

Universität Konstanz
Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft
Seminar: Grundlagenseminar Verwaltung
Leitung: Prof. Dr. Nathalie Behnke
Seminar besucht im Sommersemester 2015
Abgabe der Arbeit am 10.09.2015

Mehr Geld für mehr Leistung?

*Eine deskriptive Betrachtung der Instrumente zur Leistungsbeurteilung im öffentlichen
Dienst aus der Perspektive der organisationalen Gerechtigkeit*

Lisa Hehnke
E-Mail: lisa.hehnke@uni-konstanz.de
M.A. Politik- und Verwaltungswissenschaft (2. FS)

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	2
2. Motivationale Wirkung einer gerechten Entgeltdifferenzierung.....	4
2.1 Motivation und wahrgenommene Gerechtigkeit.....	4
2.2 Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit	5
3. Leistungsentgelt in deutschen Kommunen	6
3.1 Instrumente zur Leistungsbeurteilung nach § 18 TVöD-VKA	6
3.2 Kriterien zur Erfassung der Gerechtigkeitsdimensionen	7
4. Deskriptive Analyse der Instrumente zur Leistungsbeurteilung	9
4.1 Systematische Leistungsbewertung.....	9
4.1.1 <i>Prozedurale Gerechtigkeit</i>	9
4.1.2 <i>Distributive Gerechtigkeit</i>	10
4.2 Zielvereinbarung	11
4.2.1 <i>Prozedurale Gerechtigkeit</i>	11
4.2.2 <i>Distributive Gerechtigkeit</i>	12
4.3 Zusammenfassung und Diskussion	13
5. Fazit	16
Literaturverzeichnis.....	17

1. Einleitung

„Das Leistungsprinzip im öffentlichen Dienst ist gescheitert.“ Mit dieser Aussage betitelte die Zeitung *Die Welt* ihren Online-Artikel vom 04. März 2015 über die Entwicklung der leistungsorientierten Bezahlung im öffentlichen Dienst. Hintergrund ist der andauernde Tarifkonflikt zwischen der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und den Ländern um die Entgeltdifferenzierung für Tarifbeschäftigte der Länder. Für Angestellte des Bundes und der Kommunen hingegen wurde die leistungsorientierte Bezahlung (LOB) mit dem Übergang vom Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) als „zentrales Element der Modernisierung des öffentlichen Dienstes“ (Schmidt, Müller, & Trittel, 2011a, S. 75) bereits zum 01. Januar 2007 eingeführt. Dieser Reformansatz basiert auf den Konzepten und Steuerungselementen der privatwirtschaftlichen Personalökonomik und soll laut § 18 Abs. 1 TVöD-VKA¹ dazu beitragen, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu stärken.

Umstritten ist vor allem die Umsetzung der individuellen Leistungsbeurteilung als Kernelement dieser leistungsorientierten Neuausrichtung. Mit der Systematischen Leistungsbewertung (SLB) und dem freiwilligen Abschluss von Zielvereinbarungen (ZV) zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sieht § 18 Abs. 5 TVöD-VKA zwei Instrumente zur Leistungsbeurteilung vor. Die Effizienz beider Instrumente wird dabei sowohl von den Gewerkschaftsverbänden ver.di und VKA als auch in der verwaltungswissenschaftlichen Forschungsliteratur diskutiert und bisweilen stark kritisiert. Insbesondere die SLB ist aufgrund ihrer vermeintlich subjektiveren Bewertungskriterien negativ konnotiert (u.a. Schmidt & Müller, 2014, S. 107; Trittel, Schmidt, Müller, & Meyer, 2010, S. 17), während ZV häufig als weniger schlecht erachtet werden (u.a. Breisig, 2006, S. 112). Ungeachtet dieser Vorbehalte wird aktuellen Zahlen zufolge dennoch die kostengünstigere SLB als Instrument bevorzugt. So wird laut Schmidt & Müller (2014, S. 108) von rund 75% der Kommunen vorrangig die SLB eingesetzt, während nur in 12% die LOB mittels ZV dominiert.

Kritik wird jedoch nicht nur an der Effizienz leistungsorientierter Entgeltsysteme geäußert, sondern auch an deren vermeintlich ungerechter Ausgestaltung, die eine Demotivierung der Beschäftigten zur Folge haben und somit den Zielen und Intentionen der Tarifierform entgegenwirken könnte (u.a. Osterloh & Frey, 2002, S. 283). *Gerechtigkeit* wird hierbei in Anlehnung an den Begriff der organisationalen Gerechtigkeit verstanden als

¹ Hierbei handelt es sich um den TVöD für den Geltungsbereich der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA).

„[the] perceptions of fairness in decision-making and resource allocation environments“ (Colquitt, 2011, S. 1183).² Empirische Erhebungen spiegeln die Vorbehalte im Hinblick auf die Entgeltgerechtigkeit wider. So erhoffen sich laut den Umfrageergebnissen eines Forschungsprojektes der Universität Tübingen zur leistungsorientierten Entlohnung im öffentlichen Dienst³ zwar 56.40% der Befragten Personalräte ein Mehr an Gerechtigkeit bei der Bezahlung (Schmidt, Müller, & Trittel, 2011b, S. 81), zugleich wird jedoch der Aussage, wonach es kein gerechtes LOB-System gebe, zu 42.52% zugestimmt (ebd., S. 184).⁴

Auch in der deskriptiven Gerechtigkeitsforschung wird die wahrgenommene Gerechtigkeit von Leistungsentgeltsystemen im öffentlichen Dienst thematisiert. Eine fundierte empirische Analyse stellt vor allem die Arbeit von Zeitlhöfler (2007) zur leistungsorientierten Besoldung von Professor/-innen an der Universität Hamburg – durchgeführt mithilfe von Experteninterviews – dar. Neben dieser fallspezifischen Betrachtung liegt bislang allerdings keine deskriptive Beurteilung der beiden Instrumente zur individuellen Leistungsbeurteilung aus der Perspektive organisationaler Gerechtigkeitstheorien vor.⁵ Somit bleibt unklar, welche Anforderungen SLB und ZV erfüllen müssen, um in den Augen der Tarifbeschäftigten als gerecht wahrgenommen zu werden. Hieraus ergibt sich die Leitfrage, die es nachfolgend zu beantworten gilt: Ist die grundlegende Ausgestaltung der Instrumente zur Leistungsbeurteilung aus organisationstheoretischer Perspektive gerecht?

Ziel und zugleich Mehrwert der vorliegenden Arbeit ist es, die beiden Beurteilungsinstrumente gemäß § 18 TVöD-VKA aus der Perspektive der intraorganisationalen Gerechtigkeit vergleichend zu bewerten. Es soll aufgezeigt werden, inwiefern SLB und individuelle ZV die jeweiligen Kriterien einer gerechten Entgeltdifferenzierung erfüllen und welches Instrument geeigneter erscheint, von den Beschäftigten als gerecht wahrgenommen zu werden.⁶

² Die Begriffe *fairness* und *justice* werden in der organisationalen Gerechtigkeitsforschung weitgehend synonym verwendet.

³ Die zugehörige Projekthomepage ist unter http://www.fatk.uni-tuebingen.de/index.php?article_id=199 online erreichbar und bietet eine Übersicht der bisherigen Projektergebnisse und Publikationen (zuletzt abgerufen am 24.08.2015).

⁴ Auch vonseiten der Tarifbeschäftigten selbst wird das derzeitige Entgeltsystem des TVöD im Hinblick auf dessen gerechte Ausgestaltung im Mittelwert lediglich zwischen 3.38 und 3.63 auf einer fünfstufigen Skala (1 = *sehr gut*; 5 = *sehr schlecht*) bewertet, wie Schmidt et al. (2011b, S. 83) anführen.

⁵ Zu erwähnen ist an dieser Stelle auch das Forschungsprojekt von Holtmann, Matiaske, & Weller (2002), welches sich mit Gerechtigkeitsanforderungen an Systeme zur Leistungsbeurteilung am Beispiel des Bewertungssystems LBB-SYS befasst.

⁶ Auf die Ableitung einer Arbeitshypothese wird in dieser Arbeit aufgrund der deskriptiven Vorgehensweise bewusst verzichtet. Auch wird eine Beurteilung der grundlegenden Instrumente und nicht

Unter Berücksichtigung der obigen Überlegungen gliedert sich die Arbeit wie folgt. Mit Blick auf die Leitfrage wird im zweiten Abschnitt die motivationale Wirkung einer als gerecht wahrgenommenen Leistungsbeurteilung aufgezeigt und dargelegt, zwischen welchen Dimensionen bei einer Betrachtung der organisationalen Gerechtigkeit unterschieden werden muss. Abschnitt 3 bietet eine überblicksartige Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen nach § 18 TVöD-VKA und erläutert die deskriptiven Kriterien zur Beurteilung der jeweiligen Gerechtigkeitsdimensionen. In Abschnitt 4 wird schließlich diskutiert, inwiefern die bestehenden Instrumente die jeweiligen Kriterien erfüllen und welche praktischen Handlungsempfehlungen und Schlüsse sich aus den Ergebnissen ableiten lassen, gefolgt von einem abschließenden Fazit in Abschnitt 5.

2. Motivationale Wirkung einer gerechten Entgeltdifferenzierung

2.1 Motivation und wahrgenommene Gerechtigkeit

Wie bereits eingangs erwähnt wurde, ist es ein wesentliches Ziel der Tarifreform, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes zu erhöhen. Dieser Gedanke rekurriert auf den Kernannahmen ökonomischer Theorien, indem versucht wird, das organisationale Handeln nutzenmaximierender Akteure über leistungsbezogene, monetäre Anreize gezielt zu steuern.⁷ Auf diese Weise solle, so die Argumentation, eine Erhöhung der extrinsischen Motivation der Beschäftigten erfolgen (u.a. Lorse, 2007, S. 36f.; Mühlenkamp, 2007, S. 17; Tondorf, Bahn Müller, & Klages, 2002, S. 22). Unter extrinsischer Motivation werden in Anlehnung an die Selbstbestimmungstheorie von Ryan & Deci (2000, S. 55; vgl. auch Deci & Ryan, 1985) externe Belohnungsanreize wie beispielsweise Geldmittel verstanden, wohingegen eine intrinsisch motivierte Handlung aus Eigeninteresse oder Freude heraus stattfindet.

Diese angenommene motivationale Wirkung leistungsorientierter Anreize ist jedoch nicht unumstritten, wie Schmidt et al. (2011a) überblicksartig darstellen; So stünde insbesondere die Gewerkschaft ver.di dem möglichen Nutzen einer leistungsorientierten

etwa deren konkrete Umsetzung anhand eines Fallbeispiels angestrebt, da die Ausgestaltung der Instrumente stets auf § 18 Abs. 1 TVöD-VKA basiert. Ein wesentlicher Mehrwert dieser Herangehensweise besteht entsprechend darin, die Instrumente vor ihrer praktischen Umsetzung bewerten zu können, wodurch Modifikationen bereits im Vorfeld und nicht erst rückblickend unter erhöhten Kosten vorgenommen werden können.

⁷ Im Rahmen dieses Ansatzes wird modellanalytisch von dem Menschenbild des *restricted, resourceful, evaluating, expecting, maximizing man* (RREEMM) nach Lindenberg (1985, S. 100f.) ausgegangen. Akteure unterliegen bei der Wahl ihrer Handlungen im Rahmen dieses Konzeptes grundsätzlich den situativen Bedingungen, d.h. Restriktionen, maximieren jedoch unter Berücksichtigung dieser ihren individuell erwarteten Nutzen zur Zielerreichung.

Entgeltdifferenzierung kritisch gegenüber (ebd., S. 81). Analog hierzu vertreten auch Matiaske & Weller (2008) die Auffassung, wonach eine Verdrängung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize – in der Psychologie als *crowding-out* bezeichnet – als wahrscheinlich gilt.⁸

Dieser vermeintliche Widerspruch kann mithilfe organisationspsychologischer Theorien erklärt werden, die ihren Fokus auf die Wahrnehmungen der Akteure legen und die Relevanz des akteursspezifischen (Un-)Rechtsempfindens betonen. Wie Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng (2001) sowie Cohen-Charash & Spector (2001) in ihren Metaanalysen aufzeigen, fungiert individuell wahrgenommene Gerechtigkeit als motivationsfördernde Determinante für sowohl die Einstellungen als auch das Handeln und die Arbeitsleistung der Beschäftigten. Werden Leistungsbeurteilungen und die hieraus resultierende Lohnausschüttung hingegen als ungerecht erachtet, so wirkt sich dies negativ auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten aus (Osterloh & Frey, 2002, S. 283). Folgerichtig bezeichnen Weller, Matiaske, & Holtmann (2005, S. 138) Lohngerechtigkeit als „*oberstes Gebot bei der Konstruktion von Beurteilungssystemen*“. Zusammenfassend lässt sich somit eine motivationale Wirkung der LOB konstatieren, sofern die zur Leistungsbeurteilung herangezogenen Instrumente und die zugehörige Verteilung der Geldmittel von den Beschäftigten als gerecht wahrgenommen wird.

2.2 Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit

Die im letzten Abschnitt erwähnten organisationspsychologischen Gerechtigkeitstheorien gehen in erster Linie auf die *Equity*-Theorie von Adams (1963, 1965) zurück, die sich mit dem wahrgenommenen (Un-)Rechtsempfinden der Beschäftigten und dessen Auswirkungen befasst. Bei Adams steht vor allem die Verteilungsgerechtigkeit im Vordergrund und die Frage, wie diese das Handeln und die Performanz der Akteure beeinflusst. Akteure streben im Rahmen seiner Theorie grundsätzlich danach, einen Gleichgewichtszustand des *Input-Output*-Verhältnisses, d.h. zwischen dem aufgetragenen Arbeitseinsatz und der verrichteten Arbeitsleistung, herzustellen. Hierbei vergleichen sie ihre eigene Ratio mit der ihrer Kollegen, worauf die individuellen (Un-)Rechtswahrnehmungen gründen.⁹ Das Vorhandensein von wahrgenommener Ungerechtigkeit führt bei den betroffenen Akteuren

⁸ Entsprechende Argumente für einen *crowding-out*-Effekt durch monetäre Anreize finden sich auch bei Ryan & Deci (2000), Sansone & Harackiewicz (2000) oder Müller & Schmidt (2013).

⁹ Adams' Logik lässt sich anhand eines einfachen Beispiels veranschaulichen: Ein Tarifbeschäftigter im öffentlichen Dienst erhält aufgrund einer positiven Leistungsbeurteilung eine erhöhte Ausschüttung des Leistungsentgelts, während ein Kollege – trotz gleicher positiver Beurteilung – einen geringeren Zusatzlohn erhält. Der betroffene Kollege wird folglich ein Ungleichgewicht der relativen *Input-Output*-Verhältnisse wahrnehmen und Ungerechtigkeit empfinden, was schlussendlich Unzufriedenheit am Arbeitsplatz hervorruft.

dazu, ihr Verhalten anzupassen, um einen als gerecht wahrgenommenen Gleichgewichtszustand herzustellen (vgl. u.a. Adams, 1963, S. 427).

Adams' organisationspsychologische Grundlagen wurden in der Folge um zwei weitere Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit erweitert, wodurch in dem aktuellen *Organizational Justice*-Forschungsdiskurs insgesamt zwischen distributiver, prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit unterschieden wird. Unter distributiver Gerechtigkeit wird – in Anlehnung an Adams und Leventhal (1976) – „*the [perceived] fairness of decision outcomes*“ und die relative Einschätzung dieser *Outcomes* durch die Akteure des öffentlichen Dienstes verstanden (Colquitt & Rodell, 2011, S. 1183). Prozedurale Gerechtigkeit ist definiert als „*the [perceived] fairness of the process by which outcomes are determined*“ (Cohen-Charash & Spector, 2001, S. 280) und geht vor allem auf die Arbeiten von Leventhal (1980) sowie Thibaut & Walker (1975) zurück.¹⁰ Die interaktionale Gerechtigkeit nach Bies & Moag (1986) betont hingegen die zwischenmenschliche Komponente des Entscheidungsverfahrens in Form des Verhaltens der Führungskraft und besteht aus zwei Subdimensionen: der informational und der interpersonalen Gerechtigkeit. Während sich die informationale Komponente auf die Kommunikation und den Informationsaustausch während des Entscheidungsprozesses bezieht, erfasst die interpersonale Gerechtigkeit den respektvollen Umgang zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten (vgl. Colquitt, 2001; Greenberg, 1993).

3. Leistungsentgelt in deutschen Kommunen

3.1 Instrumente zur Leistungsbeurteilung nach § 18 TVöD-VKA

Die in § 18 TVöD-VKA verankerten rechtlichen Rahmenbedingungen sehen für Angestellte des öffentlichen Dienstes (der Kommunen) ein flächendeckendes Leistungsentgelt zusätzlich zum Tabellenentgelt vor, dessen Verteilung über SLB sowie die Erfüllung individueller ZV ermittelt wird. Unter einer SLB wird gemäß § 18 Abs. 5 TVöD-VKA eine „*auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung*“ verstanden, die entweder anhand von „*möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien*“ oder durch eine „*aufgabenbezogene Bewertung*“ vollzogen wird. Eine *Zielvereinbarung* ist wiederum definiert als „*freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten[-gruppen] über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung*“ (ebd.). Auch eine Kombination beider

¹⁰ Siehe hierzu ausführlicher Abschnitt 3.2

Instrumente sieht der entsprechende Absatz bei Bedarf vor, sofern die duale Umsetzung in den kommunalen Dienstvereinbarungen geregelt ist.

Das Ausschüttungsvolumen dieser Zusatzleistung ist nach § 18 Abs. 3 TVöD-VKA seit dem 1. Januar 2013 mit insgesamt 2% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller Tarifbeschäftigten, die dem Geltungsbereich des TVöD-VKA unterliegen, festgesetzt. Konkrete Empfehlungen hinsichtlich der Ausschüttung und Ausgestaltung der beiden Beurteilungsinstrumente werden in dem Leitfaden zur Leistungsbewertung des Bundesministeriums des Innern (2006) festgelegt, der in dieser Arbeit als Quelle für die gerechtigkeits-theoretische Beurteilung der Instrumente herangezogen wird.

3.2 Kriterien zur Erfassung der Gerechtigkeitsdimensionen

Aufbauend auf den gängigen Items zur quantitativen Analyse nach Colquitt (2001), die in der empirischen *Organizational Justice*-Forschung zuvor bereits u.a. von Colquitt & Rodell (2011) und DeConinck (2010) erfolgreich angewendet wurden, werden im Folgenden die Kriterien für die deskriptive Analyse erläutert. Colquitt (2001) selbst differenziert, wie in Abschnitt 2.2 bereits angeführt, zwischen prozeduraler, distributiver, informationaler und interpersonaler Gerechtigkeit als vierfaktorielles Modell. Abgefragt werden die vier Dimensionen über insgesamt 20 Items, die neben Colquitt vor allem auf die richtungsweisenden Arbeiten von Leventhal (1976, 1980)¹¹ und Bies & Moag (1986) zurückgehen.

Aus diesen Items wurden die deskriptiven Kriterien abgeleitet, wie Tabelle 1 zeigt. Mit Blick auf die prozedurale Gerechtigkeit der beiden Instrumente zur Leistungsbeurteilung wird überprüft, ob es für die Beschäftigten die Möglichkeit zur Einflussnahme (1.) respektive Beteiligung (2.) gibt und inwiefern Objektivität (3.), Konsistenz (4.) sowie Informationsgenauigkeit (5.) des Beurteilungsverfahrens gewährleistet sind. Darüber hinaus wird berücksichtigt, inwieweit den Beschäftigten Beschwerdemöglichkeiten über eine als nicht angemessen empfundene Beurteilung eingeräumt (6.) und die Einhaltung ethischer und moralischer Standards gewahrt wird (7.).

¹¹ Leventhal (1980: 40ff.) betrachtet die Entscheidungsfindung in Organisationen als komplexen Prozess und stellt sechs Regeln der prozeduralen Gerechtigkeit auf, die seiner Auffassung nach erfüllt werden müssen, damit ein intraorganisationales Verfahren als gerecht erachtet werden kann (*consistency, bias-suppression, accuracy, correctability, representativeness, ethicality*).

Items nach COLQUITT (2001, S. 389)	Deskriptives Merkmal
Prozedurale Gerechtigkeit	
1. <i>Have you been able to express your views and feelings during those procedures?</i>	Beteiligungsmöglichkeit der Beschäftigten
2. <i>Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?</i>	Möglichkeit der Einflussnahme durch die Beschäftigten
3. <i>Have those procedures been applied consistently?</i>	Konsistenz der Leistungsbeurteilung
4. <i>Have those procedures been free of bias?</i>	Objektivität der Leistungsbeurteilung
5. <i>Have those procedures been based on accurate information?</i>	Genauigkeit der Informationen
6. <i>Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?</i>	Beschwerderecht der Beschäftigten
7. <i>Have those procedures upheld ethical and moral standards?</i>	Einhaltung ethischer Standards bei der Leistungsbeurteilung
Distributive Gerechtigkeit	
1. <i>Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?</i>	Angemessenheit der Beurteilung (<i>Input</i>)
2. <i>Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?</i>	Angemessenheit der Beurteilung (<i>Output</i>)
3. <i>Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?</i>	Angemessenheit der Beurteilung (Eigenbeitrag)
4. <i>Is your (outcome) justified, given your performance?</i>	Angemessenheit der Beurteilung (Performanz)

Tabelle 1. Deskriptive Merkmale zur Erfassung der organisationalen Gerechtigkeit

Bei der distributiven Gerechtigkeit wird hingegen evaluiert, ob die Verteilung der Geldmittel hinsichtlich des aufgebrauchten Arbeitseinsatzes (*Input*) (1.), der verrichteten

Arbeitsleistung (*Output*) (2.), des eigenen Beitrages für die Organisation (3.) sowie unter Berücksichtigung der Performanz der Beschäftigten (4.) angemessen ist.

Auf eine Beurteilung der interaktionalen Gerechtigkeit wird in dieser Arbeit verzichtet, da sich die interpersonalen Items nach Colquitt (2001) und Bies & Moag (1986) auf das spezifische Handeln und Verhalten der Führungskräfte beziehen und deskriptiv nicht valide ermittelt werden können.

4. Deskriptive Analyse der Instrumente zur Leistungsbeurteilung

4.1 Systematische Leistungsbewertung

4.1.1 Prozedurale Gerechtigkeit

Nachdem zuvor bereits die theoretischen Zusammenhänge zwischen der (wahrgenommenen) Gerechtigkeit und der Motivation der Tarifbeschäftigten skizziert wurden, sollen nachfolgend die beiden Instrumente zur Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst hinsichtlich ihrer gerechten Ausgestaltung analysiert werden.

Beteiligungsmöglichkeiten sind bei der Systematischen Leistungsbewertung¹² vor allem im Bezug auf die Aufgabenfindung und -filterung gegeben. So werden die konkreten Aufgaben „*im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern*“ (BMI, 2006, S. 19) erarbeitet und besprochen, wodurch SLB ein stark partizipatives Element aufweisen und zugleich die Genauigkeit der zugrundeliegenden Informationen für die Bewertung erhöhen. Neben einem Vorgesetztenfeedback (ebd., S. 18-20) sollen die jeweiligen Arbeitsanforderungen zudem klar und deutlich kommuniziert werden. Dies wirkt sich auch auf die Einflussnahme der Beschäftigten aus, deren Aufgaben auf den entsprechenden Anforderungen ihres Arbeitsplatzes basieren (ebd., S. 17), wodurch unterschiedliche Leistungskriterien zur Beurteilung herangezogen werden und den Beschäftigten auf diese Weise eine größere Möglichkeit der Einflussnahme geboten wird.

Diese differenzierte Bewertung anhand vorgegebener statischer Kriterien und Bewertungskonferenzen wirkt sich wiederum negativ auf die Konsistenz der Beurteilungen aus. Zwar sollen die festgelegten Leistungskriterien und Bewertungsrichtlinien für eine erhöhte Vergleichbarkeit und ein einheitliches Beurteilungssystem sorgen (ebd., S. 16), gleichzeitig basieren die skalierten Bewertungsgrößen (für einzelne Gruppen) jedoch auf

¹² Systematische Leistungsbewertungen werden in dem Leitfaden des BMI (2006) als *strukturierte Bewertungsverfahren* bezeichnet.

unterschiedlichen Kriterien (ebd., S. 17), was die universale Vergleichbarkeit zwangsläufig einschränken muss.

Sowohl die skalierten Bewertungskriterien als auch die richtungsweisenden Gespräche mit Vorgesetzten wirken sich dennoch förderlich auf die Informationsgenauigkeit der Bewertung aus, da die Beschäftigten periodische Rückmeldungen über ihre Leistungen erhalten. Um *pro forma* eine erhöhte Präzision und Objektivität der Beurteilungen zu gewährleisten, sollen darüber hinaus zwei voneinander unabhängige Personen die Leistungen der Beschäftigten bewerten (ebd., S. 19) und – im Falle abweichender Ergebnisse – in Bewertungskonferenzen zu einer nachvollziehbaren Einigung gelangen (ebd., S. 10). Sollten dennoch weiterhin unterschiedliche Beurteilungen vorliegen, sieht der Leitfaden ein Moderationsgespräch vor (ebd., S. 20). Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Instrumente wird auch die Transparenz der Leistungsbewertung vonseiten des BMI betont (ebd., S. 27), was sowohl für SLB als auch für die in Abschnitt 4.2 thematisierten Zielvereinbarungen gilt.

Hinsichtlich des Beschwerderechts von Beschäftigten sieht der Leitfaden des BMI behördeninterne Streitschlichtungsverfahren (ebd., S. 28f.) und die bereits erwähnten Rücksprachen mit den Vorgesetzten vor, damit Fehler analysiert und für zukünftige Bewertungsverfahren frühzeitig korrigiert werden können (ebd., S. 20). Detailliertere Angaben zu möglichen Verfahrensabläufen werden nicht gemacht.

Auch auf die Einhaltung ethischer und moralischer Standards wird Wert gelegt. So sehen die Instrumente zur leistungsorientierten Entgeltdifferenzierung nicht nur ein grundsätzliches Diskriminierungsverbot, sondern auch ein Benachteiligungsverbot für Teilzeitbeschäftigte nach § 15 Abs. 1 des Bundesgleichstellungsgesetzes vor (ebd., S. 27). Zudem werden Sonderregelungen für einen unverschuldeten Leistungsabfall aufgrund von Krankheiten oder familiären Problemen getroffen sowie Eltern- oder Zivil- respektive Wehrdienstzeiten explizit bei der Leistungsbewertung berücksichtigt. Überdies sollen „*geschlechtsspezifische Unterschiede*“ bei den Bewertungskriterien berücksichtigt und selbige geschlechtsneutral formuliert werden (ebd., S. 17).

4.1.2 Distributive Gerechtigkeit

Ein ähnlich differenziertes Bild zeigt sich bei einer Betrachtung der SLB aus der Perspektive der distributiven Gerechtigkeit. Mit Blick auf die inputorientierte Seite der Verteilungsgerechtigkeit lässt sich feststellen, dass es bei SLB insgesamt nicht um eine „*ganzheitliche Leistungsabbildung*“, sondern um die Bewertung „*relevante[r] Leistungen*“

geht (ebd., S. 17). Was als relevant erachtet wird, wird zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten bilateral erarbeitet. Hierbei wird der Fokus auf einige wenige Aufgaben – als Richtlinie gilt eine Obergrenze von fünf (ebd., S. 19) – gelegt, wodurch weder bei der input- noch bei der outputorientierten Seite die vollständige Arbeitsleistung der Tarifbeschäftigten bewertet wird. Nichtsdestotrotz wird laut BMI eine systematische Bewertung der erbrachten Mitarbeiterleistungen mit Blick auf konkrete Aufgaben und deren Ergebnisse angestrebt (ebd., S. 20.)

Auch eigene Beiträge der Mitarbeiter für die Organisation werden nicht gezielt honoriert, die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten kann jedoch neben weiteren Persönlichkeitsmerkmalen als Kriterium für leistungsorientierte Zusatzentgelte in die individuelle Bewertung aufgenommen werden (ebd., S. 17f.).

Insgesamt wird die Performanz der Beschäftigung, wie bereits im letzten Abschnitt thematisiert, über skalierte Bewertungsgrößen und die Bildung von Vergleichsgruppen erfasst, wodurch eine erhöhte Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Beschäftigten im Bezug auf relevante Leistungskriterien gegeben ist und neben input- und outputbezogenen statischen Kriterien auch eine Bewertung persönlichkeitsbezogener Eigenschaften erlaubt.

4.2 Zielvereinbarung

4.2.1 Prozedurale Gerechtigkeit

Verglichen mit SLB bestehen bei der Absprache von Zielvereinbarungen größere Beteiligungsmöglichkeiten. Ziele werden „*im gemeinsamen Prozess*“ zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten vorgeschlagen und für die jeweilige Leistungsperiode vereinbart (ebd., S. 9). Die gemeinsam erarbeiteten Ziele werden anschließend in einem Zielfestlegungsgespräch schriftlich festhalten (ebd., S. 12), was die Objektivität und Präzision der Bewertung erhöht. Voraussetzung für die Festlegung der Ziele ist, dass die Einflussnahme der Beschäftigten gesichert ist und „*die oder der Einzelne [die Erreichung dieser] Größen selbständig beeinflussen kann*“ (ebd., S. 10).

Beurteilt werden die erbrachten Arbeitsleistungen anhand (des Grades) der Zielerreichung. Weitere Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Erreichung dieser Ziele sind darüber hinaus durch individuell vereinbarte Ziele, die sich nach den Anforderungen des entsprechenden Arbeitsplatzes richten und untereinander nach Priorität gewichtet werden können, gegeben (ebd., S. 9). Auch die Vereinbarung von freien Zielen sowie die Anpassung der Ziele an sich verändernde Rahmenbedingungen über „*unbürokratische Verfahren*“ ist nach den Empfehlungen des BMI vorgesehen (ebd., S. 14;

vgl. auch Abschnitt 4.2.2), was einerseits die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten erhöht, andererseits jedoch die interpersonale Vergleichbarkeit und Konsistenz der Leistungsbeurteilungen erschwert. Ebenso wie bei SLB zeigt sich auch hier ein gewisser Zielkonflikt zwischen objektiver Vergleichbarkeit und Angemessenheit der Bewertungen hinsichtlich der spezifischen Arbeitsanforderungen. Dies spiegelt auch die Festlegung der jeweiligen Bezugsleistungen zur Leistungsbeurteilung wider, für die unterschiedliche Zielniveaus und Leistungsstandards herangezogen werden (ebd., S. 12).

Um die konstante Anwendung und Informationsgenauigkeit der Leistungsbeurteilungen zu garantieren, sollen sich ZV laut BMI auf eine kleine Anzahl an relevanten Zielen – als Richtlinie werden drei bis maximal fünf genannt (ebd., S. 12) – beschränken, die möglichst präzise festgehalten werden sollen, damit späteren Beschwerden seitens der Beschäftigten vorbeugt werden kann (ebd., S. 12).

Mit Blick auf deren Beschwerdemöglichkeiten werden für ZV dieselben Empfehlungen ausgesprochen wie für SLB. Entsprechend werden auch hier behördeninterne Streitschlichtungsverfahren (ebd., S. 28f.) und Rücksprachen mit den Vorgesetzten angeraten, um die Beschäftigten umfassend zu informieren und die erreichten Ziele respektive Ursachen für eine Nichterreichung am Ende jeder Beurteilungsperiode zu ermitteln (ebd., S. 14).

Neben diesem grundsätzlichen Beschwerderecht gelten auch für ZV die ethischen und moralischen Standards eines Diskriminierungsverbotes für Teilzeitbeschäftigte nach § 15 Abs. 1 des Bundesgleichstellungsgesetzes (ebd., S. 27) und die vorgesehenen Sonderregelungen für einen unverschuldeten Leistungsabfall und Abwesenheitszeiten am Arbeitsplatz (siehe ausführlicher Abschnitt 4.1.1).

4.2.2 Distributive Gerechtigkeit

Hinsichtlich der inputorientierten Seite der distributiven Gerechtigkeit wird – ebenso wie bei SLB – deutlich, dass auch bei Zielvereinbarungen der Fokus auf einer geringen Anzahl an relevanten, marktorientierten Zielen und „kritische[n] Arbeitsinhalte[n]“ für die jeweilige Beurteilungsperiode liegt (ebd., S. 11), wodurch erneut die outputorientierte Seite der Verteilungsgerechtigkeit stärker betont wird. Die Relevanz der Ziele wird auch hier in Relation zu den individuell vereinbarten Zielen und deren Rangfolge untereinander bestimmt. Folglich wird durch eine Leistungsbeurteilung mittels ZV ebenso wenig eine ganzheitliche Leistungsabbildung angestrebt wie bei SLB.

Während der Arbeitseinsatz von Beschäftigten zwar nicht *per se* honoriert wird, ist bei ZV positiv hervorzuheben, dass neben dem Arbeitsergebnis gegebenenfalls auch eine

Berücksichtigung der Eigeninitiative der Mitarbeiter (ebd., S. 10) sowie die Vereinbarung „freie[r] Ziele“ (ebd., S. 12) vorgesehen ist, wodurch der individuelle Beitrag für die Organisation – wie auch implizit durch die Erreichung organisationsrelevanter Ziele – in größerem Ausmaß berücksichtigt wird als es bei SLB der Fall ist.

Insgesamt wird die Performanz der Beschäftigung durch den Grad an Zielerreichung zuvor individuell abgestimmter und schriftlich festgelegter Ziele bewertet, wobei sich das Zielniveau an unterschiedlichen Bezugsleistungen orientiert.

4.3 Zusammenfassung und Diskussion

Zusammenfassend kann resümiert werden, dass die Frage, ob SLB und ZV die Kriterien einer gerechten Leistungsbeurteilung erfüllen, überwiegend positiv beantwortet werden kann, jedoch mit Einschränkungen (siehe Tabelle 2). Insbesondere die starke Betonung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten als wichtiges partizipatives Element der LOB im öffentlichen Dienst ist – neben der Mitwirkung der Tarifbeschäftigten bei Aufgabenfindung und Zielabsprache – positiv hervorzuheben (vgl. für eine ähnliche Einschätzung auch Trittel et al., 2010, S. 19). Mit Blick auf die Einhaltung ethischer und moralischer Standards als weitere Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit erfüllen sowohl die SLB als auch die ZV die Kriterien leistungsgerechter Beurteilungsinstrumente. Auch ein mögliches Beschwerderecht wird den Beschäftigten eingeräumt.

Deskriptive Merkmale	SLB	ZV
Prozedurale Gerechtigkeit		
1. Beteiligungsmöglichkeit der Beschäftigten	+	++
2. Möglichkeit der Einflussnahme durch die Beschäftigten	+	++
3. Konsistenz der Leistungsbeurteilung	+/-	+/-
4. Objektivität der Leistungsbeurteilung	-	+
5. Genauigkeit der Informationen	+	+
6. Beschwerderecht der Beschäftigten	+	+
7. Einhaltung ethischer und moralischer Standards	++	++
Distributive Gerechtigkeit		
1. Angemessenheit der Beurteilung (<i>Input</i>)	-	--
2. Angemessenheit der Beurteilung (<i>Output</i>)	+	+
3. Angemessenheit der Beurteilung (Eigenbeitrag)	-	+/-
4. Angemessenheit der Beurteilung (Performanz)	+	-

Tabelle 2. Gerechtigkeitsmerkmale der Instrumente im Vergleich

Differenzierter sieht es bei einer Betrachtung der weiteren Kriterien aus. Hinsichtlich der distributiven Gerechtigkeit spielt die inputorientierte Seite der distributiven Gerechtigkeit bei beiden Instrumenten lediglich eine untergeordnete Rolle. Bezüglich der Objektivität von Bewertungen ist ein Vorteil aufseiten der ZV zu verzeichnen, da diese

weniger Spielraum für eine subjektive Bewertung oder eine mögliche Diskriminierung einzelner Beschäftigten(-gruppen) lassen. Die Gefahr einer verzerrten Leistungsbeurteilung ist bei der SLB trotz Gegenmaßnahmen grundsätzlich vorhanden.

Anhand der Zusammenfassung zeigt sich ein wesentliches Problem der Instrumente im Hinblick auf deren gerechte Ausgestaltung. Es wird deutlich, dass beide Instrumente zwar einzelne Kriterien der organisationalen Gerechtigkeit erfüllen, die einzelnen Dimensionen aber nicht vollständig abdecken. Dies ist vor allem mit Blick auf die Verteilungsgerechtigkeit ersichtlich, indem sowohl inputorientierte Faktoren als auch der individuelle Beitrag für die Organisation nur unzureichend berücksichtigt werden. So sind vor allem ZV vorrangig auf die outputorientierte Seite der distributiven Gerechtigkeit und somit auf das Arbeitsergebnis der Beschäftigten fokussiert.¹³ Ähnlich verhält es sich bei der SLB, die zwar eine vergleichsweise „umfassendere“ Arbeitsleistung berücksichtigt, jedoch ebenfalls keine ganzheitliche Leistungsermittlung, die gleichermaßen den Arbeitsaufwand der Beschäftigten sowie nicht unmittelbar messbare Leistungen erfasst, anstrebt. Problematisch verhält es sich auch mit der Vergleichbarkeit der Bewertungen durch skalierte Bewertungsgrößen (SLB) respektive individualisierte Beurteilungen (ZV), denn während die interindividuelle Vergleichbarkeit durch skalierte Bewertungen gegeben ist, ist dies bei den individuell vereinbarten und dennoch objektiver feststellbaren ZV nur bedingt der Fall. Die Gerechtigkeitswahrnehmungen der Beschäftigten beruhen jedoch auf dem relativen Vergleich mit anderen Beschäftigten, was nicht nur Adams' *Equity*-Theorie aufzeigt, sondern auch anhand der Bildung von Vergleichsgruppen (SLB) bzw. Bezugsleistungen (ZV) ersichtlich wird. Entsprechend ist eine aus diesem Widerspruch resultierende Unsicherheit der Beschäftigten nachvollziehbar.

Die Tendenz der deskriptiven Ergebnisse dieser Arbeit deckt sich auch mit den empirischen Befunden von Schmidt & Müller (2012), da individuelle ZV aus Sicht der Arbeitgeber und Personalräte durchschnittlich für gerechter erachtet werden als SLB.¹⁴ Wie Trittel et al. (2010) aufzeigen, wird diese Auffassung auch von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di geteilt, die sich für ZV als Instrument zur individuellen Leistungsbeurteilung ausspricht, wohingegen die VKA eine Kombination beider

¹³ Trittel et al. (2010, S. 18) führen in diesem Kontext folgerichtig auch das Argument an, wonach möglicherweise eine „Gefahr der Fehlsteuerung durch Konzentration auf wenige, „falsche“ oder von den Beschäftigten nicht beeinflussbare Ziele“ bestünde.

¹⁴ Bei der Frage, wo nach Auffassung der Arbeitgeber und Personalräte die Stärken und Schwächen der von ihnen überwiegend angewandten Methode in Bezug auf den Gerechtigkeitsaspekt liegen, wurden ZV von den Arbeitgebern im Mittelwert mit 2.25 und SLB mit 2.52 respektive mit 2.62 (ZV) und 2.84 (SLB) vonseiten der Personalräte bewertet (Schmidt & Müller, 2012, S. 23). Gemessen wurden die Items anhand einer fünfstufigen Skala (1 = Stärke; 5 = Schwäche).

Instrumente befürwortet. Der Jurist und Ministerialrat Lorse (2007, S. 45) wiederum plädiert für eine stärker individualisierte Beurteilung der Arbeitsleistung und kritisiert zugleich die bestehenden Bewertungssysteme, die „*nicht individuelle Leistungsbewertung[en], sondern [die] interindividuelle Vergleichbarkeit*“ in den Vordergrund stellen. Entsprechend fordert er die Entwicklung „*dezentrale[r] Formen der Leistungsbewertung [...] jenseits schematisierter Richtwertempfehlungen*“ (S. 46), was jedoch erneut Fragen der wahrgenommenen Gerechtigkeit aufwirft und offen lässt, welche Gerechtigkeitsdimensionen den Tarifbeschäftigten als „Referenzpunkte“ für deren vergleichende Einschätzungen dienen sollen. Insgesamt überrascht es somit kaum, wenn Oechsler (2007) ein ernüchterndes Fazit zieht und den kompletten Verzicht auf leistungsorientierte Entgeltkomponenten fordert.¹⁵

Welche praktischen Implikationen und Empfehlungen lassen sich hieraus aus gerechtigkeitstheoretischer Perspektive ableiten? Sollte im öffentlichen Dienst auch zukünftig an privatwirtschaftlichen Konzepten und Beurteilungsinstrumenten festgehalten werden wie die Gewerkschaften und Lorse fordern, bedarf es einer Neubewertung der Beurteilungsinstrumente. Diese setzt jedoch eine genaue Definition dessen voraus, was als zusatzvergütete Leistung im öffentlichen Dienst definiert wird. Anknüpfend an Menz (2009) sollte vor allem stärker zwischen marktorientierten und arbeitskraftbezogenen Beurteilungsmustern differenziert werden – beispielweise indem die SLB einen stärkeren Fokus auf den Arbeitsaufwand und das Leistungsvermögen der Beschäftigten legt, während die ZV an ökonomischen, arbeitskraftunabhängigen Kriterien mit Blick auf das Arbeitsergebnis ausgerichtet wird.¹⁶ Auf diese Weise kann möglicherweise das Gerechtigkeitsempfinden und infolgedessen die Motivation der Beschäftigten gesteigert werden. Von einer kombinierten Anwendung beider Instrumente wird aus einer gerechtigkeitstheoretischen Perspektive tendenziell abgeraten. In Betracht zu ziehen wäre bei einer parallelen Anwendung von SLB und ZV anstelle einer Zusammenführung der Beurteilungsergebnisse jedoch möglicherweise eine getrennte Ausschüttung der Geldmittel. Sofern, wie Weller et al. (2005, S. 139) betonen, mithilfe der leistungsbezogenen Entgeltdifferenzierung allerdings in erster Linie distributive Gerechtigkeit „*als relevante[r] Maßstab der Gerechtigkeit eines Beurteilungssystems*“ erzielt werden soll, muss die

¹⁵ „Anstatt Potemkin'sche Dörfer aufzubauen, wäre es entschieden ehrlicher, völlig auf leistungsorientierte Entgeltkomponenten zu verzichten“ (Oechsler, 2007, S. 111).

¹⁶ Menz (2009, S. 210ff.) selbst unterscheidet zwischen marktorientierten, arbeitskraftbezogenen und partizipativen Legitimationsmustern von Leistung am Arbeitsplatz, die seines Erachtens ein Spannungsverhältnis zueinander aufweisen und daher nur begrenzt kompatibel sind.

Ausgestaltung der Instrumente zukünftig konsequent darauf ausgerichtet und folglich auch die inputorientierte Seite sowie der Eigenbeitrag der Beschäftigten stärker honoriert werden.

5. Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es zu analysieren, inwiefern systematische Leistungsbewertungen und Zielvereinbarungen als Instrumente zur Leistungsmessung im öffentlichen Dienst die Kriterien einer gerechten Leistungsbeurteilung erfüllen. Hierfür wurde zunächst in Abschnitt 2 der Zusammenhang zwischen der motivationalen Wirkung leistungsorientierter monetärer Anreize sowie einer aus Beschäftigtensicht wahrgenommenen Gerechtigkeit erörtert. Anschließend wurden in Abschnitt 3 sowohl die Hintergründe der LOB in Deutschland dargelegt als auch die Analysekriterien abgeleitet, bevor in Abschnitt 4 die beiden Instrumente aus gerechtigkeits-theoretischer Perspektive diskutiert wurden. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass die Ausgestaltung beider Beurteilungsinstrumente vor allem mit Blick auf die prozedurale Gerechtigkeit als überwiegend gerecht bezeichnet werden kann. Verbesserungsspielraum ergibt sich hingegen bei der distributiven Komponente, die bei der derzeitigen Ausgestaltung der Beurteilungsinstrumente nur unzureichend berücksichtigt, zugleich jedoch als vermeintlich relevantester Aspekt erachtet wird.

Trotz des inhaltlichen Mehrwertes der vorliegenden Arbeit verfügt diese über einige Limitationen, die in weiterführenden Forschungsarbeiten aufgegriffen werden sollten. Insbesondere im Anschluss an die Umfrageergebnisse des Forschungsprojektes der Universität Tübingen von Schmidt und Kollegen ist es für eine differenziertere Beurteilung unabdingbar, den Gründen für ein ungerechtes Empfinden der leistungsorientierten Entgeltdifferenzierung nachzugehen, indem die jeweiligen Gerechtigkeitsdimensionen in zukünftigen Befragungen trennscharf erfasst und ausgewertet werden. Nur auf dieser empirischen Basis können konkrete Rückschlüsse gezogen werden, warum die Umsetzung der LOB von den betroffenen Tarifbeschäftigten letztlich als wenig gerecht wahrgenommen wird und inwieweit sich diese Probleme auf die einzelnen Gerechtigkeitsdimensionen zurückführen lassen. Als Folge kann auch der grundlegenden Frage nachgegangen werden, wie Beschäftigte zukünftig zu mehr Leistung motiviert werden können. Eine ähnliche Frage wirft auch Lorse (2007, S. 43) auf und liefert zugleich eine Antwort hierauf: „*durch mehr Geld.*“ Als abschließendes Fazit dieser Arbeit sollte seine Aussage um einen weiteren Faktor ergänzt werden: durch mehr (wahrgenommene) Gerechtigkeit.

Literaturverzeichnis

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 267-299). New York: Academic.

Bies, R. J., & Moag, J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Hrsg.), *Research on negotiation in organizations* (S. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Breisig, T. (2006). Vergütung nach Leistung und Erfolg. Neue Trends der betrieblichen Entlohnung als Herausforderung für den Betriebsrat. In F. Lorenz & G. Schneider (Hrsg.), *Haben wir das verdient? Verteilungsgerechtigkeit, solidarische Lohnpolitik und betriebliche Vergütungsregelungen* (S. 84-117). Hamburg: VSA.

Bundesministerium des Innern. (2006). Leitfaden Leistungsbewertung. URL http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/OED_Verwaltung/Oeffentlicher_Dienst/Bundesbedienstete/LeitfadenLeistungsbewertung.pdf?__blob=publicationFile (zuletzt abgerufen am 29.08.2015).

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.

Holtmann, D., Matiaske, W., & Weller, I. (2002). Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin. URL hermes.unibw-hamburg.de/werkstatt/berichte/bericht09.pdf (zuletzt abgerufen am 18.08.2015).

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S. 91-131). New York: Academic Press.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Hrsg.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (S. 27-55). New York: Plenum Press.

Lindenberg, S. (1985). An assessment of the new political economy: Its potential for the social sciences and for sociology in particular. *Sociological Theory*, 3(1), 99-114.

Lorse, J. (2007). Stand und Perspektiven des TVöD und der Dienstrechtsreform. In R. Fisch, H. Mühlenkamp & H. Siedentopf (Hrsg.), *Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst – Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform* (S. 35-50). Speyer: DHV.

Matiaske, W., & Weller, I. (2008). Leistungsorientierte Vergütung im öffentlichen Sektor. Ein Test der Motivationsverdrängungsthese. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(1), 35-60.

Menz, W. (2009). *Die Legitimität des Marktregimes: Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mühlenkamp, H. (2007). Ergebnisorientierte Entgeltsysteme aus ökonomischer Sicht. In R. Fisch, H. Mühlenkamp & H. Siedentopf (Hrsg.), *Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst – Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform* (S. 17-34). Speyer: DHV.

Müller, A., & Schmidt, W. (2013, 20.-22. Juni). *Performance-related Pay and Labour Relations in German Municipalities*. Paper presented at the 10th European Conference of the International Labour and Employment Relations Association (ILERA). Amsterdam. URL http://ilera-europe2013.eu/uploads/paper/attachment/108/Mueller_Schmidt_Performance_related_pay.pdf (zuletzt abgerufen am 02.09.2015).

Oechsler, W. A. (2007). Umsetzung, Effektivität und Perspektiven von Leistungsentgelten im öffentlichen Sektor. In R. Fisch, H. Mühlenkamp & H. Siedentopf (Hrsg.), *Anreizorientierte Entgeltsysteme im öffentlichen Dienst – Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und die neue Dienstrechtsreform* (S. 97-112). Speyer: DHV.

Osterloh, M., & Frey, B. S. (2002). Managing motivation to achieve a sustainable competitive advantage. In B. S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (S. 277-284). Berlin/Heidelberg: Springer.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Hrsg.) (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Francisco: Academic Press.

Schmidt, W., & Müller, A. (2012). Leistungsentgelt in den Kommunen. Bundesweite Erhebung zur Umsetzung § 18 TVöD-VKA. Erste Befunde, Tübingen. URL

http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/erste_befunde_lob_schmidt_m_ller_4_2012_mit_anmerkung_.pdf (zuletzt abgerufen am 29.08.2015).

Schmidt, W., & Müller, A. (2014). Leistungsentgelt in den Kommunen: Praxis einer umstrittenen Regelung. *WSI Mitteilungen*, 2, 105-112.

Schmidt, W., Müller, A. & Trittel, N. (2011a). *Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes. Verhandlungsprozesse und Umsetzungspraxis*. Berlin: edition sigma.

Schmidt, W., Müller, A., & Trittel, N. (2011b). Der Konflikt um die Tarifreform des öffentlichen Dienstes, Abschlussbericht, Tübingen. URL http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-992-2-2.pdf (zuletzt abgerufen am 29.08.2015).

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tondorf, K., Bahn Müller, R. & Klages, H. (2002). *Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen*. Berlin: edition sigma.

Trittel, N., Schmidt, W., Müller, A. & Meyer, T. (2010). *Leistungsentgelt in den Kommunen. Typologie und Analyse von Dienst- und Betriebsvereinbarungen*. Berlin: edition sigma.

Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (2014). Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst – TVöD-VKA v. 7. Februar 2006 – Durchgeschriebene Fassung des TVöD für den Bereich^[SEP] Verwaltung im Bereich der Vereinigung^[SEP] der kommunalen Arbeitgeberverbände (TVöD-V) vom 7. Februar 2006 in der Fassung der Änderungsvereinbarung Nr. 7 vom 1. April 2014. URL http://www.vka.de/media/exe/126/a63a78f576d142285f0c4e7994bdbfb1/tvd-v_if_v-7_vka.pdf (zuletzt abgerufen am 29.08.2015).

Von Borstel, Stefan (2015, 04. März). Leistungsprinzip im öffentlichen Dienst? Ein Flop. *Die Welt*. URL <http://www.welt.de/politik/deutschland/article138071655/Leistungsprinzip-im-oeffentlichen-Dienst-Ein-Flop.html> (zuletzt abgerufen am 29.08.2015).

Weller, I., Matiaske, W., & Holtmann, D. (2005). Leistungsorientierung, Ressourcen und Nachhaltigkeit in öffentlichen Betrieben: Zur „Machbarkeit“ von Extra-Rollenverhalten und Commitment. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (S. 131-142). München/Mering: Hampp.

Zeitlhöfler, I. (2007). *Gerechtigkeit in Organisationen: Eine empirische Studie zur leistungsorientierten Besoldung von Professor/-innen*. München/Mering: Hampp.