

Holtmann, Doris; Rybnikova, Irma; Schneidhofer, Thomas M.

Article

Personalforschung an Hochschulen, Teil 2

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Holtmann, Doris; Rybnikova, Irma; Schneidhofer, Thomas M. (2010) : Personalforschung an Hochschulen, Teil 2, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 24, Iss. 3, pp. 312-322

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70939>

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.

Doris Holtmann

Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen – Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen*

Betreuer: Prof. Dr. Wenzel Matiaske, Helmut-Schmidt-Universität,
Universität der Bundeswehr Hamburg

1. Ausgangslage

Mit dem im Jahr 2005 abgeschlossenen Tarifvertrag (TVöD) findet die „leise Revolution“ im öffentlichen Dienst Deutschlands ihren vorläufigen Abschluss. Die seit den 70er Jahren in verschiedenen Reformvorhaben angeregte Umsetzung des Leistungsprinzips in Form leistungsbezogener Vergütungsbestandteile wird nun praktisch implementiert. An die Einführung leistungsbezogener Entgelte im öffentlichen Dienst sind hohe Erwartungen geknüpft: Vorrangig eine höhere Leistungsbereitschaft (Motivation) der Mitarbeiter und in Folge eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität des öffentlichen Dienstes. Darüber hinaus ist eine Professionalisierung des Personalmanagements öffentlicher Organisationen zu erwarten.

Die Arbeit thematisiert – in Anlehnung an das in der Organisationstheorie prominente Begriffspaar Funktionen und Folgen (Luhmann 1972) – die intendierten und nicht-intendierten Effekte von Leistungsanreizsystemen. Im Unterschied zur Luhmannschen Organisationsauffassung werden jedoch nicht Systeme, sondern auf – verhaltenstheoretischer Grundlage – Akteure betrachtet. Die Intentionen von Leistungsanreizsystemen werden auf Ebene des Personalmanagements untersucht; die intendierten und nicht-intendierten Effekte auf Ebene der betroffenen Mitarbeiter. Die zentralen Leitannahmen befassen sich mit der Analyse der Wirkungen von Leistungsbeurteilungen auf das Verhalten von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der in der „Organizational Justice-Forschung“ diskutierten Gerechtigkeitsdimensionen.

2. Theoretische Grundlagen

Als Basistheorie zur Erklärung des Engagements in Organisationen dient die auf Barnard (1938) zurückgehende Anreiz-Beitrags-Theorie. Um die Vielfalt der Facetten des wechselseitigen sozialen Interesses der Organisationsmitglieder in das Kalkül der Gestaltung von Anreizsystemen einzubeziehen, wird als weiterer Beschreibungsrahmen aus dem Repertoire der sozialpsychologischen Literatur das Konstrukt des psychologischen Vertrages (Rousseau 1995) näher beleuchtet. Die Grundannahme des „psychologischen Vertrages“ impliziert, dass nicht explizit definierte Vertragsbestandteile, sondern gegenseitiges Vertrauen, wechselseitige Erwartungen und Fairness als Binde-

* Holtmann, D. (2008): Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen. Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, ISBN 978-3-86618-224-0, 242 S., € 29.80.

glieder der Austauschbeziehung und als steuernde Verhaltensdeterminanten gelten. Analog zum „psychologischen Vertrag“ ist auch das Konzept des „Extra-Rollenverhaltens“ an soziale Reziprozitäten gebunden. Mit dem Konzept des „Extra-Rollenverhaltens“ wird zum Ausdruck gebracht, dass das Funktionieren und Gedeihen von Organisation maßgeblich von „Extraleistungen“ ihrer Mitarbeiter abhängt. Eben diese Verhaltensweisen sind es, die im Bezugspunkt der jüngeren Reformdebatte – dem „Neuen Steuerungsmodell“ der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt 1993) – das intendierte Leitbild eines engagierten Mitarbeiters im Sinne eines „Organisationsbürgers“ beschreiben. Das Modell fokussiert einerseits eine stärkere Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters und andererseits dessen motivationale Bindung an die Zielerreichung durch den Einsatz materieller Leistungsanreize. Als Voraussetzung organisationaler Effizienz und Effektivität – im Sinne des Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ 1988) – kommt in der organisationstheoretischen Literatur der wahrgenommenen Gerechtigkeit (Deutsch 1975; Leventhal 1976) eine Schlüsselrolle zu. Nur Anreizsysteme, die grundlegend in ihren Verteilungsergebnissen, aber auch in ihrer Vorgehensweise und ihrer Rückkoppelung an Mitarbeiter als gerecht erlebt werden, bieten einen geeigneten Rahmen, in dem sich organisationsdienliches Verhalten entwickelt.

3. Methodisches Vorgehen

Diese Leitannahme, dass Gerechtigkeit in materieller, instrumenteller und interaktiver Dimension Voraussetzung des wünschenswerten Engagements ist, ist Grundlage der empirischen Untersuchung.

Der empirische Teil der Arbeit basiert auf Daten, die während eines Untersuchungszeitraums in den Jahren 2002-2005 in der Feldarbeitsphase des Verbundforschungsprojektes „Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung“ in vier kommunalen baden-württembergischen Betrieben erhoben wurden. Neben prozessbasierten Daten, insbesondere den Ergebnissen der Leistungsbeurteilungen, wurden die Mitarbeiter standardisiert befragt. Darüber hinaus wurden qualitative Interviews auf verschiedenen Ebenen geführt. Das im Rahmen der Arbeit ausgewertete und diskutierte qualitative Datenmaterial basiert auf 34 Einzelinterviews mit Betriebsleitern, Beurteilern und Beurteilten. Vier der insgesamt 34 durchgeführten Interviews wurden als Experteninterview mit den Betriebsleitungen der einzelnen Betriebe durchgeführt. Ferner wurden jeweils 15 problemzentrierte Interviews – verteilt über die teilnehmenden Betriebe – mit Beurteilern und Beurteilten geführt. Das Erhebungsdesign berücksichtigt, dass im Rahmen der Untersuchung nicht nur günstige Fälle, Mitarbeiter, die der Einführung von Leistungsbeurteilung – sei es als Beurteiler oder als Beurteilter – positiv gegenüber stehen, sondern auch kritische Stimmen eingefangen werden sollten.

Die Datenanalyse erfolgte mittels der Technik der (inhaltlich) strukturierenden Inhaltsanalyse (Mayring 1983, 2003). Die Festlegung der inhaltlichen Strukturierungsdimensionen erfolgte auf Basis der theoretisch induzierten Interdependenz zwischen organisationaler Gerechtigkeit – Verteilungs-, Verfahrens- und Interaktionsgerechtigkeit (unabhängige Variable) – und Extra-Rollenverhalten (abhängige Variable). Zudem erlaubte diese typologisierende Auswertungslogik und die anschließende Codierung

der Daten auf nominalem Datenniveau die Befunde korrespondenzanalytisch zusammenzufassen.

4. Ergebnisse der Arbeit

Die zentralen Befunde der Analyse informieren detailliert über die subjektiven Gerechtigkeitswahrnehmungen der Betroffenen und der Einflussnahme dieser Wahrnehmungen auf das intendierte Leistungsverhalten.

Organisationelle Gerechtigkeit und Leistungsbeurteilung

Die Ergebnisse der qualitativen und der graphischen Analyse zusammenfassend, lässt sich festhalten, dass das „Beitragsprinzip“ bei der neuen Entgeltendifferenzierung in den Betrieben eine zentrale Rolle einnimmt. Sowohl von der Gruppe der Beurteiler wie seitens der Beurteilten wird eine leistungsabhängige Verteilung der Zulagen in der Regel begrüßt. Jedoch ist die perzipierte Gerechtigkeit der realen Ergebnisse – für Beurteilte wie Beurteiler – auf Grund spezifischer betrieblicher Regelungen („altersgebundene“ Besitzstandsregelungen, „Deckelungen“, etc.) und der relativ niedrigen Höhe der Leistungszulagen eingeschränkt. In Folge gilt die Aufmerksamkeit der Betroffenen der Transparenz und der „handwerklichen“ Solidität des Verfahrens. Dominant für die erlebte Fairness für alle Betroffenen sind die Dimensionen „Partizipation und Transparenz“, „Ausschluss von Parteilichkeit“ sowie „Aufklärung und Kommunikation“. Darüber hinaus besitzt die Dimension „Genauigkeit“ als Parameter für die erforderliche Vorbereitung auf das Beurteilen einen hohen Stellenwert für die Beurteiler. Die beurteilten Mitarbeiter hingegen schätzen eine solide Umsetzung der Leistungsbeurteilung und die damit verbundene Wertschätzung ihrer Person.

Organisationale Gerechtigkeit und Extra-Rollenverhalten

Die Gerechtigkeitsurteile der Betroffenen sind ausschlaggebend dafür, inwieweit sie bereit sind, die mit den Leistungsbeurteilungen intendierten (Verhaltens-) Veränderungen in den Betrieben mitzutragen. Deutlich zeichnet sich in den Analysen der Dimension „Unkompliziertheit“ und „Eigeninitiative“ des OCB ab, dass neben den Ergebnissen, vor allem auch die Gewährleistung eines soliden und transparenten Verfahrens und eine wertschätzende Interaktion in den Betrieben für den Erfolg bzw. Nichterfolg der intendierten Zielsetzungen der Leistungsbeurteilungen ausschlaggebend sind. Geschildert werden auf Ebene der Beurteilten deutlich positive Effekte (Motivation) bezogen auf das Leistungsverhalten sowie negative Effekte (Resignation) in Form von Leistungszurückhaltung in Abhängigkeit von als fair oder unfair empfundenen Beurteilungen. Die Befunde verweisen auf eine tendenzielle Kumulierung negativer Effekte, wenn nicht nur die Ergebnisse, sondern auch das Verfahren und die interpersonelle Behandlung nicht akzeptiert werden. Auffällig an den Befunden zum Extra-Rollenverhalten ist ein positionsabhängiger Effekt auf Ebene der Beurteiler: Die Beurteiler attestieren sich selbst im Zuge der Einführung der Leistungsbeurteilungen und ihrer neuen Rolle ein Höchstmaß an „Eigeninitiative“.

Quintessenz

Bezahlung nach Leistung ist eine attraktive Idee, jedoch ist der Leistungsvergütungsanteil im öffentlichen Sektor auch aktuell auf einen relativ niedrigen Prozentsatz des

Grundgehalts beschränkt und wird von den Beschäftigten, insbesondere in nicht leitenden Positionen, häufig als zweitrangig betrachtet. Am stärksten motivierten bisher im öffentlichen Dienst eher die Beschäftigungssicherheit, Arbeitsinhalte und transparente Aufstiegsoptionen. Jedoch ist zu erwarten, dass ausgehend von den Zielen des Reformprozesses und nicht zuletzt auch durch eine legitimatorische Funktion von Leistungsentgelten im öffentlichen Dienst eine stetige Dynamisierung des psychologischen Vertrages erfolgt. An eine Veränderung des psychologischen Vertrages knüpfen aber auch die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes Bedingungen wie z.B. die Erwartung an ein „gerechtes“ (Beurteilungs-) System.

Die Befunde dieser Arbeit illustrieren, dass die Auswahl und Ausgestaltung eines Beurteilungssystems ebenso von den auf Ebene der einzelnen Organisation intendierten Zielen als auch von der jeweiligen (Führungs-) Kultur einer Verwaltung abhängig ist. Mit der Implementierung leistungsbezogener Entgeltsysteme kann nicht nur die Förderung der Mitarbeitermotivation einhergehen, sondern diese sollte auch genutzt werden, um die Personalführungskompetenz in öffentlichen Organisationen zu thematisieren und zu verbessern.

Literatur

- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge (Mass.).
- Deutsch, M. (1975): Equity, equality, and need: What determines which values will be used as the basis of distributive justice? In: *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- KGSt, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1993): *Das Neue Steuerungsmodell: Begründung, Konturen, Umsetzung*. Bericht Nr. 5. Köln.
- Leventhal, G.S. (1976): Fairness in social relationships: In: J.W. Thibault et al. (eds.): *Contemporary topics in social psychology*, 92-133.
- Luhmann, N. (1972): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. 2. Auflage, Berlin.
- Mayring, P. (1983): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel (8. Auflage 2003).
- Organ, D.W. (1988): *Organizational Citizenship Behaviour. The good soldier syndrome*. Lexington/MA.
- Rousseau, D.-M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks.

Irma Rybnikova

Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte*

Betreuer: Prof. Birgit Benkhoff, Technische Universität Dresden

1. Ausgangslage und Zielstellung der Arbeit

Landläufig wird Interim Management als eine Dienstleistung verstanden, welche eine befristete Übernahme von Managementaufgaben durch eine firmenfremde Person beinhaltet. Im Unterschied dazu fasse ich in meiner Arbeit Interim Management als eine Art Personalexternalisierung auf und betrachte es als eine atypische Beschäftigungsform, die auf einem Werk- oder Dienstvertrag beruht und auf die Führungspositionen in Unternehmen abzielt. Anstelle der herkömmlichen langfristig angelegten Beschäftigung tritt nunmehr ein marktorientiertes kurzfristiges Verhältnis zwischen einem Manager und dem Unternehmen.

Während Personalexternalisierung in ausführenden Tätigkeiten bereits umfangreich erforscht wurde, erfuhr atypische Beschäftigung in Managementpositionen bisher vergleichsweise wenig Beachtung durch Wissenschaftler. Inwiefern die marktorientierte Gestaltung der Managementpositionen ein effizientes Arrangement darstellt, ist daher selten hinterfragt worden. Diese Arbeit stellt sich dieser Frage und untersucht die Effizienz atypischer Beschäftigung für Führungskräfte am Beispiel von Interim Management.

2. Theoretische Einbettung

Als theoretischer Rahmen lag meiner Analyse die Transaktionskostentheorie nach Williamson (1985) zugrunde. Das Augenmerk der Arbeit galt der Einschätzung von Transaktionskosten, die Personalexternalisierung in Managementpositionen nach sich ziehen kann.

Der Transaktionskostentheorie zufolge bestimmt vor allem die Unternehmensspezifität auf der einen und die Verhaltensunsicherheit einer Transaktion auf der anderen Seite die Höhe der Transaktionskosten. Um die Ausprägung der Unternehmensspezifität und der Verhaltensunsicherheit einer Managementaufgabe zu ergründen, habe ich den transaktionskostentheoretischen Ansatz durch verschiedene verhaltenswissenschaftlich basierte theoretische Modelle und empirische Ergebnisse untersetzt. So habe ich die Frage, wie unternehmensspezifisch Managementaufgaben sind, mit Hilfe von Ergebnissen zu demografischer Managementforschung, zu Neubesetzungen von Managementpositionen, zum psychologischen Vertrag wie auch zur Macht und dem sozialen Kapital von Managern ergründet. Die Analyse ergab, dass Managementpositionen eine mittlere bis hohe Unternehmensspezifität aufweisen. Diese drückt sich allem voran in unternehmensspezifischen Fach- in Personenkenntnissen aus, die eine

* Rybnikova, I. (2010): Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte. Gabler Verlag, Wiesbaden (in Vorbereitung).

erfolgreiche Ausübung von Managementaufgabe (einschließlich Führung von Mitarbeitern) erfordert.

Um die Verhaltensunsicherheit einer Managementposition einzuschätzen, habe ich u. a. agenturtheoretische Erkenntnisse herangezogen sowie Forschungsergebnisse über Opportunismusneigung von atypisch Beschäftigten betrachtet. Das Fazit der Ergründungen war, dass die Verhaltensunsicherheit von Managementaufgaben als hoch einzuschätzen ist, bedingt durch eine begrenzte Kontrollierbarkeit der Managementleistungen als auch durch eine (möglicherweise daraus resultierende) Opportunismusneigung der betreffenden Personen.

Die theoretische Analyse legt somit den Schluss nahe, dass die Externalisierung von Managementpositionen mit erheblichen Transaktionskosten verbunden sein soll. Im Vergleich zur Festanstellung birgt das marktorientierte Arrangement für Managementaufgaben somit hohe Effizienzrisiken. Die zunehmende betriebliche Praxis von Interim Management scheint den transaktionskostentheoretisch basierten Argumenten jedoch zu trotzen. Um zu erforschen, wie Unternehmen mit den Auslösern von potentiell hohen Transaktionskosten im Fall von Interim Management im Unternehmen umgehen, bot sich eine empirische Betrachtung an.

3. Methodisches Vorgehen

Interim Management habe ich sowohl qualitativ als auch quantitativ untersucht. Die qualitative Untersuchung bestand aus sieben Fallanalysen in deutschen Unternehmen, die Interim Manager eingesetzt haben. Die Fälle umfassen sowohl Dienstverträge mit Interim Managern als auch insgesamt 25 Interviews mit den an den Fällen beteiligten Akteuren: Interim Managern, ihren Mitarbeitern und Entscheidungsträgern in Unternehmen.

In der quantitativen Studie wurden mit Hilfe eines schriftlichen Fragebogens 133 deutsche Interim Manager hinsichtlich ihrer Arbeitseinstellungen befragt. Der Rücklauf und damit die Repräsentativität der Befragung kann bedauerlicherweise nicht errechnet werden, da nicht bekannt ist, wie viele Interim Manager oder Personen, die als solche in den Datenbanken der Vermittlungsagenturen registriert sind, den entsprechenden Fragebogen tatsächlich erhielten. Geht man aber zusammen mit einigen Schätzungen von ca. 1000 Interim Managern in Deutschland aus (Alewell 2005), so haben an der Befragung etwa 11 Prozent der deutschen Interim Manager teilgenommen.

Die Daten der Fallstudien wurden mit Hilfe der Inhaltsanalyse ausgewertet, die der quantitativen Befragung wurden regressionsanalytisch untersucht.

4. Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit

Die Ergebnisse der empirischen Studien bestätigen, dass Interim Management hohe Transaktionskosten in Unternehmen verursacht. Diese entstehen vor allem bei der Einarbeitung eines Interim Managers, bei der Sicherung der Unterstützungsbereitschaft von Mitarbeitern als auch bei der Kontrolle des Interim Managers. Den Fallanalysen zufolge sind sich die Entscheidungsträger in Unternehmen darüber im Klaren, dass Interim Manager nur mangelnde unternehmensspezifische Kenntnisse besitzen, und sie versuchen, diesem Problem mit mehreren Maßnahmen zu begegnen.

Zum einen bemühen sich die Entscheidungsträger der Selektion von Kandidaten unternehmensspezifische Merkmale zugrunde zu legen, indem sie möglichst (unternehmens)spezifische Anforderungen an die Kandidaten stellen, oder sie setzen Interim Manager ein, die bereits Erfahrung mit Unternehmen haben. Zum anderen wurden die übertragenen Managementaufgaben stark eingegrenzt, indem das Agieren der Interim Manager auf spezifische oder besonders dringende Sachverhalte konzentriert wurde. Dabei wurden entweder fachliche Schwerpunkte ignoriert, die unternehmensspezifische Kenntnisse erfordern, oder die Aufgaben der Mitarbeiterführung, wie z. B. Mitarbeiterbeurteilungen, wurden während des Einsatzes außer Acht gelassen. Das aktive Einarbeiten eines Interim Managers ist die dritte Strategie, die dazu dient, unternehmensspezifische Kenntnisse rasch und umfangreich zu vermitteln. Auch wenn Geschäftsführer dieses Einarbeiten gern als eine kurze und aufwandfreie Phase darstellten, fiel der Einarbeitungsaufwand in vielen Fällen beachtlich hoch aus. Daran beteiligten sich oftmals nicht nur direkte Mitarbeiter von Interim Managern, sondern auch Geschäftsführer selbst, Personalverantwortliche sowie andere Managerkollegen. Diese Einarbeitung war für Interim Manager jedoch durchaus nicht „kostenfrei“ bzw. folgenlos. Die Mitarbeiter sahen ihre Einarbeitungsbemühungen häufig als eine Investition an und erwarteten eine adäquate Erwiderng seitens der Interim Manager. Nur diejenigen Interim Manager erwiesen sich als erfolgreich, die in der Lage waren, diese Investitionserwartungen in kurzer Zeit zu erfüllen. Als ein bedeutender Aspekt hierfür stellt sich die fachliche Kompetenz von Interim Managern heraus, die sowohl ein Austauschgut für betroffene Mitarbeiter darstellt, weil sie dadurch „was Neues lernen“ können, als auch einen Grund für die Autorität, die Mitarbeiter den Interim Managern entgegen bringen.

Hohe Transaktionskosten zieht auch die Kontrolle der Managementleistung nach sich. Die Kontrollmaßnahmen, die beim Interim Management zum Einsatz kommen, reichen von spezifischen vertraglichen Regelungen über spontane und formalisierte Berichte an die Geschäftsführung bis hin zu Zielvereinbarungen oder auch Kontrolle durch externe Akteure. Auch wenn antizipierte Folgen der einmaligen Transaktion, wie Verlängerung des Einsatzes oder Reputationseffekte, eine disziplinierende Rolle spielten, wurde im keinem der betrachteten Fälle auf explizite Kontrolle von Interim Managern verzichtet.

Die Ergebnisse der quantitativen Studie sind in zweifacher Hinsicht interessant. Zum einen erweisen sich Interim Manager nicht als typische atypisch Beschäftigte. Aspekte, die sich für die bereits erforschten atypisch Beschäftigten als leistungsfördernd herausgestellt haben und auf denen der Fragebogen beruhte, sind nur begrenzt auf Interim Manager übertragbar, da die angewandten Regressionsmodelle niedrige Erklärungswerte aufweisen. Dessen ungeachtet scheinen für die Leistungsbereitschaft von Interim Managern mehrere Mechanismen eine wichtige Rolle zu spielen. Das ist der Mechanismus des sozialen Austausches, wonach die Leistung eines Interim Managers eine Reaktion auf die Behandlung durch Unternehmen ist. So geht eine befriedigende Bezahlung, Autonomie am Arbeitsplatz und Aufrichtigkeit des Unternehmens mit einer höheren Leistungsbereitschaft von Interim Managern einher. Gerechtigkeitsbemühungen von Unternehmen, die sie für atypisch Beschäftigte aufbringen, werden auch im Fall von Interim Managern mit erwünschtem Arbeitsverhalten erwi-

dert. Auf der anderen Seite lässt sich der instrumentelle Mechanismus feststellen, welcher sich darin äußert, dass eine hohe Leistung eines Interim Managers instrumentell ist für die von ihm erwünschten Konsequenzen, sei es Festanstellung oder gute Referenzen.

Angesichts der erheblichen Aufwendungen bzw. Transaktionskosten, die Interim Management für Unternehmen verursacht, mag dessen zunehmende Verbreitung in Deutschland erstaunen. Allerdings muss dies keinesfalls bedeuten, dass Unternehmen die Transaktionskosten, die mit dem Interim Management anfallen, stark unterschätzen. Oftmals scheuen Unternehmen ganz bewusst nicht diese Kosten, weil Interim Management einen spezifischen Nutzen für sie bietet, wie z. B. eine schnelle Besetzung vakanter Posten oder Innovationspotentiale durch externes Wissen. Die hohen Transaktionskosten können dadurch amortisiert werden, sofern solche Einsätze selten bleiben und keinen pauschalen Ersatz für Festanstellung darstellen.

Literatur

- Alewell, D. (2005): Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland. Ein empirischer und institutioneller Vergleich. Arbeitspapier. Universität Jena.
- Bloemer, V. (2003): Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit. Berlin, Regensburg.
- Williamson, O.E. (1985): The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York.

Thomas M. Schneidhofer

Spezifisch-interpersonelles Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus als Bestandteile des psychologischen Arbeitsvertrages unter der Annahme subjektiv rekonstruierter radikaler Performance- und Valuemagements

Betreuer: Prof. Dr. Johannes Steyrer, Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Johann August Schüle, Wirtschaftsuniversität Wien

1. Ausgangslage/Problemstellung/Zielsetzung der Arbeit

„Veränderungstreiber“ wie Globalisierung, Deregulierung, Erhöhung des Innovationsdruckes durch und mittels neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie erhöhte Schnelllebigkeit in zunehmend undurchsichtigeren Kontexten zeitigen Auswirkungen auf der Mikro- und Makroebene von Individuen, deren personalwirtschaftliche Folgen allzuoft als Darwipportunismus (Scholz 2003), Downsizing, Smart sourcing, Shareholder-Value-Orientierung oder Outsourcing rekonstruiert werden. Davon abgesehen, dass die Frage, ob die dahinterliegenden Veränderungen „wirklich“ stattfinden, nicht beantwortbar ist (aber dessen Diskurs bis zur Diskussion zwischen Parmenides von Elea und Heraklit nachgezeichnet wird), werden in dieser Promotionsschrift mittels überwiegend konnotativer Theoriebildung und in der Absicht der Beschreibung überwiegend autopoietischer Realität deren Konsequenzen vor dem Hintergrund des (relationalen) psychologischen Arbeitsvertrages beleuchtet.

2. Theoretische Grundlagen

Dazu wird aufgrund der Kombination überwiegend autopoietischer Realitätsannahmen mit überwiegend konnotativer Theoriebildung metatheoretisch ein interdisziplinärer und multiparadigmatischer Zugang gewählt (Schüle 2002), der auf gemäßigt-konstruktivistischen epistemologischen Grundannahmen (Viabilität, Verantwortlichkeit usw.) beruht und methodisch die Konstrukte spezifisch-interpersonelles Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus (als abhängige Variablen) in Verbindung mit der subjektiven Abbildung des Kontexts bringt. Vertrauen wird dabei in Anlehnung an Ripperger (1998, 45) operational als freiwillige Erbringung einer risikanten Vorleistung definiert, die unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten in der Erwartung getätigt wird, dass sich der Interaktionspartner trotz Fehlens solcher Schutzmaßnahmen nicht opportunistisch verhalten wird. Commitment wird in Anlehnung an Meyer, Allen und Smith (1993) als dreifaktorielles Band zwischen der Organisation und dem Arbeitnehmer konzeptualisiert, das aus einer affektiven („wollen“), kalkulativen („müssen“) und normativen („sollen“) Komponente besteht. Opportunismus schließlich, ein Begriff, der lange als theorieunfähig galt, wird in Opportunismusneigung und opportunistisches Verhalten differenziert und betont grundsätzlich die unbedingte Verfolgung von Eigeninteressen allenfalls auch mit List und Tücke (Williamson 1990, 53 f.). Diese

drei Konstrukte werden in Anlehnung an die Verdichtungskategorien des psychologischen Arbeitsvertrages (Rousseau 2004, 122) in die einschlägige Theorie eingebettet.

Als unabhängige Variable wird die subjektive Rekonstruktion radikalen Performance- und Valuemangements entworfen und operationalisiert. Dafür wird eine Skala konstruiert (Sample-Item: „MitarbeiterInnen werden bei uns vom Management wie Schachfiguren nach Belieben verschoben“) und psychometrisch getestet (Item-Selektionsanalyse nach der Alpha-Maximierungs-Methode) sowie mittels theoriegeleiteter Hypothesen auch mit den abhängigen Variablen in Verbindung gebracht. Methodologisch wird den Axiomen der klassischen Testtheorie gefolgt und die Befunde werden agenturtheoretisch erklärt. Die Arbeit schließt mit ihren Einschränkungen (z. B. Menschenbild und gewählte Mikrotheorie) und Grenzen (z. B. Querschnittsuntersuchung und gewählte Analyseverfahren).

3. Methodisches Vorgehen

Die Grundgesamtheit bilden alle unselbständig beschäftigten Arbeitnehmer Österreichs. Erhebungseinheiten dafür sind Arbeitnehmer, die länger als ein Jahr für jenen Betrieb gearbeitet haben, für den sie zum Zeitpunkt der Erhebung tätig waren. Diese entsprechen den Untersuchungseinheiten und auch den Aussageeinheiten. Es wurde kein theoretical sampling vorgenommen. Als Stichprobenverfahren wurde die einfache Zufallsstichprobe (Zufallsauswahl) gewählt, da Aussagen über die Grundgesamtheit gemacht werden sollen. Dies sollte die Gefahr eines Stichprobenfehlers verringern. Befragt wurden 153 Probanden im Zeitraum von Februar bis Mai 2005. Dazu wurden die Fragebögen per Mail und Post verschickt sowie von einer Forschungsgruppe verteilt.

Die Itembatterie setzt sich aus einer deutschen Version des Organizational Trust Inventory von Nyhan und Marlowe (1997; $\alpha=.90$ in dieser Untersuchung), einer deutschen Version des Organizational Commitment Fragebogens von Meyer, Allen und Smith (1993; $\alpha=.80$ in dieser Untersuchung, wobei insbesondere das affektive Commitment als hoch reliabel gelten kann) sowie eigenen Skalen zu Opportunismus (10 Items; $\alpha=.71$) und radikalem Performance und Valuemangement (15 Items; $\alpha=.91$) zusammen. Alle Subskalen sind somit über der Cut-off-Grenze für etablierte ($\alpha=.70$) und für neu entwickelte Skalen ($\alpha=.60$).

Die Hypothesen wurden mittels bivariater Korrelation getestet. Es konnten keine Indizien gefunden werden, die für einen Common Method Bias sprechen.

4. (Haupt-)Ergebnisse der Arbeit

Während sich subjektiv rekonstruiertes radikales Performance- und Valuemangement negativ auf interpersonelles Vertrauen ($-.514^{**}$) sowie das affektive Commitment ($-.291^{**}$) auswirkt, wirkt es positiv auf die Opportunismusneigung ($.470^{**}$) und das kalkulative Commitment ($.196^{**}$). Das opportunistische Verhalten ($.029$) und das normative Commitment ($.027$) bleiben davon unberührt.

Betrachtet man die abhängigen Variablen als Steuerungsmechanismen innerhalb einer Prinzipal-Agenten-Beziehung, sind Vertrauen, organisationales Commitment und Opportunismus Teile des impliziten Arbeitsvertrages der beiden Parteien. Damit ist der/die ArbeitgeberIn bzw. das Management der/die Prinzipal und der/die ArbeitnehmerIn bzw. MitarbeiterIn der/die AgentIn.

Die Agency-Kosten, die sich aus den Signalisierungskosten des Agenten, den Überwachungskosten des Prinzipals sowie dem Residualverlust zusammensetzen, würden durch interpersonelles Vertrauen und Commitment reduziert, und zwar indem manifeste Reibungsverluste reduziert werden können und die Risiken der Adverse Selection, des Moral Hazard und des Hold-Up minimiert wären. Letzteres kann durch Vertrauen überhaupt ausgeschaltet werden, da „explizite vertragliche Sicherungsmaßnahmen entweder gar nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten implementierbar sind“ (Ripperger 1998, 68). Beim Moral Hazard spielt Vertrauen weniger eine Rolle, wenngleich es ein effizientes Ersatzkriterium zu expliziten monetären Anreizsystemen wäre, auf denen das Hauptaugenmerk der Forschung liegt. Letztlich besteht bei der Adverse Selection eine Wechselwirkung, denn einerseits werden durch Vertrauen sowohl die Signalling-Kosten des Agenten und die Screening-Kosten des Prinzipals reduziert. Andererseits sind Signalling und Screening-Aktivitäten selbst vertrauensbildende Maßnahmen.

Interessant ist nun, dass Managementpraktiken, die Bedeutungsvorhölfe wie radikales Performance- und Valuemangement hervorrufen, offenbar den Grenznutzen opportunistischer Haltungen beim Arbeitnehmer erhöhen, da die psychologischen Kosten durch den Zusammenbruch der Vertrauens- und (affektiven) Commitment-Beziehung, die ja Teile des impliziten Vertrages sind, entfallen. Dies ist jedoch nicht verbunden mit einem erhöhten Grenznutzen opportunistischen Verhaltens.

Besonders deutlich wird dies beim Commitment: Während das Band generell und gesamt betrachtet statistisch unbeeindruckt bleibt, erhöht sich der Grenznutzen kalkulativer Bindung an das Unternehmen. Hingegen reduziert sich der Nutzen, der aus einer zusätzlichen Einheit affektiver Bindung zu ziehen wäre. Das normative Commitment dagegen zeigt überhaupt keine bzw. statistisch vernachlässigbare Auswirkungen. In der Gesamtschau legt dies den Schluss nahe, dass die vertragsexogenen Faktoren, die zu radikalem Performance- und Valuemangement führen, auch Einzug in die bindungsrelevanten Aspekte des psychologischen Vertrages finden. Man lässt sich weniger emotional auf die Beziehung ein, sondern wiegt eher berechnend ab. Dennoch bleibt man insgesamt dem Betrieb verbunden, allerdings gründet dies nun auf gänzlich anderen Rationalisierungen: Man macht dies nicht, weil man es will, sondern weil die Kosten-Nutzen-Überlegung zu dem Ergebnis führt, dass man es sollte.

Literatur

- Meyer, John P. / Allen, Natalie J. / Smith, Catherine A. (1993): Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. In: *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Nyhan, Ronald C. / Marlowe Jr., Herbert A. (1997): Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. In: *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.
- Ripperger, Tanja (1998): *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rousseau, Denise M. (2004): Research Edge: Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. In: *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Scholz, Christian (2003): *Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Schüle, Johann August (2002): *Autopoietische Realität und konnotative Theorien. Über Balanceprobleme sozialwissenschaftlicher Erkenntnis*. Velbrück: Weilerswist.
- Williamson, Oliver E. (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen*. Tübingen: Mohr.