

Wenzel Matiaske
Doris Holtmann
(Hrsg.)

Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst

Rainer Hampp Verlag

Wenzel Matiaske, Doris Holtmann: (Hrsg.):
Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst

ISBN 978-3-86618-123-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2007, 224 S., € 27.80

Im öffentlichen Sektor – dem größten „Arbeitgeber“ in Deutschland – vollzieht sich eine „leise“ Revolution. Die seit den 70er Jahren in verschiedenen Reformvorhaben angeregte Umsetzung des Leistungsprinzips in der Form leistungsbezogener Vergütungen wird nun praktisch implementiert. An die Einführung leistungsbezogener Entgelte im öffentlichen Dienst knüpfen sich hohe Erwartungen: In erster Linie eine höhere Leistungsmotivation der Mitarbeiter und damit eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Dienstleistungsqualität im Interesse des Bürgers. Darüber hinaus wird eine Professionalisierung des Personalmanagements im öffentlichen Dienst erwartet.

Dieser Band führt Beiträge von Vertretern der Tarifparteien, Praktikern aus der öffentlichen Verwaltung und Wissenschaftlern zusammen, die Erwartungen, Möglichkeiten der Umsetzung und Folgen leistungsbezogener Bezahlung im öffentlichen Sektor diskutieren.

Schlüsselwörter: Öffentlicher Dienst, leistungsbezogenes Entgelt, Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), Verwaltungsreform

Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg und Forschungsprofessor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW/SOEP) Berlin.

Doris Holtmann, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation am Internationalen Institut für Management der Universität Flensburg.

Wenzel Matiaske
Doris Holtmann
(Hrsg.)

Leistungsvergütung im Öffentlichen Dienst

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-8618-123-6

1. Auflage, 2007

© 2007 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringzeller Str. 10 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhalt

Einleitung	3
<i>Wenzel Matiaske, Doris Holtmann</i>	
Leistungsbilder	11
<i>Albert Martin</i>	
Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	25
<i>Karin Tondorf</i>	
Personalbeurteilung auf dem Prüfstand – Kritische Fragen zur erfolgreichen Ausrichtung einer „Schlüsselfunktion“ im Personalmanagement	41
<i>Rüdiger Klimecki, Markus Gmür</i>	
Leistungsbeurteilung und -vergütung in der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Dienst: Eine vergleichende Betrachtung auf Basis des „Cranfield-Projects“ 1995-2005	61
<i>Angelo Giardini, Rüdiger Kabst</i>	
Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst: Erwartungen und erste Erfahrungen. Ergebnisse einer Kommunalbefragung	79
<i>Wenzel Matiaske, Doris Holtmann, Ingo Weller</i>	
Leistungsorientierte Vergütung: Ein Katalysator des Kulturwandels im öffentlichen Dienst	87
<i>Kai Litschen</i>	
Leistungsorientierte Vergütung stärkt Eigenverantwortung und Führungskompetenz	93
<i>Helmut Overbeck</i>	
Leistungsentgelte sollten Verbesserung von Mitarbeiterbeteiligung und Führung anregen	97
<i>Kurt Martin</i>	
Leistungsorientierte Vergütungsmodelle der Stadt Heidelberg – Erfahrungen aus der Praxis	103
<i>Roland Haag</i>	
Die Implementierung von Leistungsbeurteilungen bei den Technischen Betrieben der Stadt Konstanz (TBK): Kommunikation als Instrument der Personalführung	115
<i>Herbert Munjak</i>	
10 Jahre Erfahrung mit Leistungsbezogenem Entgelt (LEB)	123
<i>Andrea Klatt, Heiko Titsch</i>	

Der Tarifvertrag für die Arbeitnehmer/innen der Bundesagentur für Arbeit: Große Vielfalt an Leistungsbezahlungsinstrumenten – viele zusätzliche Flexibilitätsaspekte in der Personalsteuerung	133
<i>Karsten Bunk</i>	
Modernisierungsdefizite und Tarifgestaltung am Beispiel des Botanischen Gartens in Berlin	147
<i>Michael Schlese, Florian Schramm, Karin Reichel</i>	
Keine Föderalisierung der Beamtenbesoldung	171
<i>Ralf Stegner</i>	
Folgen wahrgenommener Gerechtigkeit des Anreizsystems für Arbeitseinstellung und Arbeitsverhalten von HochschullehrerInnen: Explorationen in einem allzu bekannten Terrain	179
<i>Florian Schramm, Ingrid Zeitlhöfer</i>	
Implementierung einer leistungsbezogenen Bezahlung in öffentlichen Verwaltungen. Eine Untersuchung auf Grundlage der neo-institutionalistischen Organisationstheorie	189
<i>Katharina Jörges-Süß</i>	
Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD). Durchbruch zu leistungsorientierter Vergütung?	207
<i>Walter A. Oechsler</i>	
Autorinnen und Autoren	219

Einleitung: Leistungsorientierung und -vergütung in öffentlichen Organisationen

Wenzel Matiaske, Doris Holtmann

Im öffentlichen Sektor – dem mit rund 4,6 Mio. Beschäftigten größten „Arbeitgeber“ in Deutschland¹ – vollzieht sich eine „leise“ Revolution. Die seit den 70er Jahren in verschiedenen Reformvorhaben angeregte Umsetzung des Leistungsprinzips in der Form leistungsbezogener Vergütungen wird nun praktisch implementiert. Nach zögerlichem Gebrauch der Möglichkeiten, die das Dienstrechtsreformgesetz und der Rahmentarifvertrag über Leistungszulagen und -prämien im kommunalen Bereich seit gut zehn Jahren boten, drängt nun der 2005 abgeschlossene Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) auf die Einführung von Leistungsentgelten. Mit dem Jahr 2007 sieht das Tarifwerk deren Einführung vor² und es ist zu erwarten, dass damit der Umsetzungsdruck auch für den Bereich der Beamten steigt.

Die mit leistungsbezogenen Entgelten einhergehenden Erwartungen der Protagonisten des Reformprozesses und der Tarifpartner sind hoch. Man erhofft sich nicht nur unmittelbar positive Wirkungen auf die Leistungsmotivation der Beschäftigten, sondern darüber hinaus die Etablierung einer neuen Organisationskultur im öffentlichen Sektor. Die Installation leistungsbezogener Entgeltsysteme soll die Diskussion in den Organisationen über die Bedingungen innerhalb derer Leistungen erbracht werden – bzw. erbracht werden können oder müssen – ebenso fördern wie die Diskussion über die zweckmäßigen Mittel der Zielerreichung. Die Stichworte nach innen lauten Organisations- und Personalentwicklung sowie insbesondere Personalführung; nach außen heißen sie Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Dienstleistungsqualität im Interesse des Bürgers. Nicht zuletzt ist mit Leistungsentgelten eine legitimatorische Funktion verbunden. Dem Steuerzahler wird signalisiert, dass die Leistungen der Mitarbeiter einer wirksamen Kontrolle unterliegen. Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes können damit möglicherweise ein Stückweit Anerkennung zurückgewinnen, das in der oftmals pauschalen Kritik an den Leistungen ihrer Organisationen in den vergangenen Jahrzehnten verloren gegangen ist.

Die skizzierten Erwartungen erhöhen die Auseinandersetzung um Leistungsentgelte zum Kristallisationspunkt des aktuellen Reformprozesses, dessen Aus-

¹ Stand 30.6.2005 incl. des mittelbaren öffentlichen Dienstes jedoch ohne Einrichtungen für Wissenschaft, Forschung und Entwicklung, Statistische Bundesamt 2006.

² Der leistungsbezogene Anteil wurde zunächst auf 1 % der Gehaltssumme des Vorjahres fixiert und soll in den Folgejahren auf 8 % steigen. Die Regelung der Vergabemodalitäten erfolgt auf der betrieblichen Ebene.

gangpunkt im „Neuen Steuerungsmodell“ der KGSt (1993) verortet werden kann. Dieses Modell adaptiert in privatwirtschaftlichen Organisationen erprobte Instrumente der Organisation und der Personalwirtschaft und stellt sie in den Rahmen verwaltungstechnischer und betriebswirtschaftlicher Überlegungen. Öffentliche Organisationen sollen – kurz und überpointiert – vom Regelvollzug auf Zielerreichung umgestellt werden. Das zentrale Instrument in diesem Reformprozess ist die leistungsorientierte Vergütung der Mitarbeiter.

Fraglich ist, ob diese Zielvorstellung und die Adaption von Instrumenten der Privatwirtschaft immer wünschenswert und zweckmäßig sind. Festzuhalten ist allerdings, dass der öffentliche Sektor in Deutschland keinen Sonderweg beschreitet. Die OECD (2005) stellt in einer Zusammenstellung der globalen Reformanstrengungen fest, dass noch vor zwei Dekaden leistungsbezogene Vergütungen im öffentlichen Sektor nahezu unbekannt waren, diese jedoch mittlerweile weite Verbreitung gefunden haben. Die Effekte dieser Umstellung, zumindest auf der individuellen Ebene, bleiben allerdings vage.

Die unbefriedigende Befundlage im deutschen Fall ist auch darauf zurückzuführen, dass sich der Reformprozess bislang weitgehend außerhalb der betriebswirtschaftlichen oder, genauer, der personalwirtschaftlichen Forschung vollzogen hat. Dies ist auf den ersten Blick verwunderlich, denn die Adaption betriebswirtschaftlicher Instrumente ruft nach der Kooperation von Betriebswirtschaftlicher und Verwaltungswissenschaften, wobei sich letztere auf Grund ihrer pluralen Verfasstheit als offen für disziplinübergreifende Kooperationen erweisen. Darüber hinaus sollte der öffentliche Sektor allein auf Grund seiner Größe starkes Interesse bei der Personalwirtschaft wecken.

Allerdings war Personalarbeit im öffentlichen Sektor bislang vor allem Personalverwaltung. Dies wird sich mit der Einführung leistungsbezogener Vergütungen ändern. Der Bericht der OECD zeigt jedenfalls nicht nur, dass die Wirkung leistungsorientierter Vergütungssysteme für die Motivation der Mitarbeiter nicht eindeutig ist und für die Mehrzahl der Beschäftigten auf Grund materieller Leistungsanreize kaum mehr Motivation zu erwarten ist, sondern auch, dass mit Leistungsvergütungssysteme eine Professionalisierung der Personalarbeit einhergeht. Wenn sich dieser Seiteneffekt der Einführung leistungsbezogener Entgelte etabliert, wird das Interesse der Personalforschung folgen.

Dieser Band ein Ergebnis eines dreijährigen Begleitforschungsprojekt zur Einführung von Leistungsvergütungen im öffentlichen Dienst.³ Auf dem Abschlussworkshop des Projektes, der dem Austausch von Praktikern und Wissenschaftlern diente, entstand das Bedürfnis den Dialog zu vertiefen und Berichte aus der Praxis mit weiterführenden Beiträgen von Wissenschaftlern zusammenzuführen. Dieser Band setzt die Idee um und verbindet personalwirtschaftliche Beiträge, Stellung-

³ Das Teilprojekt 2 „Nachhaltiges Personalmanagement in öffentlichen Organisationen“ wurde im Rahmen des Projektverbundes „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über einen Zeitraum von drei Jahren (2002-2005) gefördert. Weitere Informationen zum Projekt und Befunde unserer Begleitforschung unter <http://www.uni-flensburg.de/nar>.

nahmen der Tarifparteien und Praxisbeispiele. Bedauerlicherweise konnten wir hier jedoch nicht alle avisierten Beiträge veröffentlichen. Dies nicht aus Gründen der Termintreue von Autoren, mit denen Herausgeber von Sammelbänden immer rechnen (müssen). Der Band ist einer tarifpolitisch aktuellen und damit brisanten Problematik gewidmet. Dies impliziert, dass insbesondere Autoren aus der Praxis mit teilweise erheblichen mikropolitischen Problemen zu kämpfen hatten, was nicht nur zu Verzögerungen bei der Drucklegung, sondern bedauerlicherweise auch zum Rückzug von bereits fertiggestellten Beiträgen führte.

Die Beiträge des Bandes sind in vier Sektionen gruppiert. Die Beiträge der ersten Gruppe sollen *Grundlagen* schaffen und informieren über Leistung und Leistungsanreize, Verfahren der Leistungsbeurteilung sowie deren Verbreitung und Akzeptanz in der Praxis öffentlicher aber auch privatwirtschaftlicher Organisationen. In der zweiten Sektion haben wir *Stellungnahmen der Tarifparteien* zusammengestellt. Die Beiträge in der dritten Gruppe bündeln *Praxisbeispiele* aus öffentlichen Organisationen, die bereits über Erfahrungen mit Leistungsvergütungen verfügen. Schließlich haben wir eine Reihe von Autoren gewinnen können, die in ihren Beiträgen verschiedene Aspekte des aktuellen Reformprozesses *kritisch* hinterfragen.

Den Ausgangspunkt im *ersten* Teil bilden zwei Beiträge zum Leistungsprinzip und dessen Umsetzung im neuen Tarifwerk für den öffentlichen Dienst. *Albert Martin* macht darauf aufmerksam, dass Leistung in Arbeitsbeziehungen kein objektiver Begriff ist, sondern durch *Leistungsbilder* geprägt wird. Er diskutiert grundlegende theoretische Konzeptionalisierungen von Leistung wie die Zielsetzungs-Theorie und die Vorstellung vom Arbeitnehmer als „gutem (Organisations-)Soldat“. Insbesondere letztere Idee prägt die aktuelle Leitvorstellung der Diskussion im und um den öffentlichen Dienst. Gefordert wird der „engagierte Mitarbeiter“, der sich mit „seiner“ Organisation identifiziert und über das formal festgelegte Aufgabenspektrum hinaus Leistung im Dienste der Organisation zeigt. Diesem Leistungsbild stellt *Albert Martin* seine Überlegungen zum Arbeitnehmer als Partner gegenüber. *Karin Tondorf* erläutert anschließend die Forderung nach und Möglichkeiten von *monetären Leistungsanreizen* im öffentlichen Sektor. Die Autorin erläutert zurückliegende Möglichkeiten der Entgelt differenzierung im öffentlichen Dienst und Hemmnisse bei ihrer Umsetzung. Als Schlüsselprobleme identifiziert sie im Resümee einer Reihe empirischer Studien die Finanzierung, Fragen der Verteilung und Schwierigkeiten den Nutzen leistungsorientierter Entgeltfindung zu erkennen bzw. zu vermitteln. Mit dem im TVöD implementierten Umsetzungsdruck stellen sich weitergehende Fragen zum Prozess der Implementierung leistungsbezogener Entgelte. Vor diesem Hintergrund entwickelt *Karin Tondorf* eine Reihe von Vorschlägen.

Eine zentrale Voraussetzung der Implementation von leistungsbezogenen Entgelten sind *Personalbeurteilungen*. Diese personalwirtschaftlichen Standardinstrumente stellt der Beitrag von *Rüdiger Klimecki* und *Markus Gmür* auf den Prüfstand. Die Autoren richten verschiedene, praktisch und theoretisch relevante Fragen an Leistungsbeurteilungssysteme, insbesondere nach der Zielsetzung des Ein-

satzes von Leistungsbeurteilungssystemen. Dabei stellt sich u. a. das Problem des diagnostischen Trilemmas: Sollen die Beurteilungen umfassend, effizient oder treffgenau im Sinne der messtheoretischen Gültigkeit sein? Der Beitrag zeigt auf, dass nicht alle Ziele von Leistungsbeurteilungen gleichzeitig erreicht werden können. D.h. es sind Entscheidungen zu treffen oder, genauer gesagt, Vereinbarungen zu erzielen. Wichtige Entscheidungen bzw. Vereinbarungen betreffen insbesondere auch die Fragen nach dem Gegenstand von Leistungsbeurteilungen oder was beurteilt werden soll – Anstrengung, Ergebnis oder Potential – deren Ausgestaltung oder die Frage nach dem wie der Beurteilung –ganzheitlich oder detailliert – und wer beurteilen soll.

Zwei *empirische Studien* zu *Verbreitung* und *Anwendungsbedingungen* von Leistungsbeurteilungen runden den ersten Teil ab. *Angelo Giardini* und *Rüdiger Kabst* informieren über die Verbreitung von Leistungsbeurteilungen und -vergütungen in der privaten Wirtschaft und in öffentlichen Organisationen auf Basis des *Cranet*. Ihre Auswertungen umfassen das Zeitfenster der Dekade von 1995–2005, d.h. sie informieren auch über sektorale Trends. Zeitpunktbezogen sind dagegen die hier berichteten Ergebnisse einer *Kommunalbefragung* von *Wenzel Matiaske, Doris Holtmann* und *Ingo Weller*. Diese Studie fragt nach den Akzeptanzfaktoren von Leistungsvergütungen, den erwarteten bzw. realisierten Funktionen für die Personalarbeit sowie nach der organisationalen Vorbereitung auf die Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen. Das zentrale Ergebnis dieser Studie verweist darauf, dass die Einführung von Beurteilungssystemen den Nukleus eines Personalmanagements in öffentlichen Organisationen bilden könnte, welches die bisherige Praxis der Personalverwaltung überwindet.

Im *zweiten* Teil dieses Bandes haben wir Stellungnahmen der *Tarifparteien* zusammengestellt. *Kai Litschen*, stellvertretender Geschäftsführer des *Kommunalen Arbeitgeberbandes Schleswig-Holstein* (KAV-SH) erläutert die Position der Arbeitgeber. Der KAV-SH erweist sich als entschiedener Befürworter einer leistungsdifferenzierten Bezahlung im öffentlichen Dienst. Die Einführung leistungsorientierter Bezahlung, so die weitergehende Erwartung, wird einen Kulturwandel im öffentlichen Dienst auslösen. Die Position der Arbeitnehmervertreter erläutern *Helmut Overbeck*, Verhandlungsführer bei den Verhandlungen zum Leistungstarifvertrag-Bund und Stellvertretender Vorsitzender der *dbb tarifunion*, und *Kurt Martin*, Mitglied des Bundesvorstandes der *Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)* und zuständig für die Tarifpolitik im öffentlichen Dienst. Helmut Overbeck sieht in der leistungsorientierten Bezahlung ein modernes und effizientes System, um Leistung monetär anzuerkennen und Leistungsbereitschaft zu fördern. Darüber hinaus erwartet er eine Verbesserung der Führungskultur, weil dieses System Führungskräfte und Mitarbeiter in den Dialog über die Ziele ihrer Organisation bringt. Diesen Wechsel der Führungskultur betont auch Kurt Martin aus der Sicht von ver.di. Er erwartet diesen Wandel jedoch nur in Abhängigkeit von einem bestimmten Instrumentarium: Zielvereinbarungen. Diese eröffnen im Unterschied zu anderen Beurteilungssystemen Chancen für die Beteiligung der Beschäftigten und ermöglichen die Diskussion über Ziele, um letztlich die Wünsche und Bedürf-

nisse der Bürgerinnen und Bürger besser berücksichtigen zu können. Das Ziel des Leistungsentgeltsystems ist es aber auch, die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten – technische Ausstattung, Personalentwicklung, Kommunikation etc. – so zu gestalten, das diese wünschenswerte Leistungen erbringen können.

Eine dritte Gruppe von Beiträgen stellt *Fallbeispiele* aus Praxis öffentlicher Arbeitgeber vor. Ein Vorreiter in Sachen leistungsorientierter Vergütung war die *Stadt Heidelberg*. Die Stadt überführte den Bereich Gartenbau in einen Regiebetrieb mit dem Ziel, im Zeitraum von drei Jahren (1996–1999) eine Kostensenkung von 20 % zu realisieren. Mit der Reorganisation, so berichtet *Roland Haag*, ging eine Stärkung der Eigenverantwortung auf verschiedenen Ebenen einher. So wurden die Arbeitszeiten der Mitarbeiter flexibilisiert und die Betriebsleitung entscheidet seither über Eigenfertigung oder Fremdvergabe. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter am Erfolg der Einsparungen durch monetäre Anreize beteiligt. Die Erfolge des Modells führten zur Übertragung des Modells auf andere gewerbliche Bereiche der Stadt. Die *Technischen Betriebe* der *Stadt Konstanz* haben im Jahr 2000 ein Leistungsbeurteilungssystem mit den Zielsetzung eingeführt, die vorherige Praxis der Zulagen abzulösen und Leistungsorientierung im Betrieb zu kommunizieren. *Herbert Munjak* berichtet über den Einführungsprozess des analytischen Beurteilungsverfahrens und seine Ergebnisse.

Andrea Klatt und *Heiko Tisch* berichten aus der zehnjährigen Erfahrung der *Hamburger Stadtentwässerung* mit leistungsbezogenem Entgelt. Ausgangspunkt war die Verselbständigung des Betriebes verbunden mit einer aus Personalkosteneinsparungen finanzierten Prämienzahlung. Bereits 1996 wurde ein Tarifvertrag zum leistungsbezogenen Entgeltssystem abgeschlossen, der in der Folge erweitert wurde. Als Leistungsstandard wird im aktuellen Vertrag nicht mehr nur die Leistung in der Vergangenheit, sondern auch der Marktvergleich herangezogen. Ausführlich stellt *Karsten Bunk* den neuen Tarifvertrag der *Bundesagentur für Arbeit* vor. Dieser beinhaltet ein ganzes Bündel von Leistungsvergütungselementen. Neben monetären Anreizen auf Individual- und Teamebene sieht der Tarifvertrag auf nicht-monetäre Elemente wie Arbeitszeit- und Freizeitregelungen, Sachleistungen oder Fortbildungsangebote vor. Das Tarifwerk geht auch bei der Gestaltung des Entwicklungsaufstiegs und der Festlegung sogenannter Funktionsstufen über die im TVöD vereinbarten Regelungen hinaus.

Der Beitrag von *Michael Schlese*, *Florian Schramm* und *Karin Reichel* ist dem Fallbeispiel des *Botanischen Gartens Berlin* gewidmet. Der größte botanische Garten Deutschlands und eine weltweit führende Einrichtung befindet sich nicht zuletzt auf Grund der finanziellen „Notsituation“ des Landes Berlin in prekärer Lage. Das hier berichtete Lösungskonzept der Einrichtung sieht eine charakteristische Kombination von Stellenabbau, Einnahmeerhöhung und Privatisierung von Leistungen vor. Die Autoren berichten über die Umsetzung dieses Maßnahmenbündels aus der Perspektive eines wissenschaftlichen Begleitforschungsprojektes. Über den Fallbericht hinaus reflektieren die Autorinnen die Beschäftigungsstruktur auf der empirischen Basis des Sozio-oekonomischen Panels und diskutieren alternative Strategien vor dem Hintergrund des TVöD.

Damit weist dieser Aufsatz über die Berichterstattung aus der Praxis hinaus und leitet zur letzten Gruppe von Beiträgen über, die der *kritischen Diskussion* der aktuellen Entwicklungen gewidmet sind. *Ralf Stegner*, Innenminister des Landes Schleswig-Holstein, unterstreicht in seinem Beitrag zunächst die Notwendigkeit einer Stärkung der Leistungsorientierung in öffentlichen Verwaltungen. Dies impliziert Maßnahmen im Bereich der Beamtenbesoldung, auf welche sich der Autor konzentriert, wie monetäre Leistungsanreize und Personalentwicklungskonzepte. Jedoch argumentiert Ralf Stegner für den Erhalt bundeseinheitlicher Grundstrukturen, um den *Wettbewerbsföderalismus* um Personal einzugrenzen.

Das von Ralf Stegner diskutierte Problem lässt sich vermutlich schon in naher Zukunft im Hochschulbereich empirisch beobachten, der mit der W-Besoldung eine Vorreiterrolle bei der Implementation variabler Leistungsbezüge übernommen hat. Der Binnensicht dieses neuen Entlohnungssystems mit variablen Leistungsbezügen widmet sich der Beitrag von *Florian Schramm* und *Ingrid Zeitlhöfer*. Sie berichten aus einem empirischen Forschungsprojekt zur wahrgenommenen *Gerechtigkeit* der Besoldung von Hochschullehrerinnen und den Folgen. Professorinnen und Professoren mögen angesichts der Zahl der Beschäftigten als „exotischer“ und damit zu vernachlässigender Fall erscheinen. Jedoch verfügen Hochschullehrer – wie vergleichsweise sonst nur Richter – über besondere Wahlfreiheiten in ihrem Arbeitsverhalten, was die besondere Aufmerksamkeit der Personalwirtschaftslehre gegenüber dieser Gruppe von Beschäftigten erklärt. Die Vermutung ist, dass sich bei dieser speziellen Gruppe Reaktionen auf wahrgenommene Ungerechtigkeit beobachten lassen, die bei anderen Beschäftigten nur in Zeiten eines ausgeglichenen Arbeitsmarktes deutlich werden.

Über die Möglichkeiten einer leistungsbezogenen Entgeltpolitik im öffentlichen Dienst wird bereits seit den 70er Jahren in verschiedenen Reformvorhaben und in der Öffentlichkeit diskutiert. Damit drängt sich die Frage auf, warum die Umsetzung dieser Überlegungen erst heute auf der Agenda steht. *Katharina Jörges-Süß* diskutiert diese Fragestellung auf der Folie der neo-institutionalistischen Organisationstheorie. Aus dieser Perspektive liegen die Gründe nicht nur in Akzeptanz- und Legitimationsproblemen einer leistungsorientierten Vergütung, sondern auch in fehlenden Systemen zur Leistungsbeurteilung und den finanziellen Problemen der öffentlichen Haushalte.

Die personalwirtschaftliche Reflektion der Implementation der „längst überfälligen Reform“ einer leistungsorientierten Vergütung am Beispiel des TVÖD leistet – last but not least – der Beitrag von *Walter Oechsler*. Der Autor resümiert abschließend die zentralen Elemente des Tarifvertrages und attestiert dem Reformwerk erhebliche Defizite hinsichtlich des verfahrens- und führungsbezogenen „Unterbaus“. Diese Mängel führt Walter Oechsler auf die fehlende Orientierung an personalwirtschaftlichen Grundprinzipien zurück. Die Reformbemühungen sind aus dieser Sicht bemüht, drückende Unzulänglichkeiten der Vergangenheit aufzuarbeiten und weit davon entfernt, ein zukunftsorientiertes Personalmanagement in öffentlichen Organisationen zu implementieren.

Bleibt zu hoffen, dass entgegen der kritischen Einschätzungen das Prinzip Hoffnung siegt und die Reform hinzu einer leistungsorientierten Vergütung in öffentlichen Organisationen zu einer Professionalisierung von Personalwirtschaft jenseits der Personalverwaltung führt. Darüber hinaus wünschen wir, dass dieser Band den Dialog von Theorie und Praxis zur Personalarbeit im öffentlichen Sektor stärkt. Wir hoffen, dass Praktiker und Wissenschaftler Nutzen aus den hier versammelten Arbeiten ziehen.

Wir danken allen Beteiligten für Ihre Beiträge. In erster Linie danken wir den Autoren: Den beteiligten Wissenschaftlern, nicht zuletzt deshalb, weil sie das Anreizsystem ihrer Organisationen verlassen haben und in einer Publikationsform veröffentlichen, die zwar zweckmäßig ist, jedoch nur noch wenig Punkte im eigenen Referenzsystem einbringt. Den Praktikern, die möglicherweise Widerstände überwinden mussten und vor allem, weil sie jenseits des „Tagesgeschäftes“ Zeit für eine Vermittlung ihrer Arbeit aufgebracht haben. Lothar Schneider hat diesen Band durch die Vermittlung einer Reihe von Kontakten unterstützt. Herzlicher Dank gilt aber auch unserem Verleger, Rainer Hampp, für die gewohnt unterstützende Zusammenarbeit und Birgit Schröder für die – wie immer – professionelle Aufbereitung der Beiträge.

Literatur

- KGSt (1993): Das Neue Steuerungsmodell: Begründung – Konturen – Umsetzung. Arbeitspapier, Nr. 5, Köln: Kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung.
- OECD (2005): Performance-related pay policies for government employees. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

Leistungsbilder

Albert Martin

Leistung gilt als zentraler Steuerungsmechanismus zur Erzeugung von Wohlstand und Lebenschancen. Entsprechend hoch ist die Wertschätzung, die „Leistung“ genießt, man kann ohne Übertreibung sagen, das Leistungsdenken ist der ideologische Zement unserer Gesellschaft. Er durchdringt alle Lebenszeiten und alle Lebensbereiche. Primärer Ort zur Entfaltung des Leistungsgedankens ist und bleibt wohl die Arbeitswelt, was nicht verwundert, schließlich ist ihr ausgemachter Zweck ja die Erstellung von Produkten und Leistungen. Nicht minder im Zentrum steht die Leistung in der Schule, in der durch ständiges Abprüfen von Leistungsfortschritten das Leistungsethos eingeübt wird, um es dann, wenn die Kinder herangewachsen sind und in die Arbeitswelt eintreten, abrufen zu können. Leistung zählt aber nicht nur in den ausgewiesenen Leistungsfeldern unserer Gesellschaft. Seine eigentlichen Triumphe feiert das Leistungsdenken oft gerade in der Frei-, Kultur- und Erholungszeit. Man denke nur an den Kampf um körperliche Fitness, an Hobbywahn und Kunstsnobismus oder an die mediale Aufmerksamkeit, die das größte Flugzeug, das schönste Model, das meistverkaufte Buch, die bestgerankte Universität oder eben auch das profitabelste Unternehmen erhalten. Leistung ist in allen gesellschaftlichen Prozessen fest verankert, weshalb die auf- und abschwellenden Diskussionen über Wertewandel, Niedergang oder Renaissance des Leistungsprinzips etwas Aufgesetztes haben (vgl. u.a. Kmiecik 1976, Weber 1981, Opaschowski 2004). Von größerer Bedeutung ist jenseits derartiger Debatten allemal, welche Inhalte sich eigentlich mit dem Leistungsstreben verbinden. Zu dieser Frage bietet die Leistungsliteratur Beliebiges: es gibt kaum ein Verhalten, das nicht unter dem Leistungsaspekt betrachtet wird. Ist der Leistungsbegriff damit schlichtweg leer? Hierauf wird im folgenden Abschnitt eingegangen. Weil der mögliche Erkenntnisgewinn begrifflicher Erörterungen sehr gering ist, wollen wir hierbei nicht verweilen, sondern uns im folgenden Abschnitt mit drei Theorien des Leistungsverhaltens in Organisationen beschäftigen. Damit wird es möglich, zwar etwas mehr Licht auf das Leistungsphänomen zu werfen, die Hoffnung, damit zu einer verbindlichen, wissenschaftlich begründeten Leistungsvorstellung vordringen zu können, muss aber enttäuscht werden. Nicht nur Politiker, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, auch Wissenschaftler sprechen oft über sehr verschiedene Dinge, wenn sie über Leistung sprechen.

1. Leistungsvorstellungen: Begriffe

Die Schwierigkeit mit der Leistung beginnt bereits damit, dass es keinen letztlich verbindlichen Maßstab für Leistungen geben kann, weil Leistungsvorstellungen fest in Wertvorstellungen eingebunden sind, die als solche keine Objektivität beanspruchen können. So wird man nicht jede „Spitzenleistung“ auch als wirkliche Leistung durchgehen lassen (man betrachte nur die Rekorde im einschlägigen Guinness-Buch). Auch wird nicht selten, was den einen als großartige Leistung gilt, von andern als niveaulos und indiskutabel abgetan (die Geschichte der Wissenschaft, der Technik, der Kunst, der Politik liefert hierzu

reichlich Anschauungsmaterial). Doch nicht nur die Bestimmung der Leistungsinhalte, auch der Leistungsvergleich ist oft hoch problematisch. Was ist beispielsweise die „enttäuschende Leistung“ eines Weltrekordlers, wenn er bei der Olympiade nur Vierter wird im Vergleich zu der Leistung eines von seiner Anlage her wenig sportlichen Schülers, dem es gelingt bei einem Schulwettbewerb statt wie üblich den letzten Platz zu belegen, einen mittleren Platz zu erobern? Wer liefert die größere Leistung? Und was ist die bessere Leistung: Wenn ein Unternehmen eine Rendite erwirtschaftet, die den langfristigen Kapitalmarktzins um das Doppelte übertrifft, dabei aber einige tausend Stellen abbaut oder wenn ein vergleichbares Unternehmen nur eine durchschnittliche Rendite erwirtschaftet, weil sie auf Stelleneinsparungen verzichtet?

Die Personalwirtschaftslehre vermeidet inhaltliche Festlegungen auf einen Leistungsbegriff. Oechsler/Steinbach definieren die Arbeitsleistung als „...Summe der quantitativen und qualitativen Ergebnisse von Arbeitskräften (Arbeitsergebnis) unter Berücksichtigung des benötigten Zeitaufwandes (Oechsler/Steinbach 1983, 9). Für Pinder ist Leistung „... the accomplishment of work-related goals regardless of the means of their accomplishment.“ (Pinder 1998, 17). Ähnlich definiert Borchert: „Eine Leistung eines Mitarbeiters liegt ... dann vor, wenn dieser einen Beitrag zur Erreichung unternehmerischer Ziele liefert.“ (Borchert 2004, 1082 f.). Ob Ergebnisse, arbeits- oder unternehmensbezogene Ziele: welche inhaltlichen Ergebnisse bzw. Ziele als Leistung gelten sollen, wird nicht näher ausgeführt.¹ Diese Festlegung wird den Entscheidern vor Ort überlassen. Und eine Festlegung erfolgt denn auch, schließlich gilt ja – wie oben angeführt – das Leistungsprinzip und verlangt z.B. die Bezahlung oder Karrierechancen an der erbrachten Leistung auszurichten. Ein wichtiger Schritt um diesbezüglich zu einem Ergebnis zu kommen ist die Untersuchung der „Anforderungen“, die eine bestimmte Aufgabe stellt. Die Anforderungen definieren gewissermaßen die Mindestleistung, die jemand erbringen muss, damit die Aufgabe befriedigend erledigt wird. Höhere Anforderungen rechtfertigen daher (aus dem Blickwinkel des Leistungsprinzips) auch einen höheren Lohn (der Lehrer soll z.B. mehr verdienen als der Hausmeister). Die Erfüllung der Anforderungen ist aber nur ein Teil der möglichen Leistung. Zwei Personen können gleichermaßen die Anforderungen einer Aufgabe erfüllen (zwei Lehrer, die beide tun, was gute Lehrer tun) und sich im Weiteren dann doch in ihrem Leistungsgrad unterscheiden (einer der Lehrer tut noch mehr). Die Leistungsgerechtigkeit verlangt, dass auch dieser Unterschied bei der Entlohnung berücksichtigt wird. Allerdings ist es ein oft schwieriger und konfliktdurchtränkter Prozess, die angemessenen Anforderungen zu finden und den tatsächlichen Leistungsgrad zu ermitteln. Leistungsbestimmung ist eine Bestimmungsleistung. Man muss sich auf einen *Maßstab* einigen und man muss sich vor allem auch *einigen*, denn ohne Verbindlichkeit verliert der Leistungsbegriff jeden Gehalt (vgl. auch die Definition von Heckhausen 1974).

¹ Die Definitionen beziehen sich auf das Verhaltensergebnis, verschiedentlich wird vorgeschlagen, auch andere Aspekte des Leistungshandelns einzubeziehen, etwa das Verhalten oder das Potential; man unterscheidet Mengen- von Wertleistungen, Effizienz und Effektivität (vgl. u.a. Wagner 1975, Campbell 1990, Schettgen 1996). Derartige Differenzierungen haben häufig einen „pragmatischen“ Sinn (sie sollen Ansatzpunkte für die Festlegung von konkreten Leistungskriterien liefern), sind aber nicht geeignet, die angeführte Grundproblematik zu entschärfen. Im Übrigen nimmt auch die Alltagssprache vielfältige Akzentsetzungen vor; so führt z.B. das Grimmsche Wörterbuch bei der Beschreibung des Leistungsbegriffs Aspekte wie die Erfüllung einer Obliegenheit, die Übernahme einer Verpflichtung oder die Bewährung einer Fähigkeit auf.

Betrachtet man die jeweilige Motivlage von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, dann scheinen die Chancen für eine einvernehmliche Verständigung eher schlecht. Leistungswilligen beziehen Arbeitnehmer primär aus intrinsischen Motivatoren, also aus Spaß an interessanten Aufgaben, aus Selbstbestimmung und Anerkennung (Herzberg/Mausner/Synderman 1959, Kovach 1987, Deci/Ryan 1985). Umgekehrt wünschen sich Arbeitgeber Fleiß („Einsatzbereitschaft“), Anpassungsbereitschaft und Disziplin (Hunt 1996, DIHK 2004, Krenn/Papouschek/Vogt 2004). Die Vermittlung dieser beiden wenig kompatiblen Wertereihen bedarf einiger Anstrengungen.² Erschwert wird diese Vermittlung noch durch gegensätzliche Interessen an der Leistung, die in der Natur eines jeden Arbeitsverhältnisses liegen. Schließlich ist Leistungsverhalten ja das primäre Tauschgut, das der Arbeitnehmer in die Arbeitsbeziehung einbringt. Er wird es nicht herschenken, der Arbeitgeber wird es andererseits möglichst günstig erwerben und verwerten wollen. Die Meinungen darüber, wie viel Spielraum für Arbeitnehmer überhaupt besteht, um ihre Leistungsinteressen einzubringen, sind geteilt. Neuberger ist diesbezüglich illusionslos: „Was zählt und sich auszahlt ist Leistung, die marktfähig sein und vorgeschriebenen Standards genügen muss.“ (Neuberger 1985, 215).

Zusammengefasst: Leistung ist eine abstrakte Kategorie, die der Konkretisierung bedarf. In diesem Ableitungsprozess treten notwendig Brüche auf, die nicht durch Logik allein, sondern auch durch Entscheidungen überbrückt werden müssen. Über die Leistungskriterien muss man sich außerdem verständigen. Das ist und bleibt ein hochgradig politischer Prozess selbst dann, wenn man ihn methodisch begleitet und ihn damit ein Stück weit „versachlicht“, z.B. durch Entwicklung und Anwendung von Verfahren der Arbeits- und Leistungsbewertung (Bartölke u.a. 1981).

2. Leistungsvorstellungen: Theorien des Leistungsverhaltens

Die im Folgenden skizzierten theoretischen Ansätze gründen in sehr unterschiedlichen Vorstellungen über die menschliche Natur und deren Antriebe und kommen damit auch zu einem je eigenen Leistungsverständnis. Sie stehen exemplarisch für eine ganze Reihe weiterer Ansätze aus der reichhaltigen Literatur zum Verhalten in Organisationen, auf die an dieser Stelle nur verwiesen werden kann (Pinder 1998, Miner 2003, Martin 2003).

2.1 Der Arbeitnehmer als Hochleistungssportler

Eine der bekanntesten – und nach Auffassung ihrer Protagonisten eine der erfolgreichsten (!) – Theorien des Leistungsverhaltens ist die Zielsetzungs-Theorie von Locke/Latham (1984, 1990, 2002, 2005).

² Das ist natürlich nur eine vereinfachte Gegenüberstellung, die die möglichen Konfliktlinien bei der Konfrontation von Leistungsangebot und Leistungsanforderung deutlich machen soll. Im Konkreten gibt es zahlreiche weitere Ursachen für das bedingte oder unbedingte Leistungsstreben von Arbeitnehmern, etwa monetäre Wünsche und Bedürfnisse, Freude an der Leistung, Pflichtgefühl, wahre ebenso wie falsche Bedürfnisse (z.B. Arbeitssucht, Ruhmsucht, Herrschsucht) und natürlich auch noch andere Erwartungen von Arbeitgebern (z.B. Kreativität, Innovationsfreude, gemeinschaftsorientiertes Verhalten auf der einen, Loyalität und Gehorsam auf der anderen Seite).

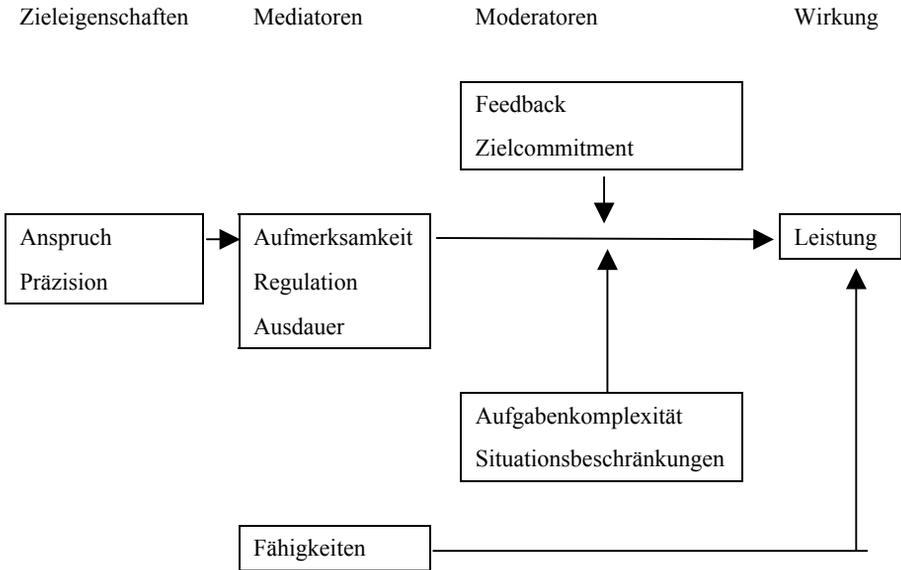


Abbildung 1: Leistungsmodell Hochleistungssportler (Locke/Latham 1990)

Die Zielsetzungs-Theorie argumentiert gerade heraus. Ihr Interesse gilt ganz unmittelbar der Frage nach möglichst hoher Leistung. Sie unterscheidet sich damit von anderen Theorien, denen es auf einem allgemeineren Niveau um die Motivationsdynamik geht und in denen Leistungsanstrengungen daher nur den Stellenwert einer spezifischen Verhaltensthematik gewinnen. Dessen ungeachtet fußt auch der Ansatz von Locke/Latham auf allgemeinen Vorstellungen über die menschliche Natur, so etwa in der Annahme, dass das Leistungsstreben ganz vital und zentral in der menschlichen Psyche verankert sei und – nicht weniger wichtig – in der Auffassung, dass Menschen in einer Leistungssituation normalerweise mit hellem Bewusstsein agierten und sich nicht etwa von unbewussten Bestrebungen leiten ließen. Ihre Aussagen gründen Locke/Latham allerdings weniger auf theoretische Überlegungen als vielmehr auf die Ergebnisse zahlreicher empirischer Studien. Ihre zentrale Erkenntnis fassen sie wie folgt zusammen: „The core of goal setting theory asserts that performance goals lead to the highest level of performance when they are both clear (specific) and difficult. Specific, hard goals lead to higher performance than easy or vague goals, such as trying to ‘do your best’“. (Locke/Latham 2005, 129). Zur Erklärung dieses Tatbestands bemühen sie die in Abbildung 1 skizzierten Zusammenhänge. Demnach stimulieren Zielklarheit und Zielanspruch psychische Prozesse, die der Leistungserbringung besonders zuträglich sind. Ein klar definiertes anspruchsvolles Ziel verleiht der damit verknüpften Aufgabe eine besondere Bedeutung und lässt andere Ziele in den Hintergrund treten – ein Vorgang, der die Konzentration auf das Leistungsziel fördert und damit auch zu einer Leistungssteigerung führt. Entsprechendes gilt für die Verhaltensregulation und die Ausrichtung der Anstrengungen auf das in Frage stehende Ziel. Und dass die Ausdauer eher durch klar definierte als durch vage Absichten gestützt wird, ist ebenfalls einigermaßen plausibel. Allerdings ist nicht gewährleistet, dass die angeführten Mechanismen immer zur Entfaltung kommen. Abhängig ist das vom Wirksamwerden der in Abbildung 1

aufgeführten Moderatorvariablen. Diese definieren gewissermaßen die Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Zielspezifikation.

Dass es sich hierbei um alles andere als lässliche Voraussetzungen handelt, sieht man beispielhaft an der Variablen „Zielcommitment“: Nur wenn sich eine Person einem Ziel wirklich verpflichtet fühlt, wird sie sich von der Verfolgung eines hohen Leistungsanspruchs nicht abbringen lassen. Mit dieser Überlegung drängt sich wie von selbst die Frage auf, ob eine Größe wie das Zielcommitment für die Leistungserbringung nicht ohnehin wesentlich wichtiger ist als die von Locke/Latham herausgestellten Zieleigenschaften. Ähnliches gilt für weitere Verhaltensdeterminanten, auf die die Autoren in ihren Veröffentlichungen mehr oder weniger ausführlich eingehen (Selbstwirksamkeit, persönliche Ambitionen, Anreizsituation).

Doch unabhängig von derartigen Einwänden,³ die Grundargumentation ist durchaus plausibel – allerdings nur für ganz spezielle Leistungskontexte. Immer dann, wenn eine Person ein begehrenswertes und operationalisierbares Leistungsziel vor Augen hat, dem sie sich verpflichtet fühlt, dann ist es sicher auch hilfreich, das Ziel in klar abgegrenzte Teilziele zu zerlegen und in seinem Anspruch nicht nachzulassen. Solche Situationen findet man am ehesten im Leistungssport. Wer sich auf eine Meisterschaft oder einen Rekordversuch vorbereitet, tut gut daran, sich nicht mit Minimalzielen zufrieden zu geben. Auch ist es sicher leistungsförderlich, wenn er seine Zielmargen konkret festlegt, Zwischenziele definiert und regelmäßig prüft, ob er seinem Ziel (etwa einer bestimmten Rekordzeit) näher kommt.

Es ist allerdings sehr die Frage, ob sich Leistungssituationen in der Arbeitswelt in ähnlicher Weise darstellen lassen. Vielmehr drängt sich der Verdacht auf, dass Locke/Latham die Opfer ihrer eigenen Leistungsideologie geworden sind. Die Vorstellung von leistungsbegeisterten Arbeitnehmern, die vorbehaltlos bereit sind, „alles zu geben“ nur weil sie ein leicht fassliches, anspruchsvolles (begehrenswertes?) Ziel vor Augen haben, erscheint denn doch allzu stilisiert. Das heißt nun andererseits nicht, dass die Mechanismen, die in dem Modell angesprochen sind, keinerlei Bedeutung besitzen. Sie können – und in manchen Situationen mehr als in anderen – durchaus zur Geltung kommen und so auch einen starken Impuls setzen, besondere Leistungen zu erbringen. Man sollte aber nicht glauben, jedwedes Leistungsverhalten ließe sich auf das Schema reduzieren, wie es typischerweise für die Situation im (Spitzen-) Sport angebracht ist. Vielen Aufgaben würde es nicht gut bekommen, würde man sie in das Schema dieser Hochleistungsperspektive stecken. Gerade bei den wichtigeren Aufgaben ist von vornherein eben nicht klar, worin die eigentliche Leistung besteht und was den letztlich Erfolg ausmacht. Würde man derartige Aufgaben mit operationalen Teilzielen traktieren, dann ginge das oft nicht ohne Bedeutungs- und Effizienzverluste ab. Dies gilt insbesondere für „schlecht-definierte“ und komplexere Aufgaben, für Aufgaben, die Teil einer verwickelten Aufgabenstruktur sind und für

³ Diese Frage kann an dieser Stelle leider nicht vertieft werden. Gleiches gilt für das Problem, den Stellenwert der Fähigkeiten zu bestimmen. In Abbildung 1 werden die Fähigkeiten als Mediatoren eingestuft, was nicht recht einleuchten will und von den Autoren auch nicht konsequent so gesehen wird (vgl. z.B. Locke 2000). Im Übrigen ist das Modell (wie andere Motivationsmodelle auch) eigentlich kein Leistungsmodell, sondern ein Modell der Leistungsbereitschaft, die Wirksamkeit der Leistung selbst läuft gemäß der Skizze in Abbildung 1 ja gewissermaßen neben den anderen Prozessen (die sich alle auf die Leistungsbereitschaft beziehen) einher ohne mit ihnen genauer verknüpft zu werden. Vgl. zur Zielsetzungstheorie neben den Veröffentlichungen von Locke/Latham u.a. Kanfer 1990, 126 ff., Pinder 1998, 368 ff.

Aufgaben, die die Abstimmung wenn nicht gar die Kooperation mit andern Personen erfordern.⁴ Paradoxerweise sind die gut strukturierbaren Aufgaben, für die sich die Rezepte der Zielsetzungstheorie besonders eignen, Aufgaben, die eben das nicht haben, was die Zielsetzungstheorie voraussetzt, nämlich Begeisterungspotential.

2.2 Der Arbeitnehmer als guter Soldat

Mit der Fixierung auf eine konkret geforderte Leistung wird man dem modernen Arbeitsleben, das den Mitarbeitern Mitdenken, Engagement und Verantwortung abverlangt, kaum gerecht. Die einschlägige Forschung hat daher auch eine ganze Reihe von Konstrukten entwickelt, die dazu dienen, Verhaltensweisen abzubilden, die den engeren, einer bestimmten Stelle eindeutig zugehörigen Aufgabenhorizont verlassen. Am bekanntesten ist das Konzept des „Extra-Rollen-Verhaltens“, mit dem zum Ausdruck gebracht werden soll, dass das Funktionieren und Gedeihen einer Organisation ganz maßgeblich von Extraleistungen abhängt, die nirgendwo (etwa in einem Arbeitsvertrag) endgültig artikuliert und fixiert werden können. Würden sich die Mitglieder einer Organisation, und sei es mit größtem Eifer, darauf beschränken, ihre zum Beispiel in Stellenbeschreibungen aufgeführten je individuellen Pflichten zu erfüllen, dann käme gewissermaßen der gesamte Betrieb zum Stillstand. Organisationen leben nicht nur von einer aufeinander abgestimmten Aufgaben- und Rollenstruktur, sie brauchen auch Extra-Rollen-Verhalten. Ähnliche Überlegungen stehen hinter Konstrukten wie „Organisationale Spontaneität“, „Prosoziales Organisationales Verhalten“ und „Prinzipiengeleiteter Organisationaler Dissens“ (vgl. Matiaske/Weller 2003).

Am prominentesten und empirisch wahrscheinlich am häufigsten untersucht ist das so genannte „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB). Dennis Organ, der Erfinder dieses Konstrukts, definiert OCB als „... individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.“ (Organ 1988, 4). Es geht also um Verhalten, das unter der Verfügungsgewalt des einzelnen Arbeitnehmers steht, das von einem Dritten formal nicht eingefordert werden kann, das vom Belohnungssystem „nicht wahrgenommen“ wird (das dem Arbeitnehmer also im Zweifel nichts außer Beschwerden und Unannehmlichkeiten einbringt), das aber letztlich dem Wohle der Organisation dient, auch wenn dies nicht von allen gleich eingesehen wird. Die angeführte Definition ist allerdings nicht unproblematisch und Organ selbst empfindet ihr gegenüber einiges Unbehagen. So spricht nichts prinzipiell dagegen, dass das Verhalten, das mit dem OCB-Konstrukt beschrieben werden soll, durchaus auch belohnt werden kann. Auch muss es nicht im Belieben des Mitarbeiters bleiben, „Zusatzverhalten“ wirklich zurückhalten zu können, weil sich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus Erwartungen auf ein besonderes Engagement herausbilden werden, die nicht einfach ignoriert werden können. Organ schwächt seine Begriffsfassung daher ab, OCB unterscheidet sich demnach vom normalen Aufgabenverhalten lediglich *durch den Grad*, in dem Arbeitsanforderungen eingefordert werden können und im Ausmaß, in dem man sich darauf verlassen kann, dass man das in Frage stehende Verhalten auch belohnt bekommt (Organ 1997, 92).

⁴ Und bei nicht wenigen Aufgaben stellt sich daher auch häufig erst im Nachhinein heraus, worin eine Leistung denn nun eigentlich bestanden hat und welche Qualität ihr zukommt – von der politischen Dimension, die der Aufgabendefinition und der Interpretation der Ergebnisse oft anhaftet ganz abgesehen.

Am ehesten erscheint Organ der Begriff Kontextleistung (Motowidlo/van Scotter 1994) das zu treffen, was mit dem OCB-Begriff anvisiert sei. Es geht dabei um Verhalten, das nicht den technischen Kern der Arbeit selbst betrifft, sondern das breitere organisationale, soziale und psychologische Arbeitsumfeld, das gewissermaßen den Nährboden bildet, in dem die technischen Arbeitsverrichtungen ihre Wirkung entfalten. Es geht beim OCB also um Verhaltensweisen der Arbeitnehmer zur Beibehaltung und Stärkung des Aufgabenkontexts.

Zur näheren Charakterisierung fächert Organ das OCB weiter auf. Die Begrifflichkeit, die er dabei verwendet, erscheint allerdings etwas überdimensioniert, weshalb es auch nicht angemessen ist, den Begriff OCB ohne weiteres mit „organisationales Bürgerverhalten“ zu übersetzen. Die erste Teildimension des OCB ist beispielsweise der „Altruismus“, ein Begriff, der ja nicht eben anspruchslos ist, sich bei Organ jedoch (realistischerweise) auf so etwas wie allgemeine Hilfsbereitschaft reduziert. Als zweite Teildimension gilt Organ die „Zustimmung“ (generalized compliance), die sich in Verhaltensweisen wie vorbildliche Pünktlichkeit, Respekt für das Eigentum des Unternehmens und vertrauensvolles Befolgen der organisationalen Vorschriften und Regeln niederschlägt. Schließlich unterscheidet Organ noch „Sportliches Verhalten“ (sportsmanship), womit eine gewisse Unempfindlichkeit gegenüber Unbequemlichkeiten und ein Verzicht auf Quengelei gemeint ist und „Zuvorkommenheit“ (courtesy), die sich im Mit- und Vorausdenken niederschlägt, um Probleme, die auf die Kollegen zukommen könnten, präventiv abzuwehren. Schließlich nennt Organ noch „Bürgertugend“ (civic virtue), ein ebenfalls sehr ambitionierter Begriff, der bei Organ jedoch ebenfalls einigermaßen Bodenhaftung behält, da er sich auf die Beteiligung an den organisationalen Angelegenheiten etwa durch Teilnahme an Sitzungen und Informationsveranstaltungen bezieht, eine Operationalisierung, die angesichts wirklicher Bürgertugenden wie etwa der Zivilcourage, etwas ärmlich wirkt.

Die ursprüngliche Motivation bei der Entwicklung des OCB-Konzepts lag – so Organ – in der intuitiven Überzeugung, dass sich die Arbeitszufriedenheit auch im Leistungsverhalten niederschlagen müsse und zwar trotz bzw. entgegen den zahlreichen empirischen Studien, die nur relativ niedrige Korrelationen zwischen diesen Größen erbrachten (zu einer Erklärung dieses Befundes vgl. Martin 1992). Die Argumentation von Organ klingt einleuchtend. Die unmittelbare messbare Arbeitsleistung ist demnach primär von den gegebenen Anreizstrukturen abhängig (wird das Leistungsverhalten auch gezielt und nachvollziehbar belohnt?) und daneben vor allem auch von den jeweils vorliegenden Fähigkeiten der Arbeitnehmer. Der Arbeitszufriedenheit komme im Leistungskontext dagegen nur eine mittelbare, deswegen aber nicht geringere Bedeutung zu. Sie stimuliere zwar nicht das unmittelbare Leistungsverhalten, aber sie definiere den Zugang zu den Verhaltensanforderungen in einem Unternehmen.

Zu beachten ist hier das spezielle Verständnis von Arbeitszufriedenheit, es geht dabei nicht etwa um die affektive Gestimmtheit am Arbeitsplatz, sondern um die Beurteilung bzw. Bewertung der Arbeitssituation (vgl. zu dieser wichtigen Differenzierung Martin 2006). Ist man mit der gesamten Arbeitssituation einverstanden, sind die diesbezüglichen Verhältnisse im wörtlichen Sinn „zufriedenstellend“, dann gewinnt man auch einen Blick für den Arbeitskontext, man ist bereit, sich für das Unternehmen zu engagieren oder eben OCB-Verhalten zu zeigen. Es ist aus dieser Sicht wenig überraschend, dass sich einigermaßen deutliche empirische Zusammenhänge nicht nur zwischen OCB und Zufriedenheit, sondern auch zwischen OCB und wahrgenommener Fairness und zwischen OCB und affektiver Verbundenheit mit dem Unternehmen nachweisen lassen (Organ/Ryan 1995).

Die Argumentation ist in Abbildung 2 nochmals schematisch wiedergegeben. Kausal bedeutsam für das Erbringen der im engeren Sinne aufgabenbezogenen Leistungen sind

unmittelbare Leistungsanreize und Fähigkeiten. Diese wirken sich zwar auch auf die Kontextleistungen aus (Fähigkeiten sind auch für das Erbringen derartiger Leistungen wichtig), spielen hierfür aber nur eine weniger zentrale Rolle. Entscheidend sind diesbezüglich vor allem Arbeitshaltungen. Als mögliche Moderatoren dieser Beziehung kommen zum Beispiel bestimmte Wertvorstellungen und Faktoren des Arbeitsumfeldes in Frage.

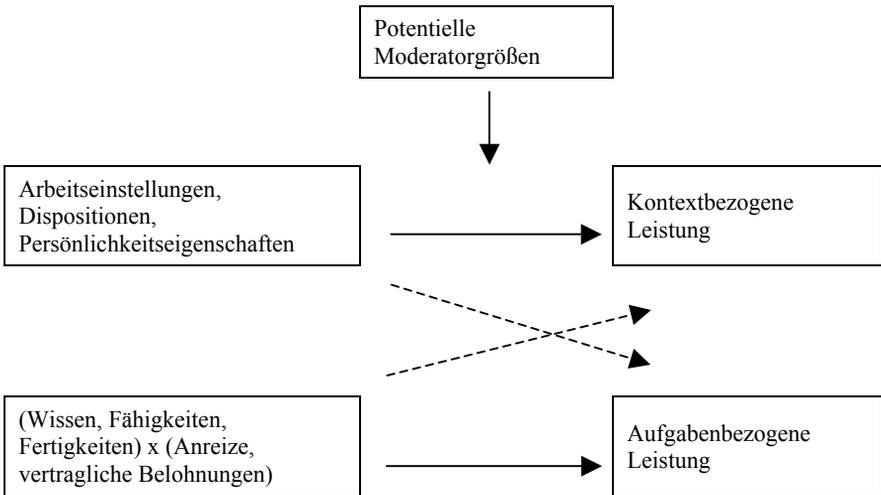


Abbildung 2: Leistungsmodell Guter Soldat (Organ/Ryan 1995)

Organ gab seinem Buch „Organization Citizenship Behavior“ den Untertitel: „The Good Soldier Syndrome“. Es gibt kaum eine bessere Charakterisierung des Verhaltens, das Organ beschreibt. Letztlich geht es beim OCB darum, ob ein Arbeitnehmer seinem Arbeitgeber Wohlwollen entgegenbringt und ob er Wohlverhalten zeigt. Gute Soldaten denken mit, scheren aber nicht aus, sie dienen (ungefragt) der Sache, sind wachsam und – gehorsam. Organ selbst gibt diese Vereinseitigung durchaus zu: „... OCB became, operationally, things that supervisors like for you to do, even though they can’t make you do it and can’t guarantee any reward for it beyond their appreciation and perhaps an occasional extra kindness or two.“ (Organ 1997, 93). Das Management bekommt mit OCB-Mitarbeitern freie Hand, es muss sich nicht mit Unverständnis oder gar Widerständen plagen, sondern kann sich auf engagierte Unterstützung verlassen. Nun steht zwar außer Frage, dass die Bedeutung der Kontextleistung kaum überschätzt werden kann, es ist aber mehr als zweifelhaft, ob der „brave Soldier“ das Leitbild des modernen Arbeitnehmers abgeben kann. Nicht nur, dass man sich das Bild eines selbstbewussten und emanzipierten (Organisations-) Bürgers anders vorstellt, es ist auch fraglich, ob das OCB hinreicht, um mit den Anforderungen einer dynamischen, komplexen und konfliktreichen Arbeitswelt zurechtzukommen.