhmann, N. (1969): *Legitimation durch Verfahren*. 2. Aufl., Opladen.

- Matiasko, W./Stein, F. A. (1992): Gütekontrolle zweier Leistungsmotivations-Tests. In: Diagnostika, 38. Jg., Nr. 3, S. 242–248.
- Matiasko, W. (2001): Der Wunsch der Menschen nach Wärme und der kühle Blick der Ökonomie. Arbeitspapier, Nr. 1, International Institute for Management, University of Flensburg.
- Moldaschl, M. (2001): Sustainability: A resource-centered theory of sustainable work systems. In: Docherty, P./Forslin, J./Shani, R. (eds.): Sustainable Work Systems: A New Perspective for Work Research, Organization Studies and Change. Berlin et al.
- Mungenast, M. (1990): Grenzen merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und ihre mögliche Überwindung durch zielorientierte Leistungsbeurteilungsverfahren. München.
- Nienhäuser, W./Becker, C. (2000): Betriebliche Personalforschung: eine problemorientierte Einführung. Berlin.
- Organ, D. W./Ryan, K. (1995): A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. In: Personnel Psychology, vol. 48, pp. 775–802.
- Organ, D. W. (1988): Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome. Lexington.
- Organ, D. W. (1990): The motivational basis of organization citizenship behavior. In: Research in Organizational Behavior, vol. 12, pp. 43–72.
- Rousseau, D. M. (1995): Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park.
- Smith, C. A./Organ, D. W./Near, J. P. (1983): Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. In: Journal of Applied Psychology, vol. 68, pp. 653–663.
- Staufenbiel, T./Hartz, C. (2000): Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meßinstruments. In: Diagnostika, 46. Jg., S. 61–72.
- Steinort, U. (1996): Neue Wege bei der Leistungsbeurteilung im Öffentlichen Dienst. In: Antoni, C. H./Eyer, E./Kutscher, J. (Hg.): Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Wiesbaden.
- Titmuss, R. (1971): The Gift Relationship. From Human Blood to Social Policy. New York.
- Tondorf, K. (1995): Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung. Berlin.
- Ulich, E. (1972): Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: Refa-Nachrichten, 25. Jg., S. 265–278.

**Verzeichnis der  
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 stress-theoretisch 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.