ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Helmig, Bernd; Michalski, Silke; Lauper, Patricia

Article

Performance Management in Public & Nonprofit Organisationen: Empirische Ergebnisse zum Teilaspekt Performance Appraisal

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Helmig, Bernd; Michalski, Silke; Lauper, Patricia (2008) : Performance Management in Public & Nonprofit Organisationen: Empirische Ergebnisse zum Teilaspekt Performance Appraisal, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 1, pp. 58-82

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/71021

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Bernd Helmig, Silke Michalski, Patricia Lauper*

Performance Management in Public & Nonprofit Organisationen. Empirische Ergebnisse zum Teilaspekt Performance Appraisal**

In jüngster Zeit wird in der Personalmanagementforschung vermehrt darauf hingewiesen, dass Forschungsfragen zum Themengebiet Performance Management in Bezug auf öffentliche und Nonprofit Organisationen bislang noch wenig erforscht sind (Brandl et al. 2006). In der Folge entwickelte sich ein wissenschaftlicher Diskus zum Thema Performance Management in Nonprofit Organisationen (vgl. Drost 2007; Jäger/Beyes 2007; Weibler 2007 sowie Brandl et al. 2007), der zum Anlass genommen wird, Ergebnisse einer Untersuchung zur Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems an einer Universität (Performance Appraisal) zu präsentieren.

Performance Management in Public & Nonprofit Organizations. Empirical Findings on Performance Appraisal.

Currently performance management in nonprofit organizations is a widely discussed issue in the German speaking literature (vgl. Drost 2007; Jäger/Beyes 2007; Weibler 2007; Brandl et al. 2007). This article contributes to this debate by presenting and discussing results of an empirical study into the acceptance of a newly introduced performance appraisal system at the University of Fribourg, Switzerland. The research suggests that acceptance depends to a great extent on the perceived equity, the personal goals discussed during the interview, and the potential of the system for personal improvement.

Key words: **Performance Management, Performance Appraisal, Public & Nonprofit-Management, Universities**

---

* Bernd Helmig, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Nonprofit-Management & Marketing, Direktor des Verbandsmanagement Instituts (VMI) an der Universität Freiburg Schweiz sowie Vertreter des Lehrstuhls für ABWL, Public & Nonprofit-Management der Universität Mannheim.
Silke Michalski, Dr., Habilitandin am Lehrstuhl für Nonprofit-Management & Marketing der Universität Freiburg Schweiz sowie Senior Research Associate am VMI.
Patricia Lauper, Lic. MA MAN, Diplomassistentin am Lehrstuhl für Nonprofit-Management & Marketing der Universität Freiburg Schweiz sowie Research Associate am VMI.
Anschrift: Universität Freiburg Schweiz, Lehrstuhl für Nonprofit-Management & Marketing, Boulevard de Pérolles 90, CH – 1700 Freiburg/Schweiz.
E-Mail: bernd.helmig@unifr.ch, silke.michalski@unifr.ch, patricia.lauper@unifr.ch.

** Die Verfasser bedanken sich bei der administrativen Direktorin, Frau Monique Bersier, und dem akademischen Direktor, Herrn Lukas Bucher, der Universität Freiburg Schweiz für die Unterstützung im Rahmen der Studie sowie die Erlaubnis, die Ergebnisse publizieren zu dürfen.

Artikel eingegangen: 9.8.2007
Revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 4.1.2008.

Zeitschrift für Personalforschung, 22(1), 58-82
ISSN (print) 0179-6437, ISSN (internet) 1862-0000, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Personalmanagement im Public- & Nonprofit-Sektor

Die in der ZfP jüngst geführte Diskussion über Performance Management in Nonprofit Organisationen (NPO) (vgl. Drost 2007; Jäger/Beyes 2007; Weibler 2007 sowie Brandl et al. 2007) zeigt, dass es grundlegend von Interesse ist, sowohl Studien zur Personalarbeit bzw. zum Personalmanagement von NPO als auch solche für Verwaltungen zu vertiefen und miteinander zu vergleichen.

Das Personalmanagement im Public & Nonprofit-Sektor unterscheidet sich von demjenigen in privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen generell dadurch, dass man es mit so unterschiedlichen Personalgruppen, wie Ehrenamtlichen (sog. „Board Members", also gewählte oder legitimierte Personen mit Aufsichtsfunktion, wie z. B. Vorstandsmitglieder eines Vereins), Freiwilligen (sog. „Volunteers", wie z. B. die freiwilligen Helfer bei einem Vereinsfest) und Hauptamtlichen (sog. „Professionals", wie z. B. Geschäftsführer eines Vereins) zu tun hat, die unterschiedliche Motivationsstrukturen aufweisen, unterschiedlich geführt werden müssen und zwischen denen verschiedene Agency-Probleme auftreten können. Ferner ist das Personalmanagement in diesem Sektor oftmals durch das gesetzliche Tarifrecht geprägt (insbesondere in der öffentlichen Verwaltung), das im Vergleich zur Privatwirtschaft einen geringeren Handlungsspielraum, insbesondere auch hinsichtlich der Leistungsmessung, aufweist (Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004, 19). In der Konsequenz orientieren sich nicht-gewinnorientierte Organisationen in ihren Karrieremodellen eher an festen Alters- oder Personalkategorien und weniger an leistungsbezogenen Vergütungsmerkmalen. Eine weitere Besonderheit des Personalmanagements ist in den kulturellen Unterschieden zu sehen. Nicht-gewinnorientierte Organisationen sind stark vom Beamtentum geprägt, in dem Werte wie Kontinuität und Rechtssicherheit, gepaart mit einem hohen Partizipationsanspruch der Mitarbeitenden, stark verankert sind. Dies führt in der täglichen Personalarbeit teilweise zu verlangsamten Prozessen und/oder auch konsensualen Entscheidungen. Zahlreiche Personalverantwortliche von Public und Nonprofit Organisationen befinden sich daher aktuell in Kulturveränderungsprozessen, um diese Effekte abzuschwächen bzw. schrittweise zu verändern (Eichhorn, 1984; Reichard 1987, 2005; Eckardstein/Ridder 2003; Schedler/Proeller 2006; Zimmer/Freise 2003; Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2004; Schwarz et al. 2005; Steinbereithner 2006). Diese – bei Weitem nicht erschöpfende – Aufzählung der personalpolitischen Besonderheiten des Public & NPO-Sektors mögen dokumentieren, dass eine dezidierte Betrachtung personalpolitischer Gegebenheiten dieser Organisationen eine Notwendigkeit darstellt (vgl. auch Longenecker/Nykodym 1996; Oechsler/Vaanholt 1998; Gourmelon/Kirbach 2006).

Im Rahmen des vorliegenden Artikels steht eine empirische Untersuchung in einer (kantonalen schweizerischen) Universität im Vordergrund. Damit handelt es sich bei dem Erkenntnisobjekt um eine öffentliche Verwaltung. Allerdings gibt es gerade im Managementkontext von öffentlichen Universitäten enge Bezüge zum Management privater NPO, sind doch andere Universitäten, die sich in demselben „Markt" bzw. innerhalb derselben Branche bewegen, in privater Trägerschaft in der Rechtsform einer Stiftung (wie z. B. die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar, wie auch andere, vormals rein öffentliche Universitäten, die nunmehr in Stiftungshochschulen umgewandelt werden sollen, wie die Johann Wolf-

gang Goethe-Universität Frankfurt). Deshalb soll in dieser Arbeit vereinfachend – um sich nicht zu sehr mit terminologisch-dogmatischen Einzelheiten zu beschäftigen (vgl. hierzu bspw. Helmig et al. 2004; Helmig/Michalski 2008), die hier allenfalls von sekundärer Bedeutung sind – der Oberbegriff „NPO" sowohl für nicht-profitorientierte, private Organisationen, als auch für Organisationen in öffentlicher Trägerschaft verwendet werden, da auch letztere keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen (vgl. zu dieser Kategorisierung auch Purtschert 2005).

Vor dem hier beschriebenen Hintergrund greift der vorliegende Beitrag das kontrovers diskutierte Thema Performance Management von Nonprofit Organisationen auf und zielt hierbei auf eine empirische Vertiefung hinsichtlich des Instruments Performance Appraisal (Mitarbeiterbeurteilungen) im Kontext einer Universität. Damit soll u. a. ein Beitrag zur Verringerung der Wissenslücke geleistet werden, die im Bereich des Public & Nonprofit Management regelmäßig auf dem Gebiet der empirischen Forschung konstatiert wird (Weibler 2007). So stellt beispielsweise Reichard (2003, 507) fest: „In der Forschungslandschaft stellt sich das Fach Public Management …randständig dar. Es gibt zwar eine reichhaltige Publikationstätigkeit, aber umfassende … empirisch angelegte Forschungsprojekte scheinen eher selten zu sein." Auch Budäus/Reichard/Schauer (2004, 12) beklagen: „Es gibt wenig empirische Befunde zu den Effekten der bislang in den Verwaltungen durchgeführten Verwaltungsreformen."

Performance Appraisal in Nonprofit Organisationen

Die Einführung von Mitarbeiterbeurteilungssystemen gehört zu den intensiv diskutierten und häufig auch kritisierten Themen der Personalmanagementforschung (Redman et al. 2000; Simmons 2001; Coutts/Schneider 2003; kritisch Stellung nimmt z. B. Grint 1993), wobei vergleichsweise wenig Studien vorliegen, die sich auf das Thema Mitarbeiterbeurteilungen in Nonprofit Organisationen fokussieren. Die allgemeine personalpolitische Diskussion bezieht sich mehrheitlich auf die Abwägung der Vor- und Nachteile von Mitarbeiterbeurteilungen, wobei die Befürworter die Selektions- und Kommunikationsfunktion hervorheben und die Beurteilung als zwingenden Bestandteil einer systematischen Personalentwicklungsstrategie sehen, während die Kritiker eine (weitere) Steigerung des Bürokratisierungsprozesses sowie negative Einflüsse auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden befürchten (Twomey/Feuerbach Twomey 1992; Oechsler/Vaanholt 1998).

Ferner wird die Frage diskutiert, ob Mitarbeiterbeurteilungen eher auf der Basis von eigenschafts-, verhaltens- oder leistungsorientierten Merkmalen erfolgen sollten, wobei in vielen Organisationen eine Abkehr von den Mitarbeitereigenschaften hin zur Beurteilung der Leistung zu beobachten ist (vgl. Drumm 2004; Jung 2006). Auch operative Fragen der Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen werden untersucht, die sich beispielsweise auf die Häufigkeit, die Dauer oder die Gesprächsführung beziehen (stellvertretend für die Diskussion operativer Fragestellungen vgl. Paschen 2003; Mentzel 2004; Gourmelon/Kirbach 2006).

Des Weiteren ist in der Personalforschung eine intensive Auseinandersetzung mit Fragen zur fehlerfreien Beurteilung von Mitarbeitenden bzw. zur Identifikation von Beurteilungsfehlern zu beobachten (z. B. Halo-, Niklaus-, Hierarchie-Effekt; vgl. Landy/Farr 1980; Ilgen et al. 1981; Becker 2003). Darüber hinaus werden situative oder

kontextbezogene Einflussfaktoren im Rahmen von Mitarbeiterbeurteilungen untersucht (Bretz et al. 1992; Simmons 2001; Simmons/Iles 2001; Ahmad/Azman Ali 2004).

In jüngster Zeit ist ein vermehrtes Forschungsinteresse an der Mitarbeiterperspektive in Bezug auf die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems feststellbar. Hierbei sind nicht nur die generellen Einstellungen der Mitarbeitenden von Interesse, sondern insbesondere auch, welche mittel- bis langfristigen Wirkungen die Einführung von Mitarbeiterbeurteilungssystemen mit sich bringt (Dipboye/de Pontbriand 1981; Longenecker/Nykodym 1996; Holbrook 1999; Scholtes 1999; Keeping/Levy 2000; Levy/Williams 2004; Van Herpen et al. 2005; Zimmermann/Stevens 2006). Empirische Studien, die sich explizit mit den Ausgangsvoraussetzungen der Mitarbeiterbeurteilung im Nonprofit-Management oder Public Management beschäftigen, sind jedoch vergleichsweise selten (zu Performance Appraisal in einem Krankenhaus vgl. z. B. Redman et al. 2000; zum Performance Appraisal bei Polizeibeamten vgl. Coutts/Schneider 2003).

Hier setzt die vorliegende Untersuchung mit dem Ziel an, einen Beitrag zur Schließung der Forschungslücke „Performance Appraisal in Nonprofit Organisationen" zu leisten. Die Untersuchung konzentriert sich dabei auf den Kontext einer Universität. Drei Zielsetzungen werden mit der empirischen Untersuchung verbunden:

1. Mit der Untersuchung sollen theoriegeleitet diejenigen Einflussfaktoren beschrieben werden, die die Akzeptanz der Mitarbeitenden hinsichtlich der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems in Universitäten potentiell beeinflussen können.
2. Nachdem die relevanten Einflussfaktoren festliegen, soll zweitens empirisch ermittelt werden, welche Einflussfaktoren einen besonders starken Einfluss auf die Akzeptanz der Mitarbeitenden hinsichtlich der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems an der Universität aufweisen.
3. Drittens soll untersucht werden, ob durch die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems in einer Universität über den Wirkungsfaktor „Akzeptanz" hinaus noch weitergehende Wirkungen auf die Mitarbeitenden zu beobachten sind.

Zur Zielerreichung wurde die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems an der Universität Freiburg Schweiz wissenschaftlich begleitet. Es handelt sich somit um eine Einzelfallstudie, die keinen Anspruch auf die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse erhebt, sondern lediglich einen ersten Erklärungsbeitrag leisten kann. Trotz dieser Einschränkung wird hier und im Folgenden der Einschätzung von Weibler (2007) gefolgt „Was wir brauchen sind in der Tat … empirische Zugänge, die die Gegebenheiten Vorort einfangen, damit wir überhaupt wissen, worüber wir reden. Hier besteht noch allerhand Beschreibungsbedarf" (Weibler 2007, 60).

Das Mitarbeiterbeurteilungssystem der Universität Freiburg Schweiz wurde im November 2003 für das technische und administrative Personal der Universität verabschiedet und zu Beginn des Jahres 2004 eingeführt. Die wissenschaftliche Evaluationsphase, auf deren Basis die hier präsentierten Ergebnisse beruhen, dauerte von März bis Juni 2004 (qualitative Vorstudie) sowie August bis November 2004 (quantita-

tive Hauptstudie). Wesentliche Elemente des neuen Mitarbeiterbeurteilungssystems aus Mitarbeitersicht waren:

1. Die zwanzigseitige Wegleitung „Beurteilung für Mitarbeitende", in der auch
2. das fünfstufige Bewertungsraster mit A++ = übertrifft die Anforderungen, A+ = erfüllt die Anforderungen, A = erfüllt die Anforderungen zum großen Teil, B = erfüllt die Anforderungen zum kleineren Teil und C = erfüllt die Anforderungen nicht, beschrieben wurde.
3. Zudem fand ein Seminar für die Vorgesetzten mit dem Titel „Der Beurteilungsprozess besteht aus vier Schritten" statt, in dem erklärt wurde, dass die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden in Schritt 1 (September bis November des Jahres x) erfolgen sollen. Schritt 2, die Zielüberprüfung während der Beurteilungsperiode, soll sechs Monate nach der Zielvereinbarung folgen. Das persönliche Beurteilungsgespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden ist im dritten Schritt vorgesehen, der erneut im September bis November des Jahres x+1 stattfinden soll. Der Prozess schließt mit Schritt 4, dem Antrag auf Entwicklungsmaßnahmen ab, in dem die Konsequenzen, die aus dem Beurteilungsgespräch resultieren, festgehalten werden.
4. Das Beurteilungsgespräch selber wurde zudem anhand eines neuen Beurteilungsbogens strukturiert (der vollständige Beurteilungsbogen kann auf Wunsch bei den Autoren angefordert werden).

Eine Kopplung des Mitarbeiterbeurteilungssystems an die Vergütung, d.h. eine Lohnrelevanz, ist nicht gegeben. Auch heute noch wird der beschriebene Beurteilungsprozess in dieser Form durchgeführt.

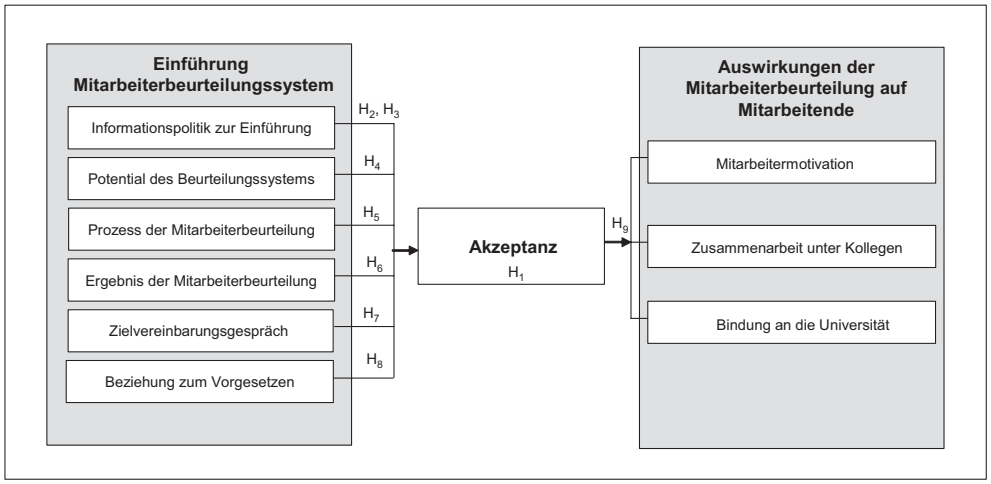
Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung

Im Zentrum dieses Beitrags steht die empirische Überprüfung des in Abbildung 1 dargestellten theoretischen Bezugsrahmens, der der Leitidee des theoretischen Pluralismus folgt (Schanz 1978). Die pluralistische Ausrichtung kommt insbesondere dadurch zum Ausdruck, dass für die Hypothesenbildung verschiedene theoretische Fundierungen herangezogen wurden. Berücksichtigt wurden neben Erkenntnissen aus der Personalforschung auch Erkenntnisse aus der Unternehmensführung bzw. Implementierungsforschung, der Dienstleistungsforschung sowie der Forschung zum Konsumentenverhalten. Ein vollständiges Erklärungsmuster der Einflussfaktoren auf das Konstrukt Akzeptanz lässt sich mit den bestehenden Theorien bzw. Erklärungsansätzen trotz dieses breiten Ansatzes nicht ableiten, sodass teilweise auch auf Einzelbefunde aus bereits realisierten empirischen Studien zurückgegriffen wurde, um die Ableitung der eigenen Forschungshypothesen vorzunehmen.

Akzeptanz

Im Zentrum des Bezugsrahmens steht die Untersuchung der Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung durch die Mitarbeitenden der Universität; sieben Monate nach der Einführung des neuen Systems. Bislang liegen keine gesicherten Forschungsergebnisse dazu vor, wie die Akzeptanz der Mitarbeitenden bei der Einführung von Mitarbeiterbeurteilungen zu operationalisieren ist. Erschwerend kommt hinzu, dass neben dem

Abb. 1: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung



Begriff „Akzeptanz" mitunter die Begriffe „Wahrnehmung", „Einstellung" oder „Reaktion" auf Leistungsbeurteilungen verwendet werden (zur Verwendung des Begriffes „Wahrnehmung" vgl. Cardy/Dobbins 1994; „Reaktionen" vgl. Holbrook 1999 sowie „Einstellungen" vgl. Dickinson 1993). Zur Operationalisierung der Akzeptanz wird im Rahmen dieser Untersuchung den theoretischen Fundierungen und Argumentationen der Einstellungsforschung gefolgt, die davon ausgeht, dass das Konstrukt Einstellung das Verhalten von Personen erklären kann und für eine Verhaltensänderung grundsätzlich eine positive Einstellung zum Veränderungsobjekt vorliegen muss (Fishbein/Ajzen 1975; Kroeber-Riel/Weinberg 2003; Trommsdorff 2004). Der Begriff Einstellung lässt sich dabei als eine eher langfristig ausgerichtete Denkhaltung einer Person erklären, die im Falle einer positiven Einstellung auch als Ausdruck für die Akzeptanz einer Handlung angesehen werden kann. Hieraus wird die Schlussfolgerung gezogen, dass sich die Akzeptanz einer Mitarbeiterbeurteilung eindimensional über das Einstellungskonstrukt abbilden lässt.

Sicherlich könnte argumentiert werden, dass Akzeptanz eher ein multidimensionales Konstrukt ist und daher durch eine ganze Reihe von Indikatoren gemessen werden sollte. Wäre dies der Fall, so müsste jedoch zunächst eine breite, vermutlich eher qualitativ ausgerichtete Grundlagenarbeit zur Generierung sinnvoller Items des Konstrukts Akzeptanz erfolgen (Skalenentwicklung). Da die Skalenentwicklung nicht die primäre Zielsetzung dieser Untersuchung ist, wird im Folgenden davon ausgegangen, dass die betroffenen Mitarbeitenden die Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung akzeptieren, wenn sie grundsätzlich positiv gegenüber der Einführung eines solchen Beurteilungssystems eingestellt sind, wobei grundsätzlich unterstellt wird, dass die Grundeinstellung nicht statisch ist, sondern durch professionelles Personalmanagement positiv beeinflusst werden kann.

Gleichwohl ist an dieser Stelle auf die zwei größten Limitation der vorliegenden Untersuchung hinzuweisen und diese kritisch zu reflektieren. Die Untersuchung stellt

zum einen stark auf die Einstellungstheorien ab, wobei kritisch eingewendet werden könnte, dass die Akzeptanz/Einstellung eines Mitarbeitenden nicht zwangsläufig mit seinem tatsächlichen Verhalten korrelieren muss. Dieses Phänomen zeigt sich auch in anderen Forschungsgebieten, z. B. im Marketing bei der Messung von Wiederkaufabsichten und tatsächlichen Wiederkäufen. Das tatsächliche Verhalten wird in dieser Untersuchung nicht analysiert. Zum anderen wäre die Aussagekraft der Untersuchung ggf. höher, wenn durch den Studienaufbau eine Messung der Einstellung zur Mitarbeiterbeurteilung vor, während und nach der Einführung des Systems hätte gewährleistet werden können. Dies war im Rahmen der Untersuchung nicht möglich, weil es sich um eine begleitende Untersuchung einer realen Einführung handelte und die zuständigen Projektleitenden zu Recht die Gefahr einer Überforderung der involvierten Mitarbeiter und Vorgesetzen bei zwei- bzw. dreimaliger Befragung und damit letztlich Imageschäden für die Einführung insgesamt befürchteten.

Im Rahmen der Hypothesenbildung stand die Frage im Mittelpunkt, welche Einstellung die Mitarbeitenden der Universität gegenüber der Einführung des neuen Mitarbeiterbeurteilungssystems aufweisen werden. Beobachtbar ist generell, dass Universitäten im Zuge der Bologna-Reform und somit der Umstellung auf Bachelor- und Masterangebote auch administrativ an der oberen Belastungsgrenze der Umsetzung von neuen Reformen angelangt sind. Die hieraus möglicherweise resultierende Reaktanz der Mitarbeitenden gegenüber der Einführung eines weiteren Managementinstruments und den mit dieser Einführung verbundenen Zusatzaufgaben (wie z. B. Informationsveranstaltungen, Qualifizierungsschritte, Schulungen) wird dadurch verstärkt, dass Bewertungssituationen an sich immer auch eine Kontrolle durch den Vorgesetzten beinhalten und dies mitarbeiterseitig auf persönliche Widerstände stößt (z. B. Unwille, kontrolliert zu werden, Uneinsichtigkeit über die Notwendigkeit einer Beurteilung). Im Kern ist die Situation der Mitarbeiterbeurteilung durch die Prinzipien des Bürokratieansatzes von Max Weber geprägt, der sich durch feste Kompetenzen, Arbeitsteilung, Amtshierarchie und schriftliche Fixierung der Aufgabenerfüllung charakterisieren lässt – Eigenschaften, die in einem modernen Managementverständnis eher an Bedeutung verlieren bzw. aus Sicht der Mitarbeitenden weniger geschätzt werden (Weber 1922; zu einer ähnlichen Argumentation auch Oechsler/Vaanholt 1998, 153). Insgesamt erscheint es daher plausibel, dass die Einstellung der Mitarbeitenden an der Universität Freiburg Schweiz gegenüber der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems eher negativ ist.

Bei einem Wechsel der Perspektive hin zur Rolle des Vorgesetzten ist die Ausübung der Kontrollfunktion im Rahmen eines Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs hingegen notwendiger Bestandteil der Führungsaufgabe, um eigene strategische Entscheidungen, zum Beispiel hinsichtlich der Neubesetzung von Stellen, fundieren zu können. Die Einstellung des Vorgesetzten wird vermutlich auch durch das Ausmaß beeinflusst, inwiefern er die beschlossene Einführung unterstützt und zu einem guten Gelingen der Implementierung beiträgt. Insofern wird davon ausgegangen, dass die im vorliegenden Fall getroffene Entscheidung, ein Mitarbeiterbeurteilungssystem an der Universität Freiburg Schweiz einzuführen, von den betroffenen Führungskräften generell begrüßt und auch operativ unterstützt wird. Aus den dargelegten Überlegungen folgt die erste Hypothese (H) mit:

H1: Die Mitarbeitenden einer Universität sind in Bezug auf die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems negativ eingestellt, während die Vorgesetzten der Einführung positiv gegenüber stehen.

Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems

Der in Abbildung 1 dargestellte theoretische Bezugsrahmen unterstellt ferner, dass die Akzeptanz der Mitarbeitenden hinsichtlich der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Als erster Faktor wird davon ausgegangen, dass eine offene und vorgängige Informationspolitik zu den Hintergründen der Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung einen Einfluss auf die Mitarbeiterakzeptanz ausübt. Diese Annahme basiert insbesondere auf den Forschungserkenntnissen zum Thema Unternehmensführung bzw. Implementierung. Ein zentrales Ergebnis der Implementierungsforschung ist, dass zwischen den Teilaufgaben der „Durchsetzung" sowie der „Umsetzung" von Strategien, hier der Strategie zur Einführung einer Mitarbeiterbeurteilung, differenziert werden kann (Kolks 1990, 110 ff.). Im Hinblick auf das Durchsetzungsziel wird postuliert, dass eine positive Einstellung erstens über die Kenntnis zu einem Sachverhalt bzw. seinen Zielen, zweitens über das Verstehen der Strategieinhalte, drittens über die Ausstattung der betroffenen Personen mit den erforderlichen Kompetenzen sowie viertens mit dem Wollen der Strategie erreicht wird, welches wiederum abhängig von den persönlichen Konsequenzen für den Einzelnen ist (Hilker 1993; Raps 2004). Die Einflussnahme auf das Kennen, Verstehen, Können und Wollen kann insbesondere durch kommunikative Maßnahmen bzw. eine klare Informationspolitik der Organisation positiv beeinflusst werden (z. B. Informationsveranstaltung, E-Mail, Brief usw.). Dies wiederum führt letztlich zum Abbau von Unsicherheiten bzw. zu einer generellen Akzeptanzsteigerung. Demnach lauten die zweite und dritte Hypothese (H) der Untersuchung:

H2: Eine offene und vorgängige Information zu den Zielen, die eine Universität mit der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems verfolgt, übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus (kennen und verstehen).

H3: Eine offene und vorgängige Information zu den Maßnahmen und Konsequenzen, die die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems in einer Universität mit sich bringt, übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus (können und wollen).

Ferner können Erkenntnisse der Dienstleistungsforschung einen Beitrag zur Hypothesenbildung leisten. Wesentlich für die eigene Untersuchung erscheint dabei die Unterscheidung zwischen der Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension von Dienstleistungen (Donabedian 1980). So ist es plausibel, dass die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems davon abhängt, wie das Potential, im Sinne der Fähigkeit des Mitarbeiterbeurteilungssystems, zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden beizutragen, eingeschätzt wird. Ferner ist für die Akzeptanz von Bedeutung, wie die Mitarbeitenden den Ablauf des Bewertungsprozesses wahrnehmen und inwiefern das Beurteilungsergebnis durch

den Vorgesetzten ihren Vorstellungen entspricht (zum „Appraisal Process“ vgl. Simmons 2001, 49 ff.).

Die Bedeutung der Ergebnisdimension wird zudem durch die Erkenntnisse der Personalmanagementforschung unterstützt, die herausstellt, dass das Beurteilungsergebnis ein wesentlicher, wenn nicht sogar der bedeutsamste, Aspekt der Mitarbeiterbeurteilung ist und aus Sicht der Mitarbeitenden gerecht ausfallen muss (Oechsler 1992). Eine der bekanntesten Theorien zur Fundierung des Einflussfaktors Gerechtigkeit ist dabei die Equity-Theorie. Zentrale Annahme der Equity-Theorie ist, dass Menschen in sozialen Beziehungen das eigene Verhältnis von Arbeitsbeiträgen (z.B. Arbeitsstunden, Anstrengung usw.) und Ergebnissen mit dem beobachtbaren Verhältnis anderer Personen vergleichen und im Ergebnis ein Gefühl von gerechter oder ungerechter Behandlung entsteht (Adams 1965; Walster et al. 1976). Die neuere Gerechtigkeitsforschung unterscheidet dabei die distributive und die prozedurale Gerechtigkeit (Giles et al. 1997). Der Term „distributive Gerechtigkeit“ erklärt die Wahrnehmung des Ergebnisses, übertragen auf das Thema Mitarbeiterbeurteilung, ob die Beurteilung durch den Vorgesetzten vom Mitarbeitenden als gerecht empfunden wird. Die prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich hingegen auf den Beurteilungsprozess, dass heißt, inwiefern der Prozess der Mitarbeiterbeurteilung als gerecht empfunden wird. Hypothese vier, fünf und sechs lauten:

H4: Die Einschätzung der Mitarbeitenden einer Universität, dass das Beurteilungssystem einen positiven Beitrag zur Personalentwicklung leisten kann, übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus (Potentialdimension).

H5: Ein klarer bzw. verständlicher Bewertungsprozess übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus (Prozessdimension).

H6: Ein als gerecht wahrgenommenes Beurteilungsergebnis übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus (Ergebnisdimension).

Das Beurteilungsgespräch bzw. die Zielvereinbarung innerhalb eines Beurteilungsgesprächs kann ebenfalls einen Einfluss auf die Akzeptanz ausüben (vgl. Abb. 1). In der betriebswirtschaftlichen Literatur ist die Bedeutung der Zielvereinbarung bereits seit langem erkannt und wird insbesondere unter dem Stichwort Management by Objectives diskutiert (zu den Prinzipien des Management by Objectives vgl. Schmalen/Pechtl 2006; zu den Grundlagen der Leistungsbeurteilung vgl. Becker 2003; zum Personalmanagement allgemein vgl. Scholz 2000, 2006; Weber et al. 2005). Der Ansatz des Management by Objectives geht von einer individuellen Zielvereinbarung mit jedem Mitarbeitenden aus, wobei die Mitarbeitenden selbstständig entscheiden, wie sie die definierten Ziele erreichen wollen. Ziele werden bei diesem Managementansatz somit als Orientierungshilfe für die Mitarbeitenden angesehen. Betrachtet man die zentralen Grundaussagen des Management by Objectives-Ansatzes, so lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

Eine erste Erkenntnis ist, dass zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden nicht nur Oberziele vereinbart, sondern diese inhaltlich in Subziele zerlegt und insbesondere

auch operationalisiert werden müssen. Der Grund für die Forderung nach einer klaren inhaltlichen Zieldefinition liegt in der Kontrollmöglichkeit der Zielinhalte durch beide Partner (Vorgesetzter und Mitarbeitende). Hieraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass das Thema „klare Zielinhalte" in die eigene Untersuchung integriert werden muss.

Zweitens wird im Zusammenhang mit einem Management by Objectives die Forderung nach einer regelmäßigen, meist jährlichen, Überprüfung der Ziele gestellt, die daraufhin neu festgelegt (autoritäres Führungsverständnis) oder auch neu vereinbart werden (kooperatives Führungsverständnis). Insofern scheint es sinnvoll, den Aspekt der Regelmäßigkeit in die Hypothesenbildung einzubeziehen. Die siebte Hypothese (H) lautet demnach:

H7: Eine klare Zielvereinbarung und ein angemessener Rhythmus der Zielüberprüfung üben einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus.

In der Diskussion zum Thema Mitarbeiterbeurteilung wird teilweise auch darauf verwiesen, dass durch die Beurteilung auch die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten tangiert wird. Einen theoretischen Bezugsrahmen zur Erklärung dieser Zusammenhänge bietet der Leader-Member-Exchange-Ansatz (LMX) (vgl. Wayne et al. 1997; Yukl 2002). Im Gegensatz zu den traditionellen Führungstheorien geht der LMX-Ansatz davon aus, dass Vorgesetzte zu jedem Mitarbeitenden eine persönliche Beziehung entwickeln. Diese beruht aus Sicht des Vorgesetzten auf den Faktoren Kompetenz, Zuverlässigkeit sowie persönliche Kompatibilität. Für die Mitarbeitenden hingegen ist das Prinzip der Gegenseitigkeit (im Sinne eines Dialogs und Austausches) sowie die damit einhergehende Möglichkeit, dem Vorgesetzten ohne Sanktionen auch kritisches Feedback zu geben, besonders bedeutsam und auch beziehungsfördernd. Übertragen auf das Mitarbeitergespräch an der Universität Freiburg Schweiz folgt aus diesen Erkenntnissen die achte Hypothese (H) mit:

H8: Eine kritikfähige und auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhende Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und einem Mitarbeitenden, übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem aus.

Auswirkungen der Mitarbeiterbeurteilung auf Mitarbeitende

Die Verantwortlichen des Kantons Freiburg bzw. die Projektleitung des Pilotprojekts an der Universität Freiburg Schweiz versprachen sich von der Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems positive Effekte im Sinne einer Förderung der „Mitarbeitermotivation" sowie der „Zusammenarbeit unter den Kolleginnen und Kollegen" (vgl. Abb. 1), sodass diese beiden Auswirkungen in den theoretischen Bezugsrahmen integriert wurden. Aus empirischen Studien zum internen Marketing ist ferner bekannt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Mitarbeitermotivation bzw. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung existiert, sodass es sinnvoll erschien, die „Bindung an die Universität" ebenfalls in die Untersuchung einzubeziehen (vgl. zur Mitarbeiterzufriedenheit Homburg/Stock 2001; Stock 2003; zur Mitarbeitermotivation allgemein Frey/Osterloh 2002 sowie zur Mitarbeitermotivation, Arbeitszufriedenheit und Loyalität im Public- und Nonprofit-Management Borzaga/Tortia 2006). Insge-

samt werden somit über den Faktor positive Einstellung drei Auswirkungen auf die Mitarbeitenden unterstellt, die in der neunten Hypothese (H) zusammengefasst sind mit:

H9: Die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems wirkt − über die positive Einstellung − positiv auf die Mitarbeitermotivation, die Zusammenarbeit unter Kollegen sowie auf die Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber.

Empirische Untersuchung

Das vorliegende Erkenntnisproblem ist vom Grad der Problemdefinition her am ehesten als explorativ, mit einzelnen explikativen bzw. explanatorischen Bezügen, anzusehen. Insofern bietet sich im hiesigen Kontext die Fallstudie – verstanden als „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin 2003, 13) – als Forschungsansatz unmittelbar an. Allerdings findet die Auffassung von Yin bezüglich der Einordnung von Fallstudien in den Kontext wissenschaftlicher Forschungsmethoden in der Methodenliteratur nicht nur Zustimmung. So propagiert beispielsweise Stake (1995), dass theorielos vorzugehen sei, wie es ursprünglich in der Grounded Theory (Glaser/Strauss 1967) vorgesehen ist. Auch wird die Durchführung von quantitativen Erhebungen innerhalb einer Fallstudie in diesen Ansätzen nicht explizit in Erwägung gezogen, wie es in der vorliegenden Studie in einem zweiten Erhebungsschritt getan wurde. Der Auffassung von Yin (2003), die besonders in der betriebswirtschaftlichen, aber auch in anderen Sozialwissenschaften favorisiert wird, wird hier deswegen der Vorzug gegeben, weil sie vom Ansatz her offener und flexibler ist und somit der mitarbeiterbezogenen Komponente eher Rechnung getragen werden kann (dies konstatieren bspw. Borchardt/Göthlich 2007, 34).

Fallstudien können, in Abgrenzung zu Anekdoten, Fallbeispielen, Story Telling oder Business Cases, in einem weiten Spektrum von Forschungsfragestellungen universell eingesetzt werden; insbesondere auch in neuen oder besonders komplexen Forschungsfeldern (vgl. Stickel-Wolf/Wolf 2005, 189 f.), wie es unseres Erachtens hier vorliegt. Im Hinblick auf den verfolgten, in der Literatur bei Fallstudien gemeinhin empfohlenen (vgl. Borchardt/Göthlich 2007, 36) Forschungsprozess wurden unter Berücksichtigung der relevanten Literatur pragmatische Aussagensysteme generiert, die es im Verlaufe der Studie zu untersuchen bzw. denen es zu folgen gilt (Yin 2003, 28 f.; dies entspricht der Forderung nach einer theoriegeleiteten, empirischen Vorgehensweise, die sich in einem Gesprächs- bzw. Interviewerleitfaden niederschlugen (siehe unten). Dieser sollte zur Erreichung des Ziels des Planungsprozesses in Fallstudienarbeiten beitragen, nämlich der Entwicklung und Niederschrift eines Forschungsprotokolls, das den weiteren Fortgang der Untersuchung (hier im Rahmen der späteren, quantitativen Erhebung) leitet.

Auch wenn eine vergleichende Fallstudie (multiple-case design), bei der mehrere Fälle untersucht und miteinander verglichen werden, als pinzipiell überlegen gilt, wurde aus pragmatischen Gründen die Einzelfallstudie (single-case design; vgl. Yin 2003, 39 ff.) vorgezogen, da es sich bei der Studie um eine Begleitforschung handelte. Einzelfallstudien werden außerdem primär durchgeführt, um theoretische Erkenntnisse in

Frage zu stellen oder um neue Erkenntnisse in Bezug auf bislang unerforschte Phänomene zu gewinnen, was hier intendiert war. Ferner ist mit der vergleichenden Fallstudie ein erheblicher Zeit- und damit Kostenaufwand verbunden, sodass auch forschungsökonomische Gründe für das hier gewählte single-case design sprachen (vgl. Eisenhardt 1989).

Im Rahmen der Feldphase, in der über den Einsatz der Datenerhebungsmethode zu entscheiden ist, sind in erster Linie situative Gegebenheiten maßgeblich, die im Wesentlichen auf der Zielsetzung der Untersuchung und dem Untersuchungsgegenstand basieren (vgl. Borchardt/Göthlich 2007, 37). Im vorliegenden Falle wurde mit dem persönlichen Interview eine Entscheidung für die am häufigsten im Rahmen von Fallstudien zum Einsatz kommende Datenerhebungsmethode getroffen (vgl. Diekmann 2004, 373). Da das primäre Ziel der Fallstudie in der Exploration eines komplexen, noch wenig erforschten Phänomens lag, wurde die Technik des Experteninterviews anhand eines Interviewerleitfadens gewählt (vgl. Lamnek 2002, 173). Die Experteninterviews wurden nach vorheriger Einwilligung der Interviewpartner elektronisch aufgezeichnet, transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

Zur Überprüfung der Forschungshypothesen im Rahmen der Datenerhebung wurde zweistufig vorgegangen, indem zunächst eine Vorstudie und im Anschluss eine quantitative Hauptstudie realisiert wurde (zu den Vorteilen dieser Vorgehensweise vgl. bspw. Böhler 2004, 37; Berekoven et al. 2006, 95; Kepper 2008, 177). Im Rahmen der von März bis Juni 2004 unternommenen Vorstudie wurden 14 Tiefeninterviews mit Mitarbeitenden des technischen und administrativen Personals an der Universität Freiburg Schweiz geführt, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (Mayring 1997; Kuckartz 2005). Die Vorstudie zielte insbesondere darauf ab, ein grundlegendes Verständnis für mögliche Problemfelder bei der Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems zu entwickeln. Im Rahmen der Interviews wurde dabei sowohl die Meinung des Vorgesetzten als auch die des Mitarbeitenden erhoben. In Anlehnung an die Critical Incident Technique wurde das Interview anhand der nachfolgend aufgelisteten Fragen aufgebaut (Stauss 1994):

1. Wie beurteilen Sie persönlich die Einführung eines Beurteilungssystems für Mitarbeitende?
2. Gibt es ein Ereignis bzw. Ereignisse an das/die Sie sich besonders erinnern, wenn Sie an das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch denken? Dies können positive und negative Ereignisse sein.
3. Was für „Elemente" fehlten Ihrer Meinung nach im Beurteilungsgespräch?
4. Haben Sie sonstige Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Mitarbeiterbeurteilungssystems?

Bei der Auswertung der qualitativen Daten war zunächst von Interesse, wie die Grundeinstellung der jeweils sieben Vorgesetzten und Mitarbeitenden zum Beurteilungssystem ausfällt. Die Interviews bestätigten Hypothese 1 (H_1: Mitarbeiter sind negativ, Vorgesetzte positiv gegenüber der Einführung eingestellt), da sich vier Mitarbeitende skeptisch bzw. negativ und drei positiv gegenüber der Beurteilung äußerten, während vier Vorgesetzte eine positive Einstellung bekundeten und drei sich nicht zu diesem Thema äußerten. Die geschilderten Ereignisse wurden codiert bzw. kategori-

siert und in einem nächsten Schritt inhaltlich mit den sechs aus der Theorie abgeleiteten Faktoren des Bezugsrahmens verglichen. Es ergab sich (mit Ausnahme des Faktors „Potential des Beurteilungssystems") eine nahezu vollständige Deckung der hergeleiteten sechs Einflussfaktoren auf die Akzeptanz. Konkret entfielen vier Nennungen auf den Faktor Informationspolitik zum Beurteilungssystem. Drei Nennungen bezogen sich auf den Beurteilungsprozess sowie fünf auf das Beurteilungsergebnis. Sieben Nennungen konnten dem Thema Zielvereinbarungsgespräch zugeordnet werden und weitere vier Nennungen bezogen sich auf die Beziehung zum Vorgesetzten. In Bezug auf relevante Einflussfaktoren auf die Einstellung zur Mitarbeiterbeurteilung ergab die Vorstudie somit keine Hinweise auf weitere bzw. andere Einflussfaktoren, die in die Hauptstudie hätten integriert werden müssen.

Hinweise auf eine Anpassung ergaben sich hingegen beim Thema „Auswirkungen der Mitarbeiterbeurteilung auf die Mitarbeitenden". Während der theoretische Bezugsrahmen lediglich drei Variablen enthält (Mitarbeitermotivation, Zusammenarbeit unter Kollegen und Bindung an die Verwaltung), ergab die Vorstudie Hinweise darauf, dass die negativen Auswirkungen berücksichtigt werden müssen. Ein Statement eines Mitarbeiters lautete beispielsweise: „*Ich war ein wenig skeptisch gegenüber dieser Einführung. Bin mir nicht im Klaren darüber, ob dies mehr Druck als Konsequenz haben wird*". Eine weitere Auswirkung, die sich ebenfalls aus den qualitativen Interviews heraus ergab, ist die Aufnahme der Variable „Angst". Angst wurde gestützt durch Statements wie „ …*kann aber natürlich auf gewisse Mitarbeiter beängstigend wirken; gewisse Mitarbeiter gehen mit solchen Sachen ängstlich um*" (Statement eines Vorgesetzten). Die Variablen Angst und Leistungsdruck wurden daher auf Basis der Ergebnisse der Vorstudie in die quantitative Hauptuntersuchung integriert.

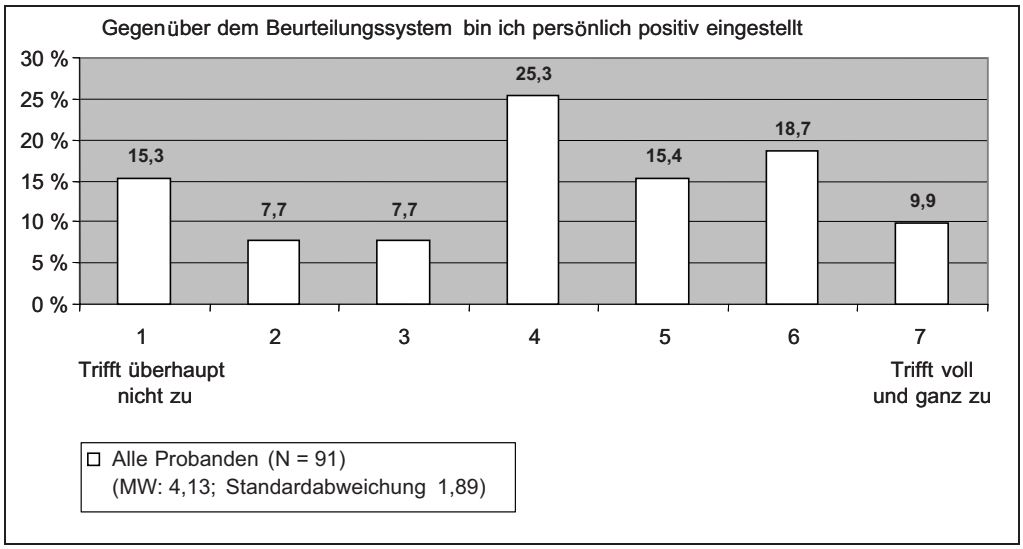
Die quantitative Hauptstudie wurde im Anschluss an die Vorstudie im August 2004 durchgeführt und erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung, bei der insgesamt 172 technische sowie administrative Mitarbeitende (z. B. Sekretariat, Hausdienst, Informatik) der Universität Freiburg Schweiz gebeten wurden, zur Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems Stellung zu nehmen. Insgesamt beantworteten 95 Mitarbeitende die Fragen des vierseitigen Fragebogens, sodass eine sehr zufriedenstellende Rücklaufquote von 55,2 Prozent erreicht wurde. Von den 95 Rückantworten entfallen 63 auf die Mitarbeitenden sowie 22 auf die Gruppe der Vorgesetzten, bei 10 Rückantworten wurde die Frage zur Hierarchieebene nicht beantwortet.

Ergebnisse der Untersuchung

Die Akzeptanz der Mitarbeitenden hinsichtlich der Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems wurde zunächst mittels deskriptiver Statistik, das heißt im vorliegenden Kontext konkret, der Bestimmung der Häufigkeitsverteilung, der Mittelwerte bzw. Prüfung auf Mittelwertunterschiede sowie Standardabweichungen, ausgewertet. Die Messung der positiven Einstellung wurde dabei anhand einer Variable − „Gegenüber dem Beurteilungssystem bin ich persönlich positiv eingestellt" − vorgenommen. Diese (und alle übrigen Fragen an die Probanden) wurden auf einer 7-Punkte-Rating-Skala mit den Endpunkten 1 „trifft überhaupt nicht zu" und 7 „trifft voll und ganz zu" bewertet.

Der Mittelwert über alle Probanden von 4,13 auf einer 7er-Skala zeigt (vgl. Abb. 2), dass das Mitarbeiterbeurteilungssystem lediglich ein mittelmäßig akzeptiertes Performance Management Instrument an der Universität Freiburg Schweiz ist, mit dessen Einschätzung die Universitätsführung noch nicht zufrieden sein kann. Bei einer Addition der drei negativen Antwortkategorien (d.h., alle Antworten, die den Skalenwerten 1 bis 3 zugeordnet werden können) ergibt dies insgesamt 30,7 Prozent aller Probanden, die der Mitarbeiterbeurteilung eher skeptisch gegenüberstehen. Demgegenüber entfallen 44,0 Prozent der Nennungen auf positive Skalenwerte (Skalenwerte 5 bis 7), während 25,3 Prozent der Befragten eine neutrale Einstellung bekunden (Mitte der Skala mit dem Wert 4).

Abb. 2: Mittelwertanalyse zur Überprüfung der Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung über alle Probanden

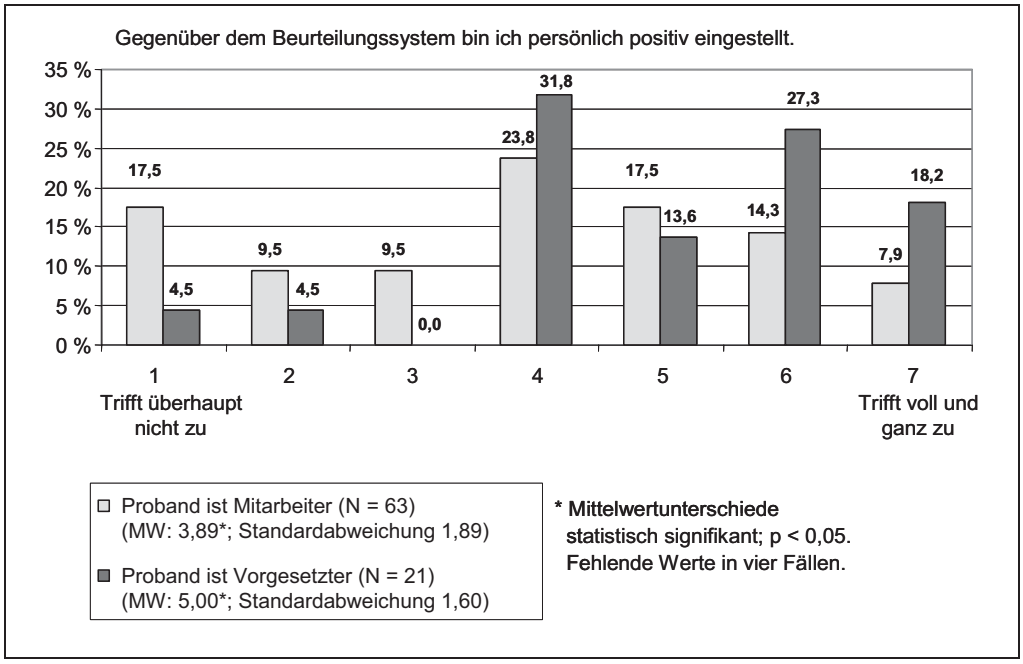


Betrachtet man allerdings die Gruppe der Vorgesetzten und die der Mitarbeitenden isoliert (vgl. Abb. 3), so lassen sich deutliche und statistisch signifikante Unterschiede in der Einstellung erkennen. Das Vorliegen einer Normalverteilung wurde dabei für beide Stichproben (Mitarbeiter und Vorgesetzte) anhand des Kolmogorov-Smirnov-Tests geprüft, bei dem sich für die Stichprobe der Vorgesetzten ein $p = 0{,}418$ und für die Mitarbeiter ein $p = 0{,}85$ ergab, sodass die zu testende Verteilung als hinreichend normalverteilt angesehen werden kann. Eine Normalverteilung läge nicht mehr vor, wenn $p < 0{,}05$.

Während für die Gruppe der Vorgesetzten ein Mittelwert von 5,0 – und damit eine grundsätzlich positive Einstellung zur Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems – ermittelt wurde, weicht der Mittelwert der Mitarbeitenden mit 3,89 statistisch signifikant von dem der Vorgesetzten ab. Absolut konnten lediglich zwei Vorgesetzte identifiziert werden (9,0 % der Nennungen), die eher negativ gegenüber dem Mitarbeiterbeurteilungssystem eingestellt sind (d. h., Skalenwerte 1 und 2). Auffallend ist jedoch in der Gruppe der Vorgesetzten auch, dass insgesamt 7 Probanden (31,8 % der

Nennungen) die Skalenmitte von 4 gewählt haben und die Frage nach der positiven Einstellung somit neutral beantworten. Dies könnte einerseits so interpretiert werden, dass sich diese Personen noch keine eindeutige Meinung zu dem Mitarbeiterbeurteilungssystem gebildet haben oder aber es kann vermutet werden, dass zumindest Zweifel hinsichtlich der Mitarbeiterbeurteilung vorhanden sind, die jedoch aufgrund der Position und Stellung als Führungskraft nicht offen kommuniziert werden.

Abb. 3: Mittelwertanalyse zur Überprüfung der Akzeptanz der Mitarbeiterbeurteilung bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten



Das Ergebnis für die Gruppe der Mitarbeitenden ist zwar in Bezug auf den Mittelwert mit 3,89 deutlich niedriger, jedoch zeigt die Häufigkeitsverteilung ein fast ausgewogenes Verhältnis von nicht zustimmenden und zustimmenden Antworten. Insgesamt entfallen 23 Nennungen (36,5 %) auf die eher negativen Skalenwerte 1 bis 3 sowie 15 Nennungen (23,8 %) auf den neutralen Skalenwert von 4. Letztlich entfallen noch 25 Nennungen (39,7 %) auf die zustimmenden Skalenwerte 5 bis 7. Da die gemessenen Mittelwertunterschiede statistisch signifikant auf einem 95 %-Niveau sind, wird Hypothese 1 somit insgesamt bestätigt (H_1: „Mitarbeiter sind negativ, Vorgesetzte neutral bis positiv eingestellt“).

Die Ergebnisse zum Einfluss der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems auf die Akzeptanz der Mitarbeitenden sind in Tabelle 1 dargestellt. Die im Bezugsrahmen (Abbildung 1) präsentierten sechs Haupteinflussfaktoren wurden durch zehn Fragen operationalisiert und mittels einfach-linearer Regressionsanalysen auf die latente Variable „Akzeptanz“ regressiert. Da sich die theoretisch hergeleiteten Hypothesen ausschließlich auf die Zielgruppe der Mitarbeitenden beziehen, wurden die

Antworten der Vorgesetzten bei dieser Auswertung ausgeschlossen. Die Ergebnisse beziehen sich folglich auf 63 Fälle.

Tab. 1: Ergebnisse der linearen Einfachregressionsanalysen zum Einfluss der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems auf die Einstellung der Mitarbeitenden

Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems **Einfluss der unabhängigen Variable:** (Skala: 1 = „trifft überhaupt nicht zu" bis 7 = „trifft voll und ganz zu")		**…auf die abhängige Variable:** „Gegenüber dem Beurteilungssystem bin ich positiv eingestellt"	
		Beta-Koeffizient β	Signifikanzniveau
Informationspolitik zur Einführung			
(1)	Die Ziele des Beurteilungssystems sind mir persönlich bekannt	0,450	p < 0,001
(2)	Die Maßnahmen und Konsequenzen sind mit persönlich bekannt	0,324	p < 0,01
Potential des Beurteilungssystems			
(3)	Das Beurteilungssystem erlaubt mir, mich selbst zu verbessern	0,656	p < 0,001
Prozess der Mitarbeiterbeurteilung			
(4)	Ich finde, dass der Prozess (die Wegleitung) klar und logisch aufgebaut ist	0,367	p < 0,05
(5)	Ich finde, dass der Prozess (die Wegleitung) verständlich ist	0,455	p < 0,001
Ergebnis der Mitarbeiterbeurteilung (Gerechtigkeit)			
(6)	Meine Arbeitsleistung sowie Kompetenzen können gerecht erfasst werden	0,741	p < 0,001
Beurteilungsgespräch (Zielvereinbarung)			
(7)	Die Formulierung der Ziele erfolgte meines Erachtens relativ problemlos	0,592	p < 0,001
(8)	Dass die Zielüberprüfung einmal im Jahr stattfindet, finde ich ausreichend	0,238	n. s.
Beziehung zum Vorgesetzten			
(9)	Kritik an meinem Vorgesetzten wird ohne Sanktionen akzeptiert	0,317	p < 0,1
(10)	Ich hatte Gelegenheit, meinen Vorgesetzten zu beurteilen	0,296	p < 0,05

Im Ergebnis zeigt sich, dass insbesondere eine „gerechte Beurteilung" (β = 0,741), „sich persönlich verbessern" (β = 0,656) sowie der Faktor „problemlose Zielvereinbarung" (β = 0,592) den relativ gesehen größten Einfluss auf eine positive Einstellung der Mitarbeitenden (Akzeptanz) hinsichtlich der Mitarbeiterbeurteilung ausüben (vgl. in Tabelle 1 die Variablen 6, 3 und 7). Dieses Ergebnis erscheint wenig überraschend, da dies die drei Variablen sind, die am ehesten die einzelne Person betreffen, während die übrigen Variablen struktureller oder auch prozessualer Natur sind.

Betrachtet man nun die Ergebnisse in Tabelle 1 im Kontext des definierten Bezugsrahmens, so ergibt sich für das Thema „Informationspolitik zur Einführung" sowohl eine Bestätigung von Hypothese 2 (H_2: „Wissen um Ziele übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung aus) als auch von Hypothese 3 (H_3: „Wissen zu Maßnahmen und Konsequenzen übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung aus"). Ermittelt wurden Beta-Koeffizienten von 0,450 für die Variable „Wissen um Ziele" bzw.

0,324 für die Variable „Wissen zu Maßnahmen und Konsequenzen“, der somit zwar schwächer als der erste Faktor, jedoch immer noch statistisch hoch signifikant ausfällt.

Die Ergebnisse zur Potential, Prozess- und Ergebnisdimension der Mitarbeiterbeurteilung (Variablen 3 bis 6) bestätigen Hypothese 4 (H_4: „Potential sich zu verbessern führt zu einer positiven Einstellung“) und ebenfalls Hypothese 5 (H_5: „Ein klarer und verständlicher Beurteilungsprozess übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung aus“). Während der Einfluss der Verständlichkeit des Beurteilungsprozesses mit einem Beta-Koeffizienten von 0,455 noch als ausreichend hoch angesehen werden kann, fällt der Wert für den klaren/logischen Aufbau des Prozesses etwas geringer – wenn auch immer noch statistisch signifikant – aus ($\beta = 0{,}367$). Die gerechte Beurteilung durch den Vorgesetzten hingegen ergab den höchsten Beta-Koeffizienten der gesamten Analyse ($\beta = 0{,}741$), womit Hypothese 6 („Eine als gerecht wahrgenommene Beurteilung übt einen positiven Einfluss auf die Einstellung aus“) ebenfalls bestätigt wird.

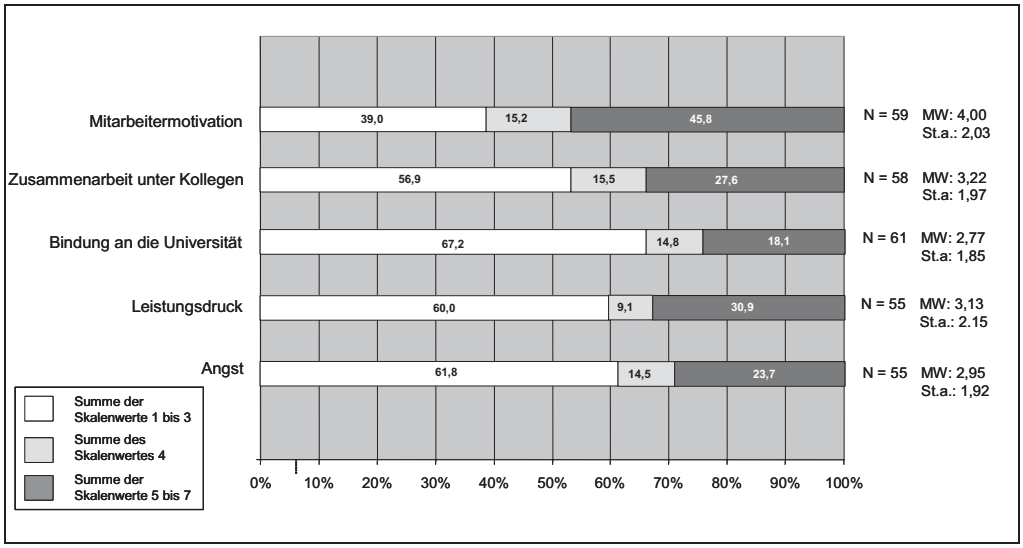
Hinsichtlich des Beurteilungsgesprächs bzw. der Zielvereinbarung ergab die Datenauswertung keinen statistisch signifikanten Einfluss der Variable „Zielrhythmus“ ($\beta = 0{,}238$), während für die Formulierung von klaren Zielinhalten ein starker Einfluss ermittelt wurde ($\beta = 0{,}592$). Somit wird auch Hypothese 7 – in Bezug auf eine klare Zielvereinbarung – bestätigt (H_7: „Eine klare Zielvereinbarung und ein angemessener Rhythmus der Zielüberprüfung üben einen positiven Einfluss auf die Einstellung aus“).

Vergleichsweise unerwartet fielen die Ergebnisse für den Faktor „Beziehung zum Vorgesetzten“ aus. Die ermittelten Beta-Koeffizienten von 0,317 (kritikfähige Beziehung) und 0,296 (Beziehung beruht auf Gegenseitigkeit) sind schwach ausgeprägt (wenn auch statistisch signifikant auf einem 90- bzw. 95 %-Niveau). Möglicherweise kann das Ergebnis als Anzeichen dafür interpretiert werden, dass die Beziehung zum Vorgesetzten aus Sicht der Mitarbeiter isoliert und unabhängig von der Einstellung betrachtet wird, sodass eher direkte Effekte zwischen den Beziehungsvariablen und den Auswirkungen auf die Mitarbeitenden hätten unterstellt werden müssen. Weitere Forschungsarbeiten sollten somit folgen, um den Einfluss der Beziehungsdimension auf die Akzeptanz von Mitarbeiterbeurteilungssystemen in der Universität vertieft zu untersuchen. In der vorliegenden Arbeit wird Hypothese 8 (H_8: „Eine kritikfähige und auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehung führt zu einer positiven Einstellung“) dennoch bestätigt. Insgesamt konnten im Rahmen der Datenanalyse somit für neun der zehn postulierten Variablen statistisch signifikant positive Einflüsse auf die Einstellung gegenüber der Mitarbeiterbeurteilung ermittelt werden.

Neben der Analyse der Einflussfaktoren auf die Akzeptanz hat die vorliegende Studie ferner zum Ziel, weitere Auswirkungen der Mitarbeiterbeurteilung auf die Mitarbeitenden zu untersuchen. Wie bereits erläutert, wurden die drei im theoretischen Bezugsrahmen definierten Auswirkungen um zwei negative Auswirkungen ergänzt (Leistungsdruck und Angst), sodass in Abbildung 4 nun die Ergebnisse von fünf Faktoren dargestellt sind. Die Datenanalyse bezog sich dabei wiederum ausschließlich auf die Gruppe der Mitarbeitenden (insgesamt 63 Fälle).

Hinsichtlich der Frage, welche positiven Wirkungen die Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems auf die Mitarbeitenden ausübt, wurden die meisten Zustimmungen in Bezug auf den Faktor Mitarbeitermotivation ermittelt. Insgesamt 45,8 Prozent der Nennungen entfallen auf zustimmende Skalenwerte von 5 bis 7. Der Mittelwert von 4,0 ist somit im Hinblick auf die Analyse der Auswirkungen auf die Mitarbeitenden auch der höchste Wert, wenngleich auch hier die Standardabweichung vergleichsweise hoch ausfällt. Überraschend hingegen war, dass die Befragten beim Thema Zusammenarbeit mit Kollegen und Bindung an die Verwaltung mit Mittelwerten von 3,22 sowie 2,77 eher weniger Zustimmung bekunden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass unter dem Aspekt der Zusammenarbeit unter Kollegen nicht explizit der Vorgesetzte, sondern eher die Kooperation mit gleichgestellten Kolleginnen und Kollegen verstanden wird. Zudem ist auch aus der Theorie bekannt, dass die Mitarbeiterbindung auch von monetären Aspekten sowie externen Einflüssen (bzw. von Mobilitätsbarrieren, wie zum Beispiel die persönliche Situation in Bezug auf Kinder, Haus, Situation des Partners usw.) beeinflusst wird (Van Herpen et al. 2005).

Abb. 4: Häufigkeitsverteilung und Mittelwertanalyse zu den Auswirkungen der Mitarbeiterbeurteilung auf die Mitarbeitenden



Die errechneten durchschnittlichen Mittelwerte von 3,13 sowie 2,95 auf die Frage, ob die Einführung des Beurteilungssystems bei den Mitarbeitenden einen höheren Leistungsdruck oder sogar Angst erzeugt, können ferner als Ausdruck dafür angesehen werden, dass die Mitarbeitenden dieser Aussage eher nicht zustimmen, jedoch sind die Standardabweichungen zu diesen Variablen vergleichsweise hoch, sodass von einer Abschwächung der Aussagekraft des Mittelwertergebnisses ausgegangen werden kann. Betrachtet man weiterführend die Häufigkeitsverteilung für die Variable Leistungsdruck, so zeigt sich, dass immerhin noch knapp ein Drittel der Probanden (30,9 %) der Aussage eines höheren Leistungsdrucks zustimmen (alle Antworten der Skalenwerte von 5 bis 7), während 9,1 Prozent (5 Nennungen neutral) bzw. 60,0 Prozent (33 Nennungen) diesem Statement nicht zustimmen (Antworten zu den Skalenwerten 5

bis 7). Leistungsdruck wird zwar nicht akut durch die Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems ausgelöst, jedoch sind Ansätze dieser Wirkungen erkennbar.

Die im Anschluss durchgeführten drei, jeweils einfach-linearen, Regressionsanalysen zur Überprüfung der im Bezugsrahmen unterstellten Wirkungen, das heißt, dass die Mitarbeitermotivation, die Zusammenarbeit unter Kollegen und auch die Bindung an die Verwaltung von einer positiven Einstellung zur Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems abhängen, zeigen einen statistisch hoch signifikanten Einfluss des Faktors positive Einstellung auf die abhängige Variable Zusammenarbeit unter Kollegen (mit dem höchsten Beta-Koeffizienten von $\beta = 0{,}649$), auf die Variable Mitarbeitermotivation (mit dem höchsten Beta-Koeffizienten von $\beta = 0{,}595$) und – etwas schwächer – auch auf die Bindung an die Verwaltung ($\beta = 0{,}466$). Aufgrund dieser Ergebnisse wird Hypothese 9 ebenfalls bestätigt (vgl. Tab. 2).

Tab. 2: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Auswirkungen des Beurteilungssystems auf die Mitarbeitenden

	…Wirkungen auf die abhängige Variable:		
Unabhängige Variable "Gegenüber dem Beurteilungssystem bin ich positiv eingestellt"	Mitarbeiter-motivation	Zusammenarbeit unter Kollegen	Bindung an die Universität
Positive Einstellung (nur Mitarbeitende)	$\beta = 0{,}595$ ($p < 0{,}001$)	$\beta = 0{,}649$ ($p < 0{,}001$)	$\beta = 0{,}466$ ($p < 0{,}001$)

Insgesamt werden somit die Hypothesen 1, 2, 3, 4, 5, 6 sowie 9 durch die Ergebnisse der Untersuchung vollständig sowie die Hypothesen 7 und 8 teilweise bestätigt.

Kritische Würdigung und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der vorliegenden Analyse wurde untersucht, welche grundsätzliche Einstellung die Mitarbeitenden des technischen und administrativen Personals der Universität Freiburg Schweiz in Bezug auf die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems aufweisen. Dabei zeigte sich, dass die Mitarbeitenden der Einführung eher negativ gegenüberstehen, während die Vorgesetzten eine positive Einstellung gegenüber der Mitarbeiterbeurteilung bekundeten. Über alle Befragten hinweg errechnete sich ein durchschnittlicher Mittelwert von 4,13 (auf einer 7er-Skala), sodass die Akzeptanz zur Einführung des Mitarbeiterbeurteilungssystems insgesamt als nicht vollständig zufriedenstellend beurteilt werden muss.

Innerhalb der vorliegenden Untersuchung sollten darüber hinaus zwei weitere Forschungsziele erreicht werden. Erstens sollte ermittelt werden, welche Variablen einen Einfluss auf die Akzeptanz bzw. positive Einstellung gegenüber der Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems in einer Universität haben und wie groß dieser Einfluss ist. Hier zeigte sich, dass für neun der zehn aus der Theorie hergeleiteten potentiellen Einflussfaktoren ein Einfluss gegeben ist. Der stärkste Einfluss wurde dabei für die Faktoren „gerechte Bewertung", „Potential des Systems zur persönlichen Verbesserung" sowie „klare Zielvereinbarung" ermittelt.

Zweitens sollte die Untersuchung Erkenntnisse zu der Frage liefern, ob über den Wirkungsfaktor Akzeptanz hinaus noch weitergehende Wirkungen auf die Mitarbei-

tenden zu beobachten sind. Hinsichtlich dieser Frage konnten Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation, die Zusammenarbeit unter Kollegen und die Mitarbeiterbindung festgestellt werden. Ferner erbrachte die Analyse Hinweise darauf, dass die Variablen Angst und Leistungsdruck in zukünftige Studien zwecks Messung der Auswirkungen auf die Mitarbeitenden in das Studiendesign integriert werden sollten.

Hier setzt auch die kritische Würdigung der Untersuchung an. Eingangs wurde bereits auf die Limitation hingewiesen, dass lediglich die Verhaltensabsichten und nicht das tatsächliche Verhalten der Mitarbeitenden untersucht wurden. Eine deutliche Steigerung der Aussagekraft der Studie hätte dadurch erreicht werden können, dass die Mitarbeitenden nicht nur vor der Einführung des Beurteilungssystems, sondern auch während und nach der Einführung befragt worden wären. Diese Option wurde jedoch von den Personalverantwortlichen verworfen, um die zeitliche Belastung der Mitarbeitenden nicht noch zusätzlich zu erhöhen. Eine weitere methodische Limitation der Untersuchung wird darin gesehen, dass die Vermeidung des Auftretens eines systematischen Messfehlers, dem Common-Method-Bias (Podsakoff et al. 2003; Söhnchen 2007) nicht explizit in das Studiendesign integriert wurde. Unter Common-Method-Bias versteht man, dass Korrelationen zwischen zwei Konstrukten (hier z. B. zwischen der positiven Einstellung als unabhängige Variable und den Auswirkungen auf die Mitarbeitenden als abhänge Variablen) auch dadurch entstehen können, dass beide Konstrukte mit der gleichen Messmethode, im vorliegenden Fall der Befragung der identischen Mitarbeitenden, erhoben wurden. Auch wenn der im Rahmen der vorliegenden Untersuchung „Harman's one factor test" durchgeführt wurde, um das Ausmaß der Verzerrung festzustellen, und sich in Anlehnung an die Empfehlungen von Podsakoff/Organ (1986) keine Hinweise auf einen signifikanten Common-Method-Bias ergaben, sollte diese methodische Schwäche in zukünftigen empirischen Studien durch die Integration verschiedener Probandengruppen vermieden werden.

Ferner ist als Grenze der Untersuchung noch festzuhalten, dass eine theoriegeleitete Herleitung potentieller Einflussfaktoren (vgl. Vorstudie) mit lediglich 14 Personen kaum ausreicht, um die Komplexität des Themas bzw. sämtliche relevanten Einflüsse zu ermitteln. Es sollten dementsprechend weitere Forschungsarbeiten folgen, die in einer breiter angelegten, qualitativen Untersuchung zunächst die zentralen Einflussfaktoren identifizieren, bevor erneut Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge untersucht werden. Im Rahmen der kritischen Würdigung ist abschließend nochmals explizit auf den Fallstudiencharakter der Untersuchung hinzuweisen, da es sich bei der Analyse um die wissenschaftliche Begleitung eines Pilotprojektes an der Universität Freiburg Schweiz handelte. Eine Generalisierung für den gesamten NPO- bzw. öffentlichen Sektor ist angesichts der limitierten Datenbasis nicht möglich, die externe Validität der vorliegenden Studie ist mithin begrenzt. Trotz dieser Einschränkungen konnte ein Erkenntnisgewinn zur Frage der Wirkungen einer Mitarbeiterbeurteilung aus Sicht der Mitarbeitenden generiert werden, noch dazu in einer NPO-Branche, zu der bislang sehr wenige empirische Untersuchungen vorliegen.

Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten können trotz oder gerade wegen dieser Einschränkungen aufgezeigt werden. Zukünftige Forschungsarbeiten müssten folgen, die derartige Einführungsprozesse für Mitarbeitende in der öffentlichen Verwaltung empirisch untersuchen und die Ergebnisse mit den hier vorgestellten Ergebnis-

sen vergleichen. Erst dieser Abgleich kann Aufschluss darüber geben, ob tatsächlich andere Einstellungs- und Wirkungsmuster der Mitarbeitenden in den beiden Sektoren gegeben sind.

Zudem fehlen Studien zur Operationalisierung der Akzeptanz von Mitarbeiterbeurteilungssystemen in Universitäten. Hier ergeben sich noch zahlreiche offene Punkte hinsichtlich weiterer Variablen, durch die die Akzeptanz eines Mitarbeiterbeurteilungssystems gemessen werden könnte. Auch der Einfluss der Beziehungsdimension auf die Einstellung bietet noch Potenzial für vertiefende Studien. Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten werden ferner hinsichtlich der Erforschung der Auswirkungen auf die Mitarbeitenden deutlich. Durch die qualitative Vorstudie wurden zwar bereits zwei neue Faktoren, nämlich Leistungsdruck und Angst identifiziert, jedoch ist es durchaus denkbar, dass noch weitere Wirkungen, wie beispielsweise Mitarbeiter(un)zufriedenheit, Engagement, Stress oder Identifikation, beobachtet werden können. Insofern ist die Konstrukterweiterung ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Wirkungen von Leistungsbeurteilungen auf Mitarbeitende in NPO.

Aus den generierten Untersuchungsergebnissen lassen sich abschließend vier Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems in Universitäten ableiten:

1. Ist die Einführung eines Mitarbeiterbeurteilungssystems geplant, so sollten die verantwortlichen Universitätsstellen zunächst frühzeitig und klar sowie sehr offen über die Ziele und Konsequenzen informieren, die mit der Einführung des Systems verbunden sind.
2. Ferner sollte der Nutzen des Mitarbeiterbeurteilungssystems durch die Führungspersonen in der Universität deutlich herausgestellt werden. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass im Rahmen der internen Kommunikation ausdrücklich auf die Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Leistung hingewiesen und zudem betont wird, dass interne Maßnahmen ergriffen worden sind, um eine gerechte Mitarbeiterbeurteilung durchzuführen.
3. Gleiches gilt für die Auswirkungen auf Mitarbeitende. Dass die Einführung der Beurteilung positive Effekte auf die Motivation und die Zusammenarbeit ausüben kann, sollte betont und auch mit zusätzlichen internen Aktivitäten, wie zum Beispiel Feedback des Vorgesetzten in Abteilungssitzungen zur aktuellen Motivation des Teams, unterstützt werden.
4. In Bezug auf die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten lässt sich ableiten, dass die Durchführung der Beurteilung die Beziehung grundsätzlich wenig belastet, wenn ein generelles Vertrauensverhältnis gegeben ist. Der Aufbau einer individuellen Beziehung und Vertrauensbasis zu jedem einzelnen Mitarbeitenden ist daher die Empfehlung an die Rolle des Vorgesetzten.

Es bleibt zu hoffen, dass die vorliegende Untersuchung zukünftige Forschungen zum Thema „Performance Management bzw. Performance Appraisal in Nonprofit Organisationen“ anstößt, um die nach wie vor am Anfang stehende Auseinandersetzung weiterzuentwickeln und die aufgezeigten offenen Forschungsfragen zu untersuchen. Mit Blick auf die Universitäten ist ferner die Hoffnung verbunden, dass ein Impuls für die

Einführung von neuen Mitarbeiterbeurteilungssystemen geleistet werden konnte und die Erkenntnisse Einzug in die Praxis finden.

Literatur

Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, 2. Aufl., 267-299.

Ahmad, R./Azman Ali, N. (2004): Performance Appraisal Decision in Malaysian Public Service. In: The International Journal of Public Sector Management, 17(1), 48-64.

Becker, F. (2003): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung: Leistungsverständnis und -prinzip, Beurteilungsproblematik und Verfahrensprobleme. 4. Aufl., Stuttgart.

Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P. (2006): Marktforschung. 11. Aufl., Wiesbaden.

Böhler, H. (2004): Marktforschung. 3. Aufl., Stuttgart.

Borchardt, A./Göthlich, S. (2007): Erkenntnisgewinn durch Fallstudien. In: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Aufl., Wiesbaden, 33-48.

Borzaga, C./Tortia, E. (2006): Workers Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(2), 225-248.

Brandl, J./Güttel, W. H./Konlechner, S./Beisheim, M./von Eckardstein, D./Elšik, W. (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(4), 356-374.

Brandl, J./Güttel, W. H./Konlechner, S./Beisheim, M./von Eckardstein, D./ Elšik, W. (2007): Perfpormance Management in Nonprofit-Organisationen – Eine Replik zum Praktiker-Kommentar von Ulrich Drost. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21(2), 182-184.

Bretz, R./Milkovich, G./Read, W. (1992): The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. In: Journal of Management, 18(2), 321-352.

Budäus, D./Reichard, C./Schauer, R. (2004): Ausgewählte Probleme und Perspektiven des Public Management. In: Budäus, D./Reichard, C./Schauer, R. (Hrsg.): Public und Nonprofit Management. Linz, 7-23.

Cardy, R. L./Dobbins, G. H. (1994): Performance Appraisal: Alternative Perspectives. Cincinnati, OH.

Coutts, L./Schneider, F. (2003): Police Officer Performance Appraisal Systems – How Good are They? In: Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 27(1), 67-81.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.) (2004): Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Experteninterviews zu Status quo und Herausforderungen. Ausgabe 10, Düsseldorf.

Dickinson, T. (1993): Attitudes about Performance Appraisal. In: Farr, J./Schuler, H. /Smith, M. (Hrsg.): Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives. New York, 141-161.

Diekmann, A. (2004): Empirische Sozialforschung. 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

Dipboye, R. L./de Pontbriand, R. (1981): Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems. In: Journal of Applied Psychology, 66(2), 248-251.

Donabedian, A. (1980): The Definition of Quality and Approaches to its Assessment. Michigan.

Drost, U. (2007): Performance Management in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21(2), 70-75.

Drumm, H. J. (2004): Personalwirtschaft. 5. Aufl., Berlin u. a.

Eckhardstein, D. v. /Ridder, H.-G. (Hrsg.) (2003): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management. München.

Eichhorn, P. (1984): Leistungssteigerung in der öffentlichen Verwaltung. Melle.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, 14, 532-550.

Fischbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research. London u. a.

Frey, B./Osterloh, M. (2002): Managing Motivation: Wie sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2. Aufl., Wiesbaden.

Giles, W./Findley, H./Field, H. (1997): Procedural Fairness in Performance Appraisal: Beyond the Review Session. In: Journal of Business and Psychology, 11(4), 493-506.

Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): The Discovery of Grounded Theory. New York u. a.

Gourmelon, A./Kirbach, C. (Hrsg.) (2006): Personalbeurteilung im öffentlichen Sektor. Baden-Baden.

Grint, K. (1993): What's Wrong with Performance Appraisals: A Critique and a Suggestion. In: Human Resource Management Journal, 3(3), 61-77.

Helmig, B./Jegers, M./Lapsley, I. (2004): Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15(2), 101-116.

Helmig, B./Michalski, S. (2008): Zum Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Ein Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (78)1, Special Issue (im Druck).

Hilker, J. (1993): Marketingimplementierung. Wiesbaden.

Holbrook, R. (1999): Managing the Reactions to Performance Appraisal: The Influence of Multiple Justice Mechanisms. In: Social Justice Research, 12(3), 205- 221.

Homburg, C./Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Bestandsaufnahme und Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens. In: Die Unternehmung, 55(6), 377-400.

Ilgen, D./Peterson, R./Martin, B. A./Boeschen, D. (1981): Supervisor and Subordinate Reactions to Performance Appraisal Sessions. In: Organizational Behaviour and Human Performance, 28(3), 311-330.

Jäger, U./Beyes, T. (2007): Leistungsorientierte Vergütung in Nonprofit Organisationen? Weiterführende Diskussion des Artikels von Brandl et al. zur „Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen". In: Zeitschrift für Personalforschung, 21(1), 62-69.

Jung, H. (2006): Personalwirtschaft. 7. Aufl., München, Wien.

Keeping, L./Levy, P. (2000): Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modelling, and Method Bias. In: Journal of Applied Psychology, 85(5), 708-723.

Kepper, G. (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung. In: Herrmann, A./Homburg, C./Klarmann, M. (Hrsg.): Marktforschung. 3. Aufl., Wiesbaden, S. 175-212.

Kolks, U. (1990): Strategieimplementierung. Ein anwendungsorientiertes Konzept. Wiesbaden.

Kroeber-Riel, W./Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. 8. Aufl., München.

Kuckartz, U. (2005): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Opladen.

Lamnek, S. (2002): Qualitative Interviews. In: König, E./Zedler, P. (Hrsg.): Qualitative Forschung. 2. Aufl., Weinheim, Basel.

Landy, F./Farr, J. (1980): Performance Ratings. In: Psychology Bulletin, 87(1), 72-107.

Levy, P. E./Williams, J. R. (2004): The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. In: Journal of Management, 30(6), 881-905.

Longenecker, C./Nykodym, N. (1996): Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study. In: Public Personell Management, 25(2), 151-165.

Mayring, P. (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 6. Aufl., Weinheim/Basel.

Mentzel, W. (2004): Mitarbeitergespräche. 4. Aufl., Freiburg u. a.

Oechsler, W. A. (1992): Personalführung durch tätigkeitsbezogene Leistungsbewertung. In: Liebel, H./Oechsler, W. A. (Hrsg.): Personalbeurteilung. Neue Wege zur Bewertung von Leistung. Wiesbaden, 11-102.

Oechsler, W. A./Vaanholt, S. (1998): Human Resource Management − Auswirkungen des New Public Management auf ein zeitgemäßes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Budäus, D./Conrad, P./Schreyögg, G. (Hrsg.): New Public Management. Managementforschung 8. Berlin, New York, 151-190.

Paschen, M. (2003), Mitarbeiterbeurteilungssysteme − Wie sie wirklich funktionieren. In: Personal − Zeitschrift für Human Resource Management, (9), 16-19.

Podsakoff, P. M./MacKenzie, S./Lee, J.-Y./Podsakoff, N. P. (2003): Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. In: Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Podsakoff, P. M./Organ, D. (1986): Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. In: Journal of Management, 12 (Winter), 531-543.

Purtschert, R. (2005): Marketing für Verbände und weitere für Nonprofit-Organisationen. 2. Aufl., Bern u. a.

Raps, A. (2004), Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung. Konzeption und Instrumente. 2. Aufl., Wiesbaden.

Redman, T./Snape, E./Thompson, D./Yan, K.-C. (2000): Performance Appraisal in a NHS Hospital. In: Human Resource Management Journal, 10(1), 48-62.

Reichard, C. (1987): Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. 2. Aufl., Berlin u. a.

Reichard, C. (2003): Public Management im deutschsprachigen Raum. In: Blümle, E.-B./Pernsteiner, H./Purtschert, R./Andeßner, R. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen. Wien. 495-517.

Reichard, C. (2005): Personalmanagement. In: Blanke, B. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden. 3. Aufl., 229-235.

Schanz, G. (1978): Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre: Bemerkungen zu gegenwärtigen Forschungsprogrammen, Wiederabdruck. In: Schweitzer, M. (Hrsg.): Auffassungen und Wissenschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre. Darmstadt, 290-335.

Schedler, K./Proeller, I. (2006): New Public Management. 3. Aufl., Bern.

Schmalen, H./Pechtl, H. (2006): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. 13. Aufl., Stuttgart.

Scholtes, P. R. (1999): Performance Appraisal: State of the Art in Practice. In: Smither, J. W. (Hrsg.): Personnel Psychology, 52(1), 177-181.

Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Aufl., München.

Scholz, C. (2006): Editorial: Wofür unsere Zeitschrift steht. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(4), 292-297.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C./Schauer, R. (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 5. Aufl., Bern.

Simmons, J. (2001): An „Expert Witness" Perspective on Performance Appraisal in Universities and Colleges. In: Employee Relations, 24(1), 86-100.

Simmons, J./Iles, P. (2001): Performance Appraisal in Knowledge Based Organisations: Implications for Management Education. In: International Journal of Management Education, 2(1), 3-18.

Söhnchen, F. (2007): Common Method Variance and Single Source Bias. In: Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 135-150.

Stake, R. E. (1995): The Art of Case Study Research. Thousand Oakes u. a.

Stauss, B. (1994): Der Einsatz der „Critical Incident Technique" im Dienstleistungsmarketing. In: Tomczak, T./Belz, C. (Hrsg.): Kundennähe realisieren. Ideen, Konzepte, Methoden, Erfahrungen. St. Gallen, 233-250.

Steinbereithner, M. A. (2006): Career Success in Not For Profit Organizations. München.

Stickel-Wolf, C ./Wolf, J . (2005): Wissenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken. 3. Aufl., Wiesbaden.

Stock, R. (2003): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte. 2. Aufl., Wiesbaden.

Trommsdorff, V. (2004): Konsumentenverhalten. 6. Aufl., Stuttgart.

Twomey, D. F./Feuerbach Twomey, R. (1992): Assessing and Transforming Performance Appraisal. In: Journal of Managerial Psychology, 7(3), 23-32.

Van Herpen, M./Van Praag, M./Cools, K. (2005): The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation. An Empirical Study. Diskussionspaper, online verfügbar unter www.tinbergen.nl/discussionpapers/ 03048.pdf.

Walster, E./Berscheid, E./Walster, G. W. (1976): New Directions in Equity Research. In: Berkowitz, L./Walster, E. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology. New York, 1-42.

Wayne, S./Shore, L./Liden, R. (1997): Perceived Organizational Support and Leader-Member-Exchange: A Social Exchange Perspective. In: Academy of Management Journal, 40(1), 82-111.

Weber, M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Online Text, teilweise unvollständig, online verfügbar unter www.textlog.de/weber_wirtschaft.html.

Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhüser, W./Kabst, R. (2005): Grundbegriffe der Personalwirtschaft. 2. Aufl., Stuttgart.

Weibler, J. (2007): ZfP-Diskurs: Vergütungssysteme in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 21(1), 60-61.

Yin, R. K. (2003): Case Study Research. 3. Aufl., Newbury Park u. a.

Yukl, G. (2002): Leadership in Organizations. 5. Aufl., New York.

Zimmer, A./Freise, M. (2003): Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen. In: Lange, W./Hunger, U. (Hrsg.): Wohlfahrtsverbände im Wandel. Qualitätsmanagement und Professionalisierung. Münster: Civil Society Network.

Zimmermann, J. A./Stevens, B. (2006): The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits. In: Nonprofit Management & Leadership, 16(3), 315-326.