

Bernard, Ursin et al.

Article

Anreize und Kompensation

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Bernard, Ursin et al. (2007) : Anreize und Kompensation, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 412-433

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/70966>

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.

5. Anreize und Kompensation

Ursin Bernard

Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation*

Betreuer: Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Universität Zürich

1. Ausgangslage und Fragestellung

Es existieren zahlreiche Begriffe zu variablen Vergütungsformen: Provision, Bonus, Stock Options, Leistungslohn, long-term oder short-term Incentives, Anerkennungsprämie, Gratifikation oder Team Reward. Das Grundprinzip ist, dass ein variabler Lohnanteil aufgrund einer Bezugsgröße ausbezahlt wird, deren Höhe ex ante nicht bekannt ist. In der vorliegenden Arbeit wird zusammenfassend von Leistungsvergütung gesprochen. Zahlreiche empirische Befunde zeigen, dass die meisten Unternehmen für einzelne Stellen variable Leistungsvergütungssysteme kennen. Von allen Beschäftigten erhalten in der Schweiz knapp 25 Prozent variable Leistungsvergütung.

Weiter zeigen empirischen Befunde, dass die Motivationsfunktion der am häufigsten genannte Grund für die Einführung von Leistungsvergütung bei Unternehmen ist. Obwohl die Verbreitung von Leistungsvergütung bereits hoch ist und in Zukunft weiter zunehmen wird, ist im wissenschaftlichen Diskurs umstritten, wie Leistungsvergütung das menschliche Verhalten beeinflusst. Eine große Diskrepanz besteht exemplarisch zur Frage, wie Leistungsvergütung auf die menschliche Motivation wirkt. Der Erklärungsansatz der Cognitive Evaluation Theory unterscheidet sich hierin grundsätzlich von demjenigen der behavioristischen Psychologie oder dem ökonomischen Paradigma, was entsprechend zu je unterschiedlichen Aussagen zur Wirkungsrichtung resp. zu den Wirkungsprozessen führt. Während die Cognitive Evaluation Theory von einer Verdrängung der Motivation durch externe Anreize ausgeht, postuliert der behavioristische Ansatz einen positiven Effekt für die Motivation. Eine nähere Betrachtung beider Ansätze zeigt, dass sie grundsätzlich nicht derart verschieden sind, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Beide Ansätze differenzieren verschiedene Rahmenbedingungen, welche schließlich die Wirkungsrichtung von Leistungsvergütung festlegen. Das heißt, es kommt für die Motivationswirkung weniger darauf an, *ob* Leistungsvergütung vorhanden ist, sondern vielmehr darauf, *in welcher Form* das Leistungsvergütungssystem im spezifischen Fall ausgestaltet ist.

2. Theoretische Grundlagen

Die vorliegende Dissertation untersucht mittels eines theoretischen Modells sowie dessen empirischer Prüfung, *in welcher Form* Leistungsvergütung auf die Motivation wirkt. Dies geschieht anhand eines zweistufigen Mediationsmodells. Als unabhängige Variablen dienen auf der ersten Wirkungsstufe die Ausgestaltungsparameter von Leistungsvergütungssystemen. Sie wirken auf sechs Motivationsdeterminanten, welche selbst wiederum auf der zweiten Wirkungsstufe auf die Motivation Einfluss haben. Die Motivationsdeterminanten

* Ursin Bernard: Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. 2006. ISBN 3-8350-0524-3, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 389 S., € 59,90.

sind folglich auf der ersten Wirkungsstufe abhängige Variablen und auf der zweiten Wirkungsstufe unabhängige Variablen. Mit diesem Ansatz lassen sich drei Differenzierungen vornehmen:

- Erstens werden Leistungsvergütungssysteme vom theoretischen Konstrukt der finanziellen Anreize differenziert. Dies geschieht mittels eines systemischen Ansatzes, der insgesamt 26 Parameter von Leistungsvergütungssystemen in die Teilsysteme Leistungsbeurteilung, Belohnung, Feedback und Implementierung aufteilt. Diese Parameter stellen die unabhängigen Variablen der ersten Wirkungsstufe dar.
- Zweitens werden neben Leistungsvergütungssystemen weitere Motivationsdeterminanten berücksichtigt. Als Motivationsdeterminanten werden das wahrgenommene Feedback, die Zielorientierung, die Fairness, die Gruppennormen, die Anstrengungs-Vergütungs-Erwartung sowie die Autonomie betrachtet. Aufgrund einer umfassenden Literaturrecherche wird für die sechs Motivationsdeterminanten aufgezeigt, welche Zusammenhänge auf der ersten Wirkungsstufe zu Leistungsvergütungssystemen sowie auf der zweiten Wirkungsstufe zur Motivation bestehen.
- Drittens postuliert das Mediationsmodell neben direkten auch indirekte Effekte von Leistungsvergütung auf die Motivation. Leistungsvergütungssysteme beeinflussen die Motivation folglich zu einem gewissen Teil indirekt, indem einzelne Parameter eines Vergütungssystems die Motivationsdeterminanten beeinflussen, welche selbst wiederum auf die Motivation wirken.

3. Methodik

Das theoretische Modell wird mittels einer quantitativen Feldstudie empirisch getestet. Die Stichprobe besteht aus 342 Unternehmenseinheiten in der deutschsprachigen Schweiz. Als Erhebungsinstrument dient eine schriftliche Befragung mittels eines strukturierten Fragebogens. Die Unternehmen der Stichprobe bilden die Grundgesamtheit in Bezug auf Größe der Unternehmen sowie Branchenzugehörigkeit gut ab. Die statistischen Auswertungen werden anhand von multiple Regressionsanalysen vorgenommen. Es werden lineare Beziehungen zwischen den abhängigen und den unabhängigen Variablen unterstellt. Es werden verschiedene Kontrollvariablen wie zum Beispiel die Unternehmensgröße oder eine Variable zur sozialen Erwünschtheit in das Modell aufgenommen. Aufgrund des explorativen Charakters der Fragestellung wird auf den Einsatz eines Strukturgleichungsmodells verzichtet. Der Mediationseffekt wird nach dem Standardverfahren von Baron/Kenny nachgewiesen.

4. Ergebnisse

Zusammenhänge im Mediationsmodell

Die empirische Prüfung des im Theorieteil hergeleiteten zweistufigen Mediationsmodells ergibt, dass nur sehr wenige direkte Einflüsse von Leistungsvergütungsparametern auf die Motivation ausgehen. Die Ergebnisse zeigen, dass Leistungsvergütungssysteme die Motivation hauptsächlich indirekt über Motivationsdeterminanten beeinflussen. Der direkte monetäre Anreiz ist von untergeordneter Bedeutung. Wesentlich wichtiger für die Motivationswirkung ist es in der vorliegenden Stichprobe, dass das Leistungsvergütungssystem die Zielorientierung verbessert, dem Mitarbeiter Feedback zu seinem Verhalten gibt, und dass es im Team leistungsförderliche Gruppennormen etabliert.

Den stärksten Einfluss übt die Zielorientierung aus. Je stärker die wahrgenommene Zielorientierung der Mitarbeiter ist, desto stärker sind sie auch motiviert (Beta-Wert=0.240**). Dieser Befund bestätigt die Annahmen der Zieltheorie sowie zahlreicher empirischer Studien zur Wirkung von Zielen. Weiter gilt: Je größer die durch den Mitarbeiter wahrgenommene Feedbackwirkung eines Leistungsvergütungssystems ist, desto stärker motiviert ist er (Beta-Wert=0.193**). Das Feedback-Konzept kommt in vielen Theorien zur Erklärung der menschlichen Motivation vor, weshalb der vorliegende empirische Befund den bisherigen Forschungsstand bestätigt. Die dritte und letzte signifikante Motivationsdeterminante ist die Gruppennorm. Je besser das Leistungsklima in einem Team ist, desto höher ist auch die Motivation des einzelnen Mitarbeiters (Beta-Wert=0.179**). Wenn innerhalb eines Teams leistungsstimulierende Gruppennormen herrschen, dann fördern sie gemäß den Ergebnissen der Regressionsanalyse die individuelle Motivation signifikant.

Die empirische Prüfung des Mediationsmodells zeigt, dass Leistungsvergütungssysteme die Motivation indirekt mit den Motivationsdeterminanten als Mediatoren beeinflussen:

1. Zahlreiche Parameter von Leistungsvergütungssystemen beeinflussen auf der ersten Wirkungsstufe die Zielorientierung, das wahrgenommene Feedback sowie die Gruppennormen in einem Unternehmen. Je nach Gestaltung des Vergütungssystems ist dieser Einfluss positiv oder negativ.
2. Die Zielorientierung, das Feedback und die Gruppennormen fördern auf der zweiten Wirkungsstufe die Motivation.
3. Auf diese Weise entsteht der indirekte Einfluss von Leistungsvergütung auf die Motivation.
4. Der Mediationscharakter ist daran ersichtlich, dass durch die Aufnahme der Motivationsdeterminanten ursprünglich signifikante Zusammenhänge zwischen Leistungsvergütungsparametern und Motivation im Regressionsmodell nicht mehr signifikant sind.

Motivationswirkung der Leistungsvergütungsparameter

Die Analysen auf der ersten Wirkungsstufe des Forschungsmodells zeigen, wie die Zusammenhänge zwischen den Leistungsvergütungsparametern und den Motivationsdeterminanten sind. Ein zentraler Leistungsvergütungsparameter ist die Bezugsgröße. Ein höherer Anteil der Bezugsgröße Person generiert eine engere Koppelung von individueller Mitarbeiterleistung und variabler Vergütung, was zur Folge hat, dass der Mitarbeiter mehr Einfluss auf seinen variablen Vergütungsanteil ausüben kann. Dies bewirkt eine verbesserte Zielorientierung und eine höhere Feedbackwirkung, fördert das Autonomieempfinden, das Leistungsklima und die Anstrengungs-Vergütungs-Erwartung und wird erst noch als fairer empfunden. Je größer der Anteil der individuellen Bezugsgröße Person ist, desto größer ist folglich die indirekte Motivationswirkung. Die deskriptiven Ergebnisse zur Bezugsgröße Person zeigen jedoch, dass sich Leistungsvergütungssysteme in der Schweiz im Durchschnitt nur etwa zur Hälfte auf die individuelle Mitarbeiterleistung beziehen.

Je wichtiger die für die Leistungsvergütung erhobenen und beurteilten Mitarbeiterleistungen als Informationsbasis für Beförderungsentscheidungen sind, desto positiver werden alle sechs Motivationsdeterminanten beurteilt. Daraus entstehen starke indirekte Motivationseffekte. Dieser starke Zusammenhang wird in den Leistungsvergütungssystemen der Praxis nur wenig wiedergegeben. Bei Mitarbeitern ohne Führungsfunktionen haben die Ergebnisse der Leistungsvergütung in 34.7 Prozent der Unternehmen keinen Einfluss auf Beförderungsentscheidungen, beim Management liegt er gar bei 46.7 Prozent. Diese

Ergebnisse zeigen auf, dass Leistungsvergütungssysteme in der Praxis häufig wenig mit den anderen Managementsystemen der Unternehmen vernetzt sind.

Parameter zu den Kommunikationshäufigkeiten in den verschiedenen Teil-Öffentlichkeiten sind weitere Leistungsvergütungsparameter, welche indirekt die Motivation beeinflussen, da sie auf alle Motivationsdeterminanten positive Effekte ausüben. In der Praxis wird der begleitenden Kommunikation zur Leistungsvergütung wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Nur gerade in rund einem Drittel der Unternehmen erfahren die Mitarbeiter häufiger als halbjährlich, wie ihr Zielerreichungsgrad ist. Auch die Leistungstransparenz im Team, und damit die soziale Würdigung der Leistung, sind selten. 31,4 Prozent der Unternehmen kommunizieren die Resultate der Leistungsvergütung in einem organisationalen Umfeld.

Die Befunde zum variablen Vergütungsanteil und der absoluten Vergütungshöhe zeigen, dass ihr psychologischer Stellenwert deutlich überschätzt wird. Keiner der beiden Parameter hat einen signifikanten Einfluss auf die Motivation oder die Motivationsdeterminanten.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen zusammenfassend, dass die spezifische Ausgestaltung von Vergütungssystemen der entscheidende Faktor für die Motivationswirkung von Leistungsvergütung ist. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass weniger die traditionellen Parameter wie variabler Vergütungsanteil oder die absolute Vergütungshöhe Einfluss haben, als bisher weniger beachtete Parameter wie Bezugsgröße, Kommunikationshäufigkeit oder organisatorische Einbindung.

5. Weiterführende Fragestellungen

Die explorativen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit eröffnen zahlreiche Anknüpfungspunkte für konfirmatorische Analysen. Es werden viele Leistungsvergütungsparameter im Forschungsmodell berücksichtigt. Diese inhaltliche Breite ist in Folgestudien zu reduzieren.

Literatur

Baron, R. M./ Kenny, D. A. (1986): The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Christian Gade

Ökologieorientierte Anreizgestaltung. Erklärung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens und Gestaltung ökologieorientierter Anreizsysteme*

Betreuer: Prof. Dr. Albert Martin, Universität Lüneburg

1. Problemstellung

Die Nutzung von Ressourcen, die Freisetzung von Emissionen und der Umgang mit Abfällen beeinflussen unvermeidlich die natürliche Umwelt. Die wirtschaftliche Tätigkeit

* Christian Gade: Ökologieorientierte Anreizgestaltung. Erklärung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens und Gestaltung ökologieorientierter Anreizsysteme. *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, Bd. 27, ISBN 978-3-86618-115-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 601 S., € 49,80.

trägt nicht unwesentlich zu Umweltschädigungen wie dem stratosphärischen Ozonabbau, der Ausdehnung der Wüsten und dem Artenschwund bei. Die Bedrohung der natürlichen Lebensgrundlagen verlangt nach wirksamen Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes. Gefordert ist das Engagement möglichst direkt am Ort möglicher Verursachung von Umweltschäden also ganz zentral innerhalb der konkreten Arbeitsvorgänge. Damit sind in besonderem Maße (auch) die Arbeitnehmer gefordert, ökologieschonendes Verhalten zu zeigen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Anreizsystem gestaltet werden kann, das dazu beiträgt, die Mitarbeiter zu einem ökologieschonenden Arbeitsverhalten zu bewegen. Da die Qualität der Anreizgestaltung letztlich durch die Gültigkeit der ihr zugrundeliegenden Wirkungsvermutungen bestimmt wird, bedarf es neben der Vorstellung über die Struktur eines „ökologieorientierten Anreizsystems“ eines Ansatzes, der erklärt, was unter „ökologieschonendem Arbeitsverhalten“ zu verstehen ist und wie ein solches Arbeitsverhalten entsteht.

In der Wissenschaft liegen bisher weder eine ausgebaute dimensionale Differenzierung „ökologieschonenden Arbeitsverhaltens“ noch ein die relevanten Einflussfaktoren berücksichtigender Ansatz vor, der hier hätte genutzt werden können, um das Entstehen eines solchen Verhaltens zu erklären. Darüber hinaus mangelt es in der Wissenschaft und in der Praxis an einem Modell systematischer betrieblicher Anreizgestaltung zur Förderung eines ökologieschonenden Arbeitsverhaltens, das grundlegende Gestaltungsprinzipien und Gestaltungsparameter berücksichtigt. Ziel dieser Arbeit ist es, einen Beitrag zur Schließung der bestehenden Forschungslücke zu leisten.

2. Theoretische Basis

Die Basis für die Erklärung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens bildet der motivationstheoretische Ansatz von Katzell/Thompson (1990). Er erklärt individuelles Arbeitsverhalten mit Hilfe der Betrachtung des gesamten Motivationsprozesses – von der Motivaktivierung bis zur Rückkopplung auf ein gezeigtes Arbeitsverhalten. Hierbei berücksichtigt der Ansatz eine Vielzahl von Determinanten individuellen Verhaltens und ermöglicht somit eine ganzheitliche Gestaltung. Er ist das Resultat der Integration bedeutender Motivationstheorien. Neben Bedürfnistheorien werden auch kognitive Theorien, wie Gleichgewichtstheorien und Erwartungs-Theorien, einbezogen. Überdies werden lerntheoretische Aspekte bei der Erklärung der Verhaltensverstärkung verwandt.

3. Erklärung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens

Die Erarbeitung des Erklärungsansatzes erfolgt in drei Schritten. In einem ersten Schritt werden motivationstheoretische Grundlagen erarbeitet. Es wird geklärt, was unter „Arbeitsverhalten“ zu verstehen ist und wie dieses entsteht. Aufbauend auf dem Verständnis „allgemeinen“ Arbeitsverhaltens wird in einem zweiten Schritt „ökologieschonendes“ Arbeitsverhalten operationalisiert. Als Ergebnis der ersten Phase der Operationalisierung wird unter „ökologieschonendem Arbeitsverhalten“ Folgendes verstanden:

Ökologieschonendes Arbeitsverhalten ist ein sich in der Arbeitssphäre vollziehendes habitualisiertes Verhalten oder motiviertes Verhalten (gewolltes zielgerichtetes Verhalten, das auch gewollte Passivität umfasst), das die ökologische Effizienz und Effektivität (Leistungserstellung unter Minimierung der Ökologiebelastung) der Produktionsprozesse und der Produkte der Unternehmung im gesamten ökologischen Produktlebenszyklus verbessert.

In der zweiten Phase der Operationalisierung wird das Konstrukt „ökologieschonendes Arbeitsverhalten“ in voneinander unabhängige Inhaltsbereiche, sog. „Dimensionen“, untergliedert. Als Dimensionen ökologieschonenden Arbeitsverhaltens werden „Intentionalität“, „Arbeitsphäre“, „ökologische Effizienz“, „ökologische Effektivität“ und „ökologischer Produktlebenszyklus“ erarbeitet. Zudem wird eine Typologisierung „ökologieschonenden Arbeitsverhaltens“ vorgenommen. Mit Hilfe des Kriteriums „Art des Verhaltens (treibende Kraft)“ werden drei Typen differenziert, die sich in der Stabilität des Verhaltens unterscheiden: „ökologiegesolltes“, „ökologiegewolltes“ und „ökologiegewohntes“ Arbeitsverhalten. Darüber hinaus wird eine weitere Differenzierung anhand des „Ausmaßes der Verringerung der Ökologiebelastung“ vorgenommen. In der dritten Phase der Operationalisierung erfolgt eine systematische Indikatorenbetrachtung. Exemplarisch werden ergebnisorientierte und ablauforientierte Indikatoren erarbeitet.

Das zuvor entwickelte Verständnis von „ökologieschonendem Arbeitsverhalten“ heranziehend, wird in einem dritten Schritt die Verknüpfung „allgemeiner“ Verhaltensmotivierung und Ökologieorientierung vorgenommen. Dieses erfolgt in der Form, dass unter Verwendung des prozesstheoretischen Motivationsmodells von Katzell/Thompson (1990) Konstrukt-Beschaffenheiten erarbeitet werden, die das Entstehen ökologieschonenden Arbeitsverhaltens fördern („Öko-Soll-Beschaffenheiten“).

4. Gestaltung ökologieorientierter Anreizsysteme

Neben dem Erklärungsansatz wird ein ganzheitlich-integrativer Gestaltungsansatz zur Förderung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens entwickelt. Der Ansatz betrachtet nicht nur Einzelelemente des Anreizsystems wie bspw. Lohnformen, sondern stellt vielmehr auf die aus vielen Einzelelementen bestehende größere Ganzheit ab. Darüber hinaus berücksichtigt er Interdependenzen der im Wirkungsverbund stehenden Elemente. Den Ansatz einer systematischen Anreizgestaltung zeichnet aus, dass Handlungsalternativen berücksichtigt werden und dass die Festlegung von Ausprägungen der „Gestaltungsparameter“ orientiert an „Gestaltungsprinzipien“ erfolgt. Unterschieden werden auf die allgemeine Funktionsfähigkeit des Anreizsystems abstellende „Kernprinzipien der Gestaltung“ (bspw. „Gerechtigkeit“) und die Gestaltungsrichtung bestimmende „spezielle Gestaltungsprinzipien“ (bspw. „Ökologieverträglichkeit und Ökologiebezug von Anreizen“). Darüber hinaus werden drei Kategorien von „Gestaltungsparametern“ betrachtet: Parameter der „Anreizbasis“, welche die Bezugsgrößen der Anreizgewährung festlegen, solche der Kategorie „Anreizmittel“, die die zur Belohnung eingesetzten Mittel und die Distribution von Belohnungen bestimmen, sowie Parameter des „organisatorischen Rahmens“, welche die Art und Weise der Administration der Anreizgestaltung festlegen.

Eine Erfolg versprechende Anreizgestaltung erfordert neben der Konsistenz der Anreize auch die Stimmigkeit mit anderen Aspekten personalwirtschaftlicher Gestaltung (Kongruenz). Um diese zu gewährleisten, wird eine der „Anreizgestaltung im weiteren Sinne“ zuzurechnende unterstützende Gestaltung in allen Funktionsbereichen des Personalwesens vorgeschlagen. Eine im Rahmen der funktionalanalytischen Betrachtung des Personalwesens entwickelte Matrix von Gestaltungsansätzen und Funktionsbereichen heranziehend, werden Ansätze eines ganzheitlich-integrativen ökologieorientierten Personalmanagements formuliert.

Darüber hinaus werden Hinweise zur Implementierung des ökologieorientierten Anreizsystems formuliert, die wissenschaftliche Ansätze oft vermissen lassen. Anhand der Merkmale „Informationspolitik“, „Partizipation“ und „Implementierungsrichtung“ wer-

den drei Basisstrategien einer Implementierung differenziert: die „Strategie des Bombenwurfs“, der „Ansatz der Organisationsentwicklung“ sowie der „evolutorische Ansatz der Systementwicklung“, der im Weiteren als Basisstrategie für die Implementierung des hier gestalteten Anreizsystems herangezogen wurde.

5. Fallstudie

Ziele der empirischen Untersuchung waren neben der Verdeutlichung der erarbeiteten theoretischen Zusammenhänge (Illustration) die Gewinnung zusätzlicher Erkenntnisse (Exploration), die Formulierung von praxisrelevanten Hinweisen (Praxishilfe), eine exakte Situationsbeschreibung (Diagnose) sowie das Überprüfen von Zusammenhangsbehauptungen des auf dem Motivationsmodell von Katzell/Thompson (1990) basierenden Erklärungsansatzes, um dessen Plausibilität aufzuzeigen (Theorieprüfung). Zu diesem Zweck wurden Arbeitsprozesse in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen analysiert. Einzelfallstudien sind besonders geeignet, komplexe Sachverhalte zu erfassen. Durch ein Zusammenwirken von Beobachtung und gezieltem Nachfragen wurden zwölf Situationen ökologierelevanten Arbeitsverhaltens identifiziert und hinsichtlich der Verhaltensentstehung untersucht.

In allen Untersuchungssituationen konnte das gezeigte Arbeitsverhalten mit dem erarbeiteten Ansatz erklärt werden. Hierbei ergaben sich sehr differenzierte Motivationslagen. Kein Konstrukt war über alle Situationen gleich ausgeprägt. Zudem waren jeweils andere Einflussfaktoren maßgeblich für die Entstehung bzw. Verhinderung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens. Bezüglich des Zusammenwirkens der Kernkonstrukte des Erklärungsansatzes zeigte sich die dem Ansatz von Katzell/Thompson (1990) immanente Logik von Wert-Erwartungs-Theorien, die das Verhalten einer Person als Wahl zwischen bestehenden Handlungsalternativen erklären. Das Vorhandensein eines gemeinsamen Referenzpunktes der in einem Wirkungszusammenhang stehenden Konstrukte „Ziele/Intentionen“, „Belohnungen/Anreize“, „Erwartung“ und „Instrumentalität“ hatte einen entscheidenden Einfluss auf das Entstehen ökologieschonenden Arbeitsverhaltens.

Die Analysen erbrachten zahlreiche Hinweise für mögliche Ansatzpunkte zur Förderung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens.

Literatur

Katzell, R.A./Thompson, D.E. (1990): An integrative model of work attitudes, motivation, and performance. In: *Human Performance*, 3, 63-85.

Oliver Gürtler

Incentives and the Organization of Institutions *

Betreuer: Prof. Dr. Matthias Kräkel, Universität Bonn

1. Problemstellung

Die Motivation der Mitarbeiter stellt eine der bedeutendsten Herausforderungen innerhalb der Unternehmung dar. In vielen Fällen verfolgen Mitarbeiter nämlich eigene Ziele, die

* Oliver Gürtler: *Incentives and the Organization of Institutions*. ISBN 3-86624-155-0, Dissertation.de – Verlag im Internet, Berlin.

von denen der Unternehmenseigner abweichen können. Typische Beispiele sind Arbeiter, die aus Eigeninteresse weniger intensiv arbeiten wollen als dies von den Unternehmenseignern gewünscht ist oder Mitarbeiter mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen, die sich in prestigeträchtigen Projekten engagieren, andere für den Eigner profitablere Projekte dagegen unterlassen.

Das Hauptproblem liegt darin, dass die Mitarbeiter in der Regel nicht alle Kosten ihres Handelns selbst tragen bzw. dass sie nur teilweise am entsprechenden Nutzen partizipieren. Daher ergibt sich ein Interessenkonflikt zwischen den Besitzern einer Unternehmung und den einzelnen Unternehmensmitgliedern. Dieser Konflikt soll durch eine gezielte Setzung von Mitarbeiteranreizen minimiert werden, über Anreize soll also ein effizientes Mitarbeiterverhalten induziert werden.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Anreizsetzung und die Organisation einer Unternehmung nicht unabhängig voneinander sind, sondern interdependente Instrumente der Unternehmenseigner darstellen, die gemeinsam zur Lösung des Motivationsproblems eingesetzt werden können. Beispielsweise können Beförderungsturniere als Anreizinstrument nur dann wirkungsvoll eingesetzt werden, wenn die Unternehmung über ausreichend viele Hierarchieebenen verfügt und die Mitarbeiter so in regelmäßigen Abständen Aufstiegschancen sehen.

In der vorgelegten Arbeit soll genauer auf das Zusammenspiel von Anreizsetzung und Organisation einer Unternehmung bei der Lösung des Motivationsproblems eingegangen werden. Aus diesem Grund wird jenes Zusammenspiel in unterschiedlichen Situationen analysiert, beispielsweise unter verschiedenen Eigentumsstrukturen, unter verschiedenen Formen der internen Arbeitsorganisation oder unter verschiedenen Annahmen über die verfügbare Leistungsinformation.

2. Theoretische Grundlagen der Analyse

Die Arbeit baut hauptsächlich auf vertragstheoretischen Überlegungen auf und führt unter anderem zu Weiterentwicklungen der Property-Rights-Theorie der Unternehmung, der Turniertheorie sowie der Theorie der Delegation von Entscheidungsrechten und Aufgaben.

Aus Platzgründen wird im Folgenden lediglich auf Kapitel 3 der Arbeit genauer eingegangen. Dieses beschäftigt sich mit der zuletzt aufgeführten Delegationstheorie. Im Zusammenhang mit Delegation ist es augenscheinlich, dass in jeder Unternehmung, in der mehrere Personen arbeiten, eine Aufgabenverteilung vorgenommen werden muss. Diese erfolgt in zwei Schritten. In einem ersten Schritt bestimmt der Vorgesetzte der Unternehmung, welche Aufgaben er selbst übernehmen wird und welche Aufgaben an seine Untergebenen delegiert werden. In einem zweiten Schritt werden dann die zuvor delegierten Aufgaben auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt.

In der ökonomischen Literatur zur Delegation von Aufgaben und Entscheidungsrechten werden verschiedene Gründe für eine entsprechende Delegation genannt, die von offensichtlichen zu weniger offensichtlichen Gründen reichen. Auf der einen Seite ist es klar, dass der Vorsitzende einer Unternehmung in der Regel nicht alle anfallenden Aufgaben alleine erledigen kann, da er nur über eine begrenzte Zeitausstattung verfügt. Ferner fehlen ihm unter Umständen die geeigneten Fähigkeiten, um bestimmte Aufgaben zufriedenstellend auszuführen. Auf der anderen Seite kann eine Delegation von Entscheidungsrechten aber auch Anreizeffekte haben, was unter anderem von Itoh (2001) gezeigt wird. Dieser betrachtet eine Interaktion zwischen einem risikoneutralen Vorgesetzten und einem risikoaversen Mitarbeiter, die insgesamt zwei Aufgaben bearbeiten müssen. Der Vor-

gesetzte unterliegt einer Zeitbeschränkung und kann somit nur maximal eine der Aufgaben bearbeiten, für den Mitarbeiter besteht eine solche Restriktion dagegen nicht. Zusätzlich sei angenommen, dass es keine separaten Leistungsinformationen für die einzelnen Aufgaben, sondern nur ein objektives Maß für die Gesamtleistung auf allen Aufgaben gibt.

In dieser Situation steht die Frage im Vordergrund, ob der Vorgesetzte beide Aufgaben an den Mitarbeiter delegieren oder alternativ eine der Aufgaben selbst übernehmen soll, d.h. ob eine *vollständige* oder *partielle Delegation* optimal ist. Itoh findet drei Effekte, die die Entscheidung des Vorgesetzten beeinflussen: Zunächst kann der Vorgesetzte aufgrund seiner Risikoeinstellung eine bessere Risikoverteilung erreichen und somit Risikoprämien einsparen, wenn er eine Aufgabe selbst bearbeitet. Andererseits führt eine solche partielle Delegation unweigerlich zu einer Teamproduktion und infolgedessen zu einem Trittbrettfahrerproblem. Dies liegt daran, dass beide Akteure durch eine erhöhte Anstrengung das zur Verfügung stehende Leistungsmaß und somit die Entlohnung des jeweils anderen Akteurs erhöhen, ohne dafür ausreichend kompensiert zu werden. Dieses Problem wird unter vollständiger Delegation vermieden, bei der der Mitarbeiter beide Aufgaben erledigt und ein Teamproblem folgerichtig nicht auftreten kann. Schließlich könnten die beiden Delegationsformen auch technologisch unterschiedlich sein (beispielsweise könnte es für einen einzelnen Akteur sehr anstrengend sein, beide Aufgaben zu erledigen). In dieser Situation hätte eine Delegationsform einen natürlichen Vorteil gegenüber der anderen.

Bei einer Abwägung der drei Effekte zeigt sich, dass eine partielle Delegation immer gewählt werden sollte, wenn der Mitarbeiter stark risikoavers oder das exogene Umweltrisiko hinreichend groß ist. In beiden Situationen ist es besonders wichtig, eine effiziente Risikoverteilung vorzunehmen, so dass der Vorgesetzte sich bei der Arbeit beteiligt.

Die Ergebnisse von Itoh hängen stark davon ab, dass Anreize nur über formale Verträge gesetzt werden. In vielen Unternehmen wird jedoch zusätzlich von relationalen Verträgen Gebrauch gemacht, um die Mitarbeiter zu motivieren. Als Beispiel sei der Mobiltelefonproduzent Nokia genannt, der seine Mitarbeiter einerseits auf Basis von kontrahierbaren Variablen wie Projektüberschüssen, andererseits aber auch abhängig von subjektiven (und damit nicht-verifizierbaren) Leistungsbeurteilungen entlohnt. Es soll daher analysiert werden, ob bzw. wie sich die Ergebnisse verändern, wenn der Vorgesetzte den formalen Anreizvertrag mit einem relationalen Vertrag kombiniert.

3. Ergebnisse des Modells

Da ein relationaler Vertrag vor einem Gericht nicht durchsetzbar ist, müssen die Akteure selber an einer Einhaltung des Vertrages interessiert sein, dieser muss also „selbstdurchsetzend“ sein.

Um dies zu modellieren, wird ein Superspiel betrachtet, in dessen Verlauf ein ähnliches Stufenspiel wie bei Itoh unendlich oft wiederholt wird. Dabei sei angenommen, dass es für jede der zwei zu erledigenden Aufgaben ein zusätzliches (subjektives) Leistungsmaß gibt, das von beiden Akteuren gleichsam beobachtbar, aber nicht verifizierbar ist. Dies bedeutet, dass der Vorgesetzte dem Mitarbeiter einen zusätzlichen Bonus versprechen kann, falls die subjektiven Maße auf eine besonders gute Mitarbeiterleistung hinweisen.

Um eine effektive Anreizsetzung zu gewährleisten, muss es im Interesse des Vorgesetzten sein, dieses Versprechen auch tatsächlich einzuhalten. Der Nutzen aus einem Bruch des Versprechens (und somit des relationalen Vertrages) muss daher durch die mit dem Vertragsbruch einhergehenden Kosten überkompensiert werden. Ersterer ist gegeben durch eine Einsparung an Lohnkosten, die der Vorgesetzte erzielen kann, falls er die Bo-

nuszahlung trotz guter Mitarbeiterleistung verweigert. Die entsprechenden Kosten sind an einen Reputationsverlust des Vorgesetzten gekoppelt, der zu niedrigeren zukünftigen Gewinnen führt. Speziell ist angenommen, dass die Akteure einer Trigger-Strategie folgen und somit auf die Lösung des Stufenspiels abweichen, sollte der relationale Vertrag auch nur einmal nicht eingehalten werden. Ferner ist die interne Organisationsstruktur nicht nachverhandelbar bzw. eine Veränderung der Organisationsstruktur prohibitiv teuer. Die Akteure verbleiben demnach immer bei der ursprünglich gewählten Delegationsform.

Festzuhalten bleibt, dass der Vergleich von Nutzen und Kosten aus einem Bruch des relationalen Vertrages zu einer oberen Grenze für den maximal zu implementierenden Bonus führt. Dies wiederum kann zu ineffizient niedrigen Leistungsanreizen für den Mitarbeiter führen, da dessen Anreize selbstverständlich in der Höhe der Bonuszahlung ansteigen.

Im Superspiel treten im Vergleich zu dem statischen Modell von Itoh zwei weitere Effekte auf, die die Wahl der Delegationsform entscheidend beeinflussen. Zum einen führen die beiden Delegationsformen – ähnlich wie bei Itoh – im statischen Modell zu unterschiedlich hohen Gewinnen. Aus diesem Grund hängt der zukünftige Gewinn des Vorgesetzten bei einem Bruch des relationalen Vertrags und damit die Kosten eines solchen Vertragsbruches entscheidend von der Organisationsstruktur ab. Speziell geht die im statischen Spiel schlechtere Delegationsform mit höheren Kosten des Vertragsbruchs einher. Der Vorgesetzte wird bei dieser Delegationsform für einen Bruch des Vertrages also stärker bestraft. Dies hat wiederum zur Folge, dass der maximal implementierbare Bonus höher ausfällt, wodurch der Gewinn des Vorgesetzten steigt. Die eigentliche Schwäche im Stufenspiel erweist sich also als Stärke im Superspiel.

Zum anderen führt eine partielle Delegation dazu, dass der Mitarbeiter nur für eine Aufgabe mittels eines relationalen Vertrages motiviert werden muss. Dementsprechend sind der Bonus, der zur effektiven Motivation des Mitarbeiters nötig ist, und somit auch der Anreiz des Vorgesetzten, den relationalen Vertrag zu brechen, bei partieller Delegation stets kleiner als bei vollständiger Delegation.

Dieser zweite Effekt erweist sich als besonders wichtig für das Modell. Daher ist es für den Vorgesetzten vielfach optimal, eine Aufgabe selbst zu übernehmen, um glaubhaft zu signalisieren, dass der relationale Vertrag tatsächlich eingehalten wird. Die im statischen Modell entscheidenden Effekte werden daher zurückgedrängt und partielle Delegation erweist sich im Superspiel als deutlich besser als im Stufenspiel.

Literatur

Itoh, Hideshi (2001): Job Design and Incentives in Hierarchies with Team Production. In: Hitotsubashi Journal of Commerce and Management, 36, 1-17.

Katharina Jörges-Süß

Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neo-institutionalistisch-historische Analyse*

Betreuer: Prof. Dr. Werner Nienhüser, Universität Duisburg-Essen

1. Problemstellung und Ziel

In der öffentlichen Verwaltung Deutschlands wird seit mehreren Jahrzehnten über einen stärkeren Leistungsbezug der Bezahlung diskutiert. Bereits 1973 hat die „Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts“ unter anderem die Einführung von Leistungsprämien und -zulagen und damit eine stärkere Orientierung an tatsächlich erbrachter Leistung gefordert. Diese Vorschläge bezogen sich in erster Linie auf Beamte. Wellenartig wurden in der Folgezeit immer wieder Konzepte für eine leistungsorientiertere Bezahlung und Beförderung entwickelt sowie entsprechende Veränderungen gefordert und diskutiert. Erst 1997 jedoch schuf das Dienstrechtsreformgesetz die rechtliche Grundlage dafür, besondere Leistungen von Beamten zusätzlich zur fixen Besoldung materiell zu honorieren. Für die Angestellten des öffentlichen Dienstes sind entsprechende Regelungen in den neuen Tarifverträgen ab dem Jahr 2007 ebenfalls enthalten. Die neuen Gestaltungsspielräume nutzt die öffentliche Verwaltung jedoch erstaunlicherweise in viel geringerem Maße, als dies angesichts der langjährigen Debatte zu erwarten gewesen wäre.

Vor diesem Hintergrund bestand das Ziel der Arbeit darin, den Verlauf der jahrzehntelangen Diskussion zu rekonstruieren sowie ihre Langwierigkeit und Diskontinuität zu erklären. Dabei wurden verschiedene Interessengruppen und deren Standpunkte, Forderungen und Vorschläge im Zeitverlauf dargestellt. Darüber hinaus wurden die tatsächliche Anreizgestaltung in der Verwaltungspraxis herausgearbeitet und der Diskussion gegenübergestellt sowie Gründe dafür aufgezeigt, warum eine leistungsbezogene Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung (noch) nicht stärker verbreitet ist. Das empirische Material bildeten im Wesentlichen die Publikationen über die leistungsorientierte Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung; methodisch handelt es sich somit um eine qualitative (z. T. auch auszählend-quantitative) Inhaltsanalyse auf Grundlage von Sekundärmaterial.

2. Theoretische Basis der Analyse

Veränderungsprozesse, die sich über einen langen Zeitraum erstrecken und nicht kontinuierlich verlaufen, erscheinen in der Regel zunächst unerklärlich, und es stellt sich die Frage, warum Veränderungen nicht oder erst nach geraumer Zeit zustande kommen. Mithilfe der neo-institutionalistischen Organisationstheorie lassen sich solche Phänomene erklären und Gründe für scheinbar irrationales Verhalten finden. Im soziologischen Neo-Institutionalismus finden sich dafür zwei unterschiedliche, miteinander kompatible Ansatzpunkte:

- In der makro-institutionalistischen Perspektive adaptiert eine Organisation solche Strukturen, die ihre Umwelt erwartet. Dadurch bekommt die Organisation von der

* Katharina Jörges-Süß: Leistungsbezogene Bezahlung in der Öffentlichen Verwaltung. Eine neo-institutionalistisch-historische Analyse. *Empirische Personal- und Organisationsforschung*, hrsg. von W. Weber, A. Martin, W. Nienhüser, Bd. 29, ISBN 978-3-86618-162-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 270 S., € 24,80.

Umwelt Legitimität und Ressourcen (finanzielle Ressourcen, Arbeitskraft etc.) zugesprochen. Demzufolge ist es rational, nicht (nur) die Arbeitsabläufe effizient zu gestalten, sondern (auch) die Vorstellungen und Erwartungen, die verschiedene Umweltbereiche an eine Organisation richten, zu berücksichtigen. Vor diesem Hintergrund sind auch Modeerscheinungen oder die (fehlende) Zunahme bzw. Verbreitung bestimmter Managementinstrumente und -konzepte erklärbar und plausibel.

- Nach mikro-institutionalistischen Überlegungen werden Organisationen als Institutionen betrachtet. Sie selbst erzeugen institutionalisierte Strukturen und beeinflussen dadurch ihre Umwelt. Durch die Anwendung dieser Forschungsperspektive ist es möglich, aktives Verhalten von Akteuren, die ihre Eigeninteressen strategisch und unter Einsatz von Macht verfolgen, einzubeziehen.

In dieser Arbeit wurden beide Forschungsrichtungen herangezogen. Unter Berücksichtigung zahlreicher Kritikpunkte an beiden Perspektiven wurde die Theorie weiterentwickelt und ein „Handlungsorientierter Neo-Institutionalismus“ entworfen. Im Mittelpunkt stehen hier Annahmen über die Entscheidungen bzw. Handlungen der Akteure, aus denen die folgenden Kategorien für die empirische Analyse abgeleitet und auf den Untersuchungsgegenstand hin konkretisiert wurden:

- 1) Die Figur des „Institutional Entrepreneurs“ ist relevant, da dadurch der aktiv, intentional, strategisch und machtbewusst handelnde Akteur in die Analyse mit einfließt.
- 2) Die Isomorphismus-Mechanismen (Imitation, Zwang, normativer Druck) beschreiben und erklären, warum Organisationen von bestimmten Strukturen und Handlungen gekennzeichnet sind und warum sich die Verhaltensweisen und Strukturen verschiedener Organisationen oft (sehr) ähneln.
- 3) Der Mechanismus der „Entkopplung“ verdeutlicht, dass zwischen dem tatsächlichen Handeln und dem Sprechen über dieses Handeln bzw. zwischen den in der Praxis vorhandenen Strukturen und dem Darstellen dieser Strukturen Unterschiede bestehen können.
- 4) Als Kontextfaktoren, die für den Diskussionsverlauf und das Verhalten der verschiedenen Akteure in den vergangenen Jahrzehnten relevant gewesen sind, werden die generelle wirtschaftliche Situation, die finanzielle Situation der öffentlichen Haushalte, Regierungswechsel, aber auch historische Ereignisse (z.B. Deutsche Wiedervereinigung) mit in die Analyse einbezogen.

Die in der skizzierten Form modifizierte neo-institutionalistische Organisationstheorie ermöglicht eine tiefergehende und umfassendere Erklärung von organisationalem Wandel. Durch ihre Anwendung ist es auch möglich, die diversen Interessengruppen, die im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung von Bedeutung sind (z.B. Gewerkschaften, Bürger, Politische Parteien, Wissenschaftler), als verschiedene Umwelten der öffentlichen Verwaltung zu unterscheiden und ihren jeweiligen Einfluss zu beleuchten.

3. Ergebnisse der Analyse

Als zentrale Ergebnisse der Analyse sind folgende Punkte festzuhalten:

- Die Erwartungen der Umwelten an die Gestalt, Strukturen, Prozesse und Handlungen der öffentlichen Verwaltung verändern sich im Laufe der Zeit. Zudem sind einige der Erwartungen gegensätzlich und können somit nicht gleichzeitig erfüllt werden (z.B. Aufgabenausweitung vs. Wirtschaftlichkeit und Personalabbau; adäquates Personalmanagement vs. finanzielle Restriktionen).

- Die wirtschaftliche Entwicklung und finanzielle Lage der öffentlichen Haushalte verschlechtern sich im Verlauf der betrachteten Jahrzehnte und lösen einen zunehmend größer werdenden ökonomischen Druck aus, der eine höhere Effektivität, Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns nötig macht.
- Es existieren Aufgaben und Probleme, deren Bewältigung – auch innerhalb des Kontextes „Verwaltungsmodernisierung“ (z.B. Rechts- und Verwaltungsvereinfachung, Privatisierung) – oft als wichtiger erachtet wird als die Einführung leistungsbezogener Bezahlungssysteme.
- Die Bundesregierung hat als gesetzgebende Kraft prinzipiell die Ressourcen, Änderungen durchzuführen und somit als Institutional Entrepreneur für Reformmaßnahmen im öffentlichen Dienst aufzutreten. Dafür ist allerdings ein (hinreichender) Konsens zwischen den jeweiligen Regierungsfractionen über die geplanten Maßnahmen notwendig, und es muss sich um ein für die Wähler interessantes Thema handeln, mit dem Wählerstimmen gesichert oder gewonnen werden können. Dies war selten der Fall.
- Eine Organisation ergreift oder plant eher Veränderungsmaßnahmen, wenn positive Beispiele für entsprechende Veränderungen existieren. Dies gilt unter der Voraussetzung, dass die Organisation ihre Gestalt, Struktur, Prozesse oder Handlungen als verbesserungsbedürftig oder verbesserungsfähig einstuft. Wenn sie ihrer Selbstwahrnehmung zufolge effektiv und effizient handelt und anderen Organisationen selbst als Vorbild dient, ist es hingegen unwahrscheinlich(er), dass Änderungen durchgeführt werden (vgl. z.B. die zu positive Selbsteinschätzung der öffentlichen Verwaltung Deutschlands in den 1980er und 1990er Jahren).
- In der öffentlichen Verwaltung kommt es erst zu einer Reform, als ein starker Veränderungs- und Handlungsdruck besteht. Dieser resultiert insbesondere aus der Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, aus den Forderungen verschiedenster Akteure (z.B. Bürger, Politiker, Gewerkschaften), die eine effektivere und effizientere Leistungserbringung von der öffentlichen Verwaltung erwarten, sowie aus den Reformprozessen in ausländischen Verwaltungen, die der öffentlichen Verwaltung in Deutschland als Vorbild dienen können.
- Es konnten deutliche Anzeichen dafür gefunden werden, dass viele Handlungen der öffentlichen Verwaltung Deutschlands im Bereich der leistungsorientierten Bezahlung Merkmale von Entkopplung aufweisen. Gründe dafür liegen unter anderem in großen praktischen Anwendungsschwierigkeiten einer leistungsbezogenen Bezahlung (z.B. finanzielle Restriktionen, fehlende funktionsfähige Leistungsbeurteilungssysteme, unterschiedliche Mitarbeitergruppen, Akzeptanz- und Legitimitätsprobleme des jeweiligen Bezahlungssystems), sodass Änderungsmaßnahmen oft lediglich versprochen und in die Zukunft verschoben werden.

Der diskontinuierliche und langwierige Diskussionsverlauf sowie die geringe Anwendung leistungsbezogener Bezahlungssysteme in der Verwaltungspraxis sind mithilfe des entwickelten „Handlungsorientierten Neo-Institutionalismus“ erklärbar. Der ausschlaggebende Grund für die festgestellte „Veränderungsresistenz“ der öffentlichen Verwaltung liegt dabei vermutlich vor allem in ihrer gesicherten Existenz, die – anders als bei privatwirtschaftlichen Organisationen – durch als illegitim geltende Strukturen, Dysfunktionalitäten, Ineffizienz und fehlende Wirtschaftlichkeit nicht generell gefährdet ist.

4. Resümee und Ausblick

Die Arbeit gibt einen umfassenden Rückblick auf die jahrzehntelange Debatte über eine leistungsbezogene Bezahlung in der öffentlichen Verwaltung. Darüber hinaus werden der diskontinuierliche Diskussionsverlauf und das Verhalten der relevanten Akteure theoriegeleitet erklärt. Dadurch wird das diesbezüglich bestehende Forschungsdefizit zu personalwirtschaftlichen Instrumenten in der öffentlichen Verwaltung reduziert. Die skizzierten Ergebnisse zeigen, dass die neo-institutionalistische Organisationstheorie geeignet ist, sowohl Veränderungen in Organisationen als auch das Ausbleiben von Wandel oder seine Verzögerung zu erklären. Darüber hinaus begründet sie, warum zwischen dem von einer Organisation dargestellten und ihrem tatsächlichen Handeln Unterschiede bestehen können und warum unter bestimmten Umständen eine solche (unbewusste) Entkopplung sogar (überlebens-)notwendig ist. Die Kriterien der Analyse besitzen dabei nicht nur Aussage- und Geltungskraft für den Bereich der öffentlichen Verwaltung und für das Thema „leistungsbezogene Bezahlung“, sondern sie können auf vielfältige Phänomene angewandt werden. Schlussfolgerungen für Prozesse des organisationalen Wandels und Lerneffekte in Bezug auf Veränderungsprozesse werden dadurch möglich. Am Beispiel der öffentlichen Verwaltung kann somit gezeigt werden, warum organisationaler Wandel vorangetrieben wird, zeitweise stockt oder in bestimmten Bereichen fast vollständig ausbleibt.

Angesichts des bisherigen, langwierigen Veränderungsprozesses in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands und der Gründe für den geringen Einsatz leistungsbezogener Bezahlungssysteme bleibt einerseits abzuwarten, ob die Verbreitung einer stärker leistungsorientierten Bezahlung in der Verwaltungspraxis zukünftig weiter zunimmt (z.B. durch die Anwendung der neuen Tarifverträge). Andererseits wird es interessant sein zu beobachten, wie (intensiv) die Diskussion über eine Reform der öffentlichen Verwaltung und des öffentlichen Dienstrechts – mit der Entwicklung der Verwaltungspraxis zusammenhängend oder aber von ihr entkoppelt – fortgesetzt wird und ob sie in weitreichende und grundlegende Änderungen des Dienstrechts münden wird, die das Leistungsprinzip (noch) stärker betonen.

Peter Rinnebach

Leistungsorientierte Vergütung im deutschen Schuh- und Textileinzelhandel. Eine Untersuchung hinsichtlich der positiven und normativen Leistungsfähigkeit der Prinzipal-Agenten-Theorie*

Betreuer: Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, Wirtschaftsuniversität Wien

1. Problemstellung

Seit mehreren Jahren leiden weite Teile des deutschen Einzelhandels unter Umsatz- und Gewinneinbußen. Eine Möglichkeit, dem hieraus resultierenden Effizienzdruck zu bege-

* Peter Rinnebach: Leistungsorientierte Vergütung im deutschen Schuh- und Textileinzelhandel. Eine Untersuchung hinsichtlich der positiven und normativen Leistungsfähigkeit der Prinzipal-Agenten-Theorie. *Personalwirtschaftliche Schriften*, hrsg. von O. Neuberger, D. von Eckardstein, ISBN 978-3-86618-174-8, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 226 S., € 22,80.

nen, stellen variable Vergütungssysteme dar. Empirische Studien zu den Produktivitätseffekten leistungsorientierter Vergütung zeigen, dass deren Wirksamkeit nicht generell bejaht oder verneint werden kann, sondern dass sie von der jeweiligen Situation eines Betriebs abhängt. Für Einzelhändler stellt sich somit die Frage, ob und in welchem Ausmaß unter den gegebenen Bedingungen der Einsatz variabler Vergütung angebracht ist. Die mikroökonomische Prinzipal-Agenten-Theorie stellt Regeln zur Verfügung, die möglicherweise geeignet sind, solche Entscheidungen zu leiten. In bisherigen Studien wird zu meist von der positiven Leistungsfähigkeit der Theorie (d.h. das empirisch beobachtete Verhalten der Akteure stimmt mit den Theorieaussagen überein) auch auf deren normative Leistungsfähigkeit geschlossen (d.h. Betriebe sollten sich entsprechend der Theorieaus sagen verhalten, da sie so eine höhere Produktivität erreichen können). Ob diese Schlussfolgerung gerechtfertigt ist, wird in der vorliegenden Arbeit untersucht. Hierzu wird zum einen ökonometrisch analysiert, inwieweit aus dieser Theorie abgeleitete Faktoren fähig sind, den Anteil variabler Vergütung an der Gesamtvergütung vorherzusagen (positive Leistungsfähigkeit). Zum anderen wird überprüft, ob Betriebe, die sich diesbezüglich mit zentralen Aussagen der Theorie konform verhalten, dadurch eine höhere Personalproduktivität realisieren können (normative Leistungsfähigkeit), und ob von der positiven Leistungsfähigkeit der Theorie auf deren normative Leistungsfähigkeit geschlossen werden kann.

2. Theoretische Grundlagen

Zur Herleitung von Einflussfaktoren auf den optimalen Anteil variabler Vergütung wird ein erweitertes LEN-Modell verwendet, das eine umfassende Beurteilung der Eignung variabler Vergütung unter verschiedenen Rahmenbedingungen erlaubt. Das LEN-Basismodell (Holmstrom/Milgrom 1987; Spremann 1987) beschränkt sich auf Aussagen zur *Funktionsfähigkeit* variabler Vergütung unter verschiedenen Bedingungen (Risiko, Einflussmöglichkeiten der Verkäufer auf ihren Output). Die Erweiterung durch Feltham/Xie (1994) bezieht zusätzlich die Effekte durch Nebenaufgaben (Multitasking) in die Beurteilung der Funktionsfähigkeit variabler Vergütung ein. Eine umfassende Beurteilung erfordert jedoch, dass weitere Fragen Berücksichtigung finden.

Zum einen ist dies die Frage nach der *Relevanz variabler Vergütung* in einer vorliegenden Situation. Leistungsorientierte Vergütung kann nur dann eine Verbesserung gegenüber Fixlohnsystemen erzielen, wenn nicht schon unter Verwendung eines reinen Fixlohns die optimale Anstrengung des Verkäufers erreicht wird. Dies ist möglich, wenn beim reinen Fixlohn die Möglichkeit einer einfachen Kündigung durch den Arbeitgeber besteht, der Alternativlohn in anderen Betrieben geringer ist, und wenn der Arbeitgeber gut und kostengünstig überprüfen kann, wie hoch die Anstrengung des Arbeitnehmers ist. Variable Vergütung kommt demnach nur dann zur Leistungssteigerung in Frage, wenn das Optimum nicht bereits durch einen reinen Fixlohn erreicht wird. Diese Überlegungen werden in der Arbeit formal dargestellt, um das Standard LEN-Modell um Analysen zur *Relevanz variabler Vergütung* zu ergänzen.

Des Weiteren werden mögliche *Substitute für variable Vergütung* in die Betrachtung einbezogen. Diese wurden in der Literatur bereits eingehend diskutiert, in empirischen Studien aber bislang nur selten ergänzend zu Aussagen des LEN-Modells verwendet. Zu diesen Substituten gehören: Intensivierung von Monitoring beim reinen Fixlohn mit Kündigungsmöglichkeit, Effizienzlöhne sowie Turniere um Lohnerhöhungen und Beförderun-

gen. Zusätzlich kann variable Vergütung in materieller Form auch durch immaterielle Belohnungen, wie Anerkennung oder Kritik ersetzt werden.

In der vorliegenden Arbeit wird somit ein Gesamtmodell verwendet, das neben den üblicherweise betrachteten Einflüssen auf die *Funktionsfähigkeit* variabler Vergütung auch Faktoren hinsichtlich *Relevanz* und *Substituierbarkeit* enthält. Insgesamt werden auf Basis dieses Modells 24 empirisch überprüfbare Hypothesen abgeleitet, die Aussagen darüber enthalten, ob der Anteil variabler Vergütung an der Gesamtvergütung unter bestimmten Bedingungen höher oder niedriger sein sollte.

3. Empirische Überprüfung

Zur Generierung des Datensatzes wurde eine schriftliche Umfrage unter kleinen und mittleren Betrieben des deutschen Schuh- und Textileinzelhandels durchgeführt.

Im empirischen Teil der Arbeit wird zunächst die Frage der positiven Leistungsfähigkeit des verwendeten Prinzipal-Agenten-Modells überprüft, d.h. es wird getestet, inwieweit die aus dem Modell abgeleiteten Hypothesen in der Lage sind, das tatsächliche Verhalten der Betriebe bei der Festlegung der Höhe des variablen Vergütungsanteils zu beschreiben. Hierzu werden Tobit-Regressionsmodelle verwendet (Tobin 1958).

Im Großen und Ganzen bestätigen die Ergebnisse, die auf Basis der agenturtheoretischen Modelle generierten Hypothesen. Bezüglich der *Relevanzfaktoren* hat sich bestätigt, dass Betriebe, denen es leichter fällt, Mitarbeiter zu kündigen, weniger variable Vergütung einsetzen. Zudem ist der leistungsorientierte Lohnanteil geringer, wenn der Inhaber eines Betriebs die Leistung der Mitarbeiter gut überwachen kann. Die Ergebnisse zu den *funktionalen Faktoren*, die auf dem LEN-Modell beruhen, deuten darauf hin, dass steigendes Risiko und Multitaskingeffekte tatsächlich den Anteil variabler Vergütung mindern. Ein starker Zusammenhang zwischen Anstrengung und Output hat jedoch wider Erwarten keinen positiven Effekt, sondern wirkt sich sogar negativ auf den leistungsorientierten Lohnanteil aus. Die Ergebnisse zu den *Substituten* variabler Vergütung zeigen, dass es anscheinend tatsächlich möglich ist, variabler Vergütung durch kostenintensive Überwachungsmaßnahmen zu ersetzen. Zudem setzen Betriebe mit hohem Lohndifferenzial und solche mit wenigen Krankheitstagen in geringerem Maße variable Vergütung ein. Dies deutet darauf hin, dass variable Vergütung, wie erwartet, zum einen durch die Aussicht auf Lohnerhöhungen und zum anderen durch eine positive Atmosphäre im Betrieb ersetzt werden kann.

In einem zweiten Schritt wird die Frage der *normativen Leistungsfähigkeit* der Prinzipal-Agenten-Theorie untersucht. Dabei wird zunächst überprüft, ob es möglich ist, von der positiven Leistungsfähigkeit ausgehend auf die normative Leistungsfähigkeit zu schließen. Dies würde bedeuten, dass aus der Theorie abgeleitete Regeln nicht nur in der Lage sind, das Verhalten von Betrieben zu beschreiben, sondern auch als Leitlinie für die Festlegung des variablen Vergütungsanteils verwendet werden *sollten*.

Die Ergebnisse der hierzu durchgeführten Analysen können diese Vermutung jedoch nicht bestätigen. Betriebe, deren Verhalten dem in den Koeffizienten der Regression zur positiven Leistungsfähigkeit festgehaltenen Durchschnittsverhaltens bei der Festlegung des variablen Vergütungsanteils entspricht, unterscheiden sich im Hinblick auf die Mitarbeiterproduktivität nicht von Betrieben, deren Verhalten vom Durchschnittsverhalten abweicht. Es darf somit auf Basis der Übereinstimmung zwischen Theorieaussagen und Verhalten von Betrieben keinesfalls darauf geschlossen werden, dass Betriebe durch dieses theoriekonforme Verhalten auch Vorteile erzielen können.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass von der beschreibenden (positiven) Leistungsfähigkeit der Theorie keinesfalls auf die Vorteilhaftigkeit solchen Verhaltens geschlossen werden darf. Zudem ist davon auszugehen, dass außerhalb der Theorie weitere Faktoren existieren, die die Vorteilhaftigkeit variabler Vergütung beeinflussen. Auch Betriebe, die sich bei der Festlegung des variablen Vergütungsanteils nicht theoriekonform verhalten, scheinen demnach ihre Produktivität zu optimieren.

Dennoch zeigt die positive Leistungsfähigkeit, dass die Theorieaussagen relevante Kriterien bei der Entscheidung über den Anteil variabler Vergütung darstellen und somit in jedem Fall bei der Gestaltung der Verkäufervergütung berücksichtigt werden sollten.

Für die Praxis der Vergütungsgestaltung im Schuh- und Textileinzelhandel bedeutet dies, dass zwar aus der Prinzipal-Agenten-Theorie hervorgehende Regeln bei der Festlegung des variablen Vergütungsanteils berücksichtigt werden sollten, sie aber nicht der einzige Maßstab sein dürfen. Widersprechen Überlegungen, die im Rahmen der Theorie keine Berücksichtigung finden, den aus der Theorie abgeleiteten Regeln, so kann es für einen Betrieb vorteilhafter sein, sich nicht entsprechend der theoretischen Aussagen zu verhalten.

Dominik Risser

Anlageverhalten von Arbeitnehmern bei betrieblicher Kapitalbeteiligung. Eine empirische Analyse der Beteiligungsbereitschaft*

Betreuer: Prof. Dr. Hartmut Wächter

Prof. Dr. Heinz-Dieter Hardes, beide Universität Trier

Die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am arbeitgebenden Unternehmen hat im Deutschland der Nachkriegszeit immer wieder Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Ihr werden auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene positive Effekte zugesprochen: Auf betrieblicher Ebene werden positive Produktivitätseffekte erwartet. Auf überbetrieblicher, also gesamtwirtschaftlicher Ebene, soll es zu einer gerechteren Verteilung des Kapitalvermögens kommen. Trotzdem kam es bisher in Deutschland im Gegensatz zu vergleichbaren Ländern nicht zu einer nachhaltigen Verbreitung von Kapitalbeteiligungssystemen. Auch in den wenigen deutschen Kapitalbeteiligungsbetrieben beteiligen sich durchschnittlich nur etwa zwei Drittel der Beschäftigten.

Aus theoretischer Sicht gilt eine solche Anlage- und Finanzierungsform als ineffizient, weil sie der Unterfinanzierung von Investitionen Vorschub leiste und aus der Sicht des Arbeitnehmers zu einer unangemessenen Kumulation von Beschäftigungs- und Kapitalverlustrisiko führe. Wenn es trotz solcher grundlegenden Kritik überhaupt zu Kapitalbeteiligungsmodellen kommt, dann müssen sie entweder durch staatliche, meist steuerliche Subventionen gefördert werden, oder aber sie gründen auf einer unternehmenspolitischen Entscheidung der Eigentümer, womöglich eintretende Effizienzverluste zugunsten anderer Ziele, wie sozialer Ausgleich oder Einbindung des Personals, in Kauf zu nehmen. Dass solche Ziele wiederum positive ökonomische Effekte haben können, ist vielleicht ein Grund dafür, dass einzelne Unternehmen solche Modelle trotzdem einführen. Die Frage ist dann, wie solche Modelle im Einzelnen gestaltet sind und wie sie von den Arbeitneh-

* Veröffentlichung: Verlag Dr. Kovac, Hamburg 2005, 265 S.

mern akzeptiert werden. Es bedarf einer detaillierten Analyse einzelner Fälle, um Aufschluss darüber zu erhalten, was geschehen müsste, um Kapitalbeteiligungsmodelle weiter zu verbreiten.

Die Arbeit beschreibt die Ausgestaltung und Funktionsweise eines konkreten Kapitalbeteiligungsmodells und versucht das Anlageverhalten der Arbeitnehmer differenziert zu erfassen. Die Arbeit geht davon aus, dass es nicht ausreicht, dieses Verhalten mit den relativ einfachen Verhaltensmodellen der Mikroökonomie zu beschreiben und zu bewerten, sondern dass das Anlageverhalten vielfältig ist und empirisch in Abhängigkeit von persönlichen und situativen Einflüssen her analysiert werden muss. Deshalb werden für die Analyse neuere Ansätze der psychologischen Risikoforschung und der verhaltenswissenschaftlichen Kapitalmarktforschung herangezogen.

Die Dissertation stellt die Sphäre des beteiligungsberechtigten Mitarbeiters, also die Nachfrageseite nach betrieblicher Mitarbeiterkapitalbeteiligung, ins Zentrum der Analyse. Das innovative Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, welche demographischen und sozioökonomischen Faktoren seitens der Arbeitnehmer deren Beteiligungsbereitschaft und -verhalten in einem Beteiligungsunternehmen beeinflussen. Die hierzu aufgestellten Hypothesen werden anhand von Mitarbeiter- und Beteiligungsdaten eines Handelsunternehmens überprüft. Der zugrundeliegende Datensatz dokumentiert über 80.000 Beteiligungsvorgänge von über 30.000 Mitarbeitern im Zeitraum von 1990 bis 2002. Da die Daten nicht eigens zum Zweck der Untersuchung erhoben wurden, weisen sie Eigentümlichkeiten auf, die nur mit erheblichem Analyse- und Programmieraufwand behoben werden konnten. Die Ergebnisse führen im Lichte der einschlägigen Literatur zu zusätzlichen Überlegungen, wie zukünftig solche Untersuchungen angestellt werden könnten.

Inhaltlich zeigt sich, dass die persönliche Situation der Arbeitnehmer Einfluss auf die Beteiligungsbereitschaft hat. Im Hinblick auf das Beteiligungsverhalten lässt sich festhalten: Ein Beteiligungssystem stellt eine personalpolitische Innovation dar, deren Verbreitung innerhalb der Belegschaft einem typischen Diffusionsverlauf folgt, wobei sich im Zeitverlauf die strukturelle Zusammensetzung der beteiligten Mitarbeiter ändert. Die ermittelten unterschiedlichen Beteiligungsquoten nach Standort oder Sparte erlauben es, gezielte Fördermaßnahmen einzuleiten und die Wirksamkeit des Beteiligungsmodells differenziert zu erfassen. Dass solche Hinweise in dem konkreten Fall von dem Unternehmen nicht aufgegriffen wurden, erlaubt die Schlussfolgerung, dass jegliche Thematisierung des Beteiligungsmodell angesichts ungewisser Betriebsergebnisse in der Zukunft und des möglichen Risikos einer Niedrigverzinsung oder gar eines möglichen Verlusts der Einlage vermieden werden soll, um nicht „Unruhe in die Belegschaft“ zu tragen. Im Gesamtkontext der Personalpolitik des Unternehmens wird offensichtlich die Thematisierung eines möglicherweise konfliktbehafteten Teils dieser Politik als kontraproduktiv gesehen.

Ingrid Zeitlhöfler

Gerechtigkeit in Organisationen: Eine empirische Studie zur leistungsorientierten Besoldung von Professor/-innen*

Betreuer: Prof. Dr. Florian Schramm, Universität Hamburg

1. Fragestellung

Auf die Wichtigkeit von Fairness in Organisationen weisen vor allem Autor/-innen der Soziologie und der Psychologie hin. Studien zeigen, dass empfundene Ungerechtigkeit Wut auslösen oder die Loyalität zum Unternehmen zerstören kann. In der *Personalwirtschaft* dagegen taucht der Aspekt des Gerechtigkeitsempfindens nur vereinzelt auf. Ausgehend von den Erkenntnissen der empirischen Gerechtigkeitsforschung ist die grundlegende Vermutung dieser Arbeit, dass Un-/Gerechtigkeitsempfinden ein bedeutender Faktor ist, der die Beziehung zwischen Arbeitnehmer/-innen und Arbeitgeber/-innen beeinflusst. Die Ziele der Arbeit liegen einerseits in der Analyse des „Phänomens“ *Gerechtigkeitsempfinden in Organisationen*, um das Wissen über Akteursverhalten in Organisationen zu erweitern. Andererseits werden die fairnessbezogenen Reaktionen von Akteuren und ihre zugrundeliegenden Gerechtigkeitsvorstellungen bei der Verteilung der leistungsorientierten Vergütung thematisiert, um Empfehlungen für eine gerechte(re) Gestaltung von leistungsorientierten Vergütungssystemen abzuleiten. Die Auswahl dieses Anreizinstruments bietet sich vor allem aufgrund der verhältnismäßig vielen Verteilungskonflikte an, wie zu verteilende Zulagen oder die Beurteilung der Leistung. Denn genau hier betonen Untersuchungen immer stärker, dass die Lohngerechtigkeit bei der Konstruktion von Beurteilungssystemen beachtet werden müsse. Insbesondere zwei Fragen sind erkenntnisleitend. Erstens, *welche Gerechtigkeitsvorstellungen* haben Akteure bzgl. einer Verteilung und zweitens, *wie reagieren* Personen, wenn sie eine Verteilung als ungerecht empfinden?

2. Theoretische Basis

Für die vorliegenden Fragestellungen wird die Strategie der Modellkonstruktion gewählt. Aus *methodologischer* Sicht ist die Wahl dieses Zugangs vom Strang der verhaltenswissenschaftlich orientierten „Personalwirtschaftslehre“ geprägt. Bei diesem Ansatz sind die „psychologischen Gesetzmäßigkeiten“ des Verhaltens von Individuum, Gruppe und Organisation wesentliche Bestimmungsfaktoren des wirtschaftlichen Handelns. Die Lösungen zu den Fragestellungen werden interdisziplinär gesucht. Den Modellrahmen bildet das zur Verhaltensklärung häufig verwendete behavioristische Stimulus-Organismus-Response Paradigma (SOR). Gefüllt wird der Rahmen mit Erkenntnissen aus den zwei für die Fragestellung zentralen Forschungsrichtungen: der Analyse ausgewählter klassischer Motivationstheorien und den Befunden der deskriptiven Gerechtigkeitsforschung. Das konstruierte *Modell des Un-/Gerechtigkeitsempfindens* beinhaltet den Stand der Forschung und dient als Grundlage für die empirische Untersuchung, indem die verschiedenen Schritte und Prozesse bzgl. der Gerechtigkeitsvorstellungen und den Reaktionen von Akteuren in Organisationen visuell dargestellt und systematisiert werden.

* Ingrid Zeitlhöfler: *Gerechtigkeit in Organisationen. Eine empirische Studie zur leistungsorientierten Besoldung von Professor/-innen*. ISBN 978-3-86618-131-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 189 S., € 24,80.

Vor allem die Untersuchung der Motivationstheorien zeigt, dass explizit nur Porter/Lawler und Adams den Gerechtigkeitsaspekt in ihren Theorien zur Erklärung des Verhaltens berücksichtigen. Zu untersuchen wäre, in welchen Theorien der Aspekt evtl. implizit vorhanden ist (Herzberg, McClelland, Vroom, Alderfer, Maslow, Locke). Darüber hinaus betrachten die ausgewählten Theorien lediglich die Perspektive der distributiven Gerechtigkeit. Dieses Manko behebt die deskriptive Gerechtigkeitsforschung speziell die sog. *Organizational Justice Forschung* mit einer differenzierten Betrachtung der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit und den Reaktionen auf wahrgenommene Ungerechtigkeit in Organisationen.

3. Empirische Untersuchungen

Die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung durch die Befragung der speziellen Akteursgruppe der Professor/-innen vertieft. Die Auswahl dieser speziellen Akteursgruppe basiert auf mehreren Gründen. Ein Grund liegt in der aktiven Mitarbeit der Verfasserin im Projekt „Hochschulmanagement“ mit dem Schwerpunkt der Organisations- und Personalentwicklung an der ehemaligen Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP). Im Projekt stehen Instrumente, wie die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens, Controllings oder die Einführung der leistungsorientierten W-Besoldung für Professor/-innen zur Diskussion. Gerade die Einführung der *leistungsorientierten Besoldung* (sog. W-Besoldung), um Professor/-innen zu mehr Leistung zu motivieren, eignet sich besonders zur Erfragung subjektiver *Gerechtigkeitsvorstellungen* und *Reaktionen*. Ein spezieller Beweggrund für die Befragung von Professor/-innen ist deren großer Handlungsspielraum, den der Grundsatz der Freiheit der Kunst, Wissenschaft, Forschung und Lehre nach Art. 5 Abs. 3 GG garantiert. Eben dieser Handlungsspielraum wird mit als Einflussfaktor bei der Reaktion auf Ungerechtigkeitsempfinden vermutet. Zudem scheint die Transparenz und Dokumentation im öffentlichen Dienst für Außenstehende höher zu sein als in der Privatwirtschaft, was beispielsweise die allgemeine Zugänglichkeit der Informationen zu den Entgelten im öffentlichen Dienst zeigt.

Das Ziel der empirischen Befragung ist es, sowohl Erkenntnisse zu den fairnessbezogenen Reaktionen der HWP-Professor/-innen zu erhalten, als auch ihre Gerechtigkeitsvorstellungen zur Besoldung zu identifizieren, um daraus Empfehlungen für die Gestaltung von Steuerungs- und Anreizsystemen für den befragten Personenkreis abzuleiten. Zur empirischen Erhebung der subjektiven Gerechtigkeitsvorstellungen und Reaktionsweisen von Professor/-innen wird ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, das die Erfassung der Komplexität und Tiefe dieses Themas ermöglicht. Überprüft werden die systematisch aus dem Modell abgeleiteten Hypothesen mit Hilfe qualitativer leitfadengestützter Expert/-inneninterviews nach Meuser/Nagel mit elf Professor/-innen der ehemaligen Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Ausgewertet werden die Gerechtigkeitsvorstellungen und fairnessbezogenen Reaktionen mit Hilfe des *Cognitive Mapping* nach Tolman und einer modifizierten Form der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring.

4. Ergebnisse der Untersuchung

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen die Hypothesen des *Modell des Un-/Gerechtigkeitsempfindens* in seinen wesentlichen Zügen. Die Analyse zeigt, dass Fairness für personalwirtschaftliche Fragestellungen von großer Bedeutung ist. Aus der Perspektive der subjektiven Gerechtigkeit sind für die Umsetzung leistungsorientierter Anreizsysteme die Partizipation der Beurteilten, der Einsatz von immateriellen Anreizen und die Beach-

tung der individuellen Lebensumstände relevant. Werden diese Aspekte ignoriert, kommt es zu Ungerechtigkeitsempfinden und stört die Koordinationsfunktion, die Organisationen mit dem Einsatz von Anreizsystemen erzielen wollen.

Gerade weil, oder obwohl sich die empirischen Ergebnisse in erster Linie auf das DWP beziehen und eine Übertragung auf die Professor/-innen außerhalb des DWP und auf Beschäftigte allgemein nur mit Vorsicht möglich ist, werden einige relevante Punkte ausgeführt, die weitere Untersuchungen erfordern oder neue Forschungsfelder eröffnen.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zeigen – wie vermutet, dass als ungerecht empfundene Verteilungen *emotional* belastend sind und auch negative Veränderungen der *Arbeitseinstellungen* und des *Arbeitsverhaltens* nach sich ziehen.

Ungerechtigkeitsempfinden löst im untersuchten Fall eine Steuerung der „anderen Art“ aus und stört die Koordinationsfunktion, die Organisationen mit dem Einsatz von Anreizsystemen erzielen wollen. Die Akteure ziehen sich auf ihre eigenen Interessen zurück. Vermutet wird, wie im Fall der befragten Professor/-innen, dass bei einer Kombination aus großem Handlungsspielraum und der intrinsischen Motivation der Akteure die Arbeitsmotivation nicht beeinflusst wird, weil die Möglichkeiten besteht, eigene Interessen zu verfolgen. Damit sind sowohl die Handlungsbedingungen als auch die Motivationsart relevante Reaktionsmoderatoren bei Ungerechtigkeitsempfinden, die einer näheren Beleuchtung bedürfen. Neue Erkenntnisse und weiterer Forschungsbedarf ergeben sich außerdem für den Einfluss von Ungerechtigkeitsempfinden auf die Arbeitsmotivation. Während die Literatur auf eine Zerstörung der intrinsischen Motivation durch Ungerechtigkeitsempfinden verweist, bestätigen die Analysen diesen negativen Einfluss *nicht*.

Aus den empirischen Untersuchungen ergeben sich einige Hinweise dazu, welche Aspekte wichtig sind, um Verteilungen, wie die leistungsorientierte Vergütung gerecht(er) zu gestalten. Wichtig für das Gerechtigkeitsempfinden sind das Vertrauen in eine korrekte Leistungsbeurteilung und die Möglichkeit der Mitsprache bei der Beurteilung der Leistung. Die aus dieser Untersuchung bekannten unterschiedlichen Vorstellungen zu den Mitsprachegraden bei der Leistungsbeurteilung gilt es zu beachten, denn vor allem zu wenig Mitsprache fördert Ungerechtigkeitsempfinden. Während manche Personen nur informiert werden wollen, fordern andere ein Vetorecht bei der Beurteilung ihrer Leistung. Die Positionierung der interaktionalen und prozeduralen Gerechtigkeit verweist auf eine hierarchische Stellung der Perspektiven *distributive*, *prozedurale* und *interaktionale* Gerechtigkeit. Fraglich ist, ob diese Hierarchie in Verbindung mit der Einkommenshöhe oder Stellung der Personen gesehen werden muss. Denn womöglich tritt die Distribution erst ab einem gewissen Schwellenwert in den Hintergrund.

Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass jenseits der Professor/-innenbesoldung das gesamte Anreizsystem für das Gerechtigkeitsempfinden von Bedeutung ist. Daraus folgt die Forderung an die Arbeitgeber/-innen bei leistungsorientierten Vergütungssystemen nicht allein die Bezahlung in den Vordergrund zu stellen, sondern auch immaterielle Anreize einzusetzen, wie die Anerkennung.

Klar zeichnet sich für das Gerechtigkeitsempfinden der Einflussfaktor „Lebensumstände“ der Personen ab. Dabei ist Handicap nicht allein im Sinne von Schwerbehinderung zu verstehen. Auch eine erzwungene Mobilität und womöglich eine damit einhergehende Veränderung des sozialen Umfelds beeinflussen Personen in ihrer Leistungsfähigkeit. Diese durch die Analyse identifizierten Aspekte werfen m.E. die Frage auf, inwiefern erstens der *Faktor Lebensumstände* die Gerechtigkeitsvorstellungen und Reaktionen der Per-

sonen prägt und zweitens, ob der Zusammenhang von *Handicap* und *Leistungsorientierung* genügend Beachtung findet.

Die Arbeit kommt u.a. zu dem Resultat, dass Kommunikation zwischen Arbeitgeber/-innen und Mitarbeiter/-innen der Schlüssel ist, um Ungerechtigkeitsempfinden zu verhindern, zu identifizieren und zu reduzieren. Kommunikation ist sowohl für die Vertrauensbildung, die Mitsprache und den immateriellen Anreiz der Anerkennung wichtig.

6. Arbeitsverhalten

Stephan Böhm

Organisationale Identifikation im Unternehmenskontext – Treiber, Wirkungen und Ansatzpunkte für das Management

Betreuer: Prof. Dr. Heike Bruch, Universität St. Gallen

1. Fragestellung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema der organisationalen Identifikation (OI) – einem Konzept, welchem in der jüngeren Vergangenheit verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Immer mehr Autoren gehen der Frage nach, warum und auf welche Weise sich Individuen identifizieren, d.h. eine Form von „*Zugehörigkeit*“ oder gar „*Einheit*“ mit einer Organisation empfinden, welcher sie angehören und deren „*Erfolge und Feilschläge sie als die eigenen empfinden*“ (Ashforth/Mael 1989, 21).

Diese Bedeutungszunahme begründet sich durch den in zahlreichen Studien belegten Einfluss der OI auf verschiedene erwünschte Verhaltensweisen sowie förderliche emotionale und kognitive Zustände von Individuen und ganzen Organisationseinheiten. So konnte u.a. gezeigt werden, dass OI einen positiven Einfluss auf Arbeitsleistung und kooperatives Verhalten hat, während es negativ mit Fluktuation korreliert. Neueste Forschungsarbeiten zur OI legen zudem nahe, dass nicht nur die individuelle Identifikation einzelner Mitarbeiter, sondern vor allem auch die kollektive Identifikation von ganzen Abteilungen einen wichtigen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit von Organisationen haben kann. Die positive Wirkung von OI ist auch der Praxis nicht verborgen geblieben. In Zeiten zunehmender Globalisierung, heterogener Belegschaften sowie weitreichender Virtualisierung stellt die nachhaltige Bindung der Mitarbeiter an die Organisation eine zentrale Herausforderung für Unternehmen dar.

Trotz der verstärkten Aufmerksamkeit, welche dem Konzept der OI geschenkt wurde, sind wichtige Fragestellungen bislang unbeantwortet geblieben. Die vorliegende Arbeit will hier einen Beitrag leisten und einige der zentralen Fragen aufgreifen. Ein erster Schwerpunkt liegt hierbei auf der theoretischen und empirischen Analyse der Entstehung von individueller versus kollektiver OI, die bislang in der Literatur nicht erfolgt ist. In einem zweiten Schritt soll ein umfassenderes Ursache-Wirkungs-Modell entworfen werden, in welches potenzielle Treiber und Wirkungen von kollektiver OI einbezogen werden. Hierbei soll insbesondere das Verhältnis von Führung, Identität, Identifikation, Commitment und Kündigungsabsicht thematisiert werden. Abschließend soll untersucht werden, was Führungskräfte in der Praxis tun können, um die kollektive OI ihrer Mitarbeiter zu stärken und langfristig optimal zu nutzen.