

# Die Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung – eine neuroökonomisch inspirierte Perspektive

Martin Collignon

Das Performance Management ist ein wesentlicher Bestandteil des New Public Managements. In der Praxis hat sich jedoch herausgestellt, dass die Performance Informationen nicht immer in der postulierten sowie der erwarteten technisch-rationalen Art und Weise verwendet werden. Das rationale Managementverständnis als theoretisches Fundament des Performance Managements gerät damit in den Fokus der Aufmerksamkeit. Weist diese Grundlage Schwächen auf oder wird der Managementansatz nur unzureichend implementiert? Der vorliegende Beitrag stellt ein Forschungsprojekt vor, welches sich der festgestellten Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis widmet. Unter Rückgriff auf die Neurowissenschaften wird ein Modell zur Erklärung des Verwendungsverhaltens entwickelt, das den Postulaten des rationalen Managementverständnisses konträr gegenübersteht. Mit Hilfe eines experimentellen Forschungsdesigns soll die Erklärungskraft des Modells überprüft und damit ein Beitrag zur Klärung obiger Frage geleistet werden.

## Einleitung und Problemstellung

Managementmoden erfassen in regelmäßigen Abständen auch die öffentliche Verwaltung.<sup>1</sup> So hat in den letzten Jahren zum Beispiel die Performance-Management-Bewegung auch die öffentliche Verwaltung erreicht. Schlagwörter wie Effizienz, Effektivität oder Performance prägen dabei viele Reformbemühungen, mittler-

weile seit etwas mehr als 25 Jahren.<sup>2</sup> Insbesondere die New-Public-Management-Reformwelle hat zur Bekanntheit und Verbreitung des Performance-Denkens in der öffentlichen Verwaltung beigetragen.<sup>3</sup>

Das Performance Management erfreut sich bisweilen großer Beliebtheit, weil mit diesem Managementansatz die Hoffnung assoziiert wird, dass durch die Berücksichtigung und das systematische Management von Performance die im NPM geforderte Wirkungsorientierung realisiert werden kann. Auf diese Weise soll den Dysfunktionen traditioneller öffentlicher Verwaltung entgegengewirkt werden.<sup>4</sup>

Allerdings ist zu beobachten, dass die Theorie und die Praxis stark voneinander abweichen.<sup>5</sup> Schedler und Proeller konstatieren, dass eine „[echte] Wirkungssteue-

rung und -messung [...] nach wie vor selten und nur mit Schwierigkeiten möglich [sei]“.<sup>6</sup> Im Zuge der Auseinandersetzung mit der festgestellten Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Anspruch und Wirklichkeit rückt eine zentrale Prämisse des Performance Managements in den Fokus, welche im rationalen Managementverständnis verortet und ausschlaggebend für das Funktionieren des Performance-Management-Prozesses ist und sich daher in den idealtypischen Beschreibungen von Performance Management, vor allem einer systemisch-prozessualen, wiederfindet: Die Performance Information ist das neuralgische Systemelement, welches den Performance-Management-Prozess am Laufen hält. Sobald Performance-Informationen vorhanden sind, führt ihre Verwendung im Rahmen des Management-/Entscheidungsprozesses zu rationalen, wirkungsorientierten Entscheidungen, die letztlich bewirken, dass die Performance sichergestellt und bei Bedarf verbessert wird.



**Martin Collignon**

Dipl.-Pol., Referent  
im Sächsischen  
Staatsministerium  
des Innern, externer  
Doktorand am Lehrstuhl  
für Public und Nonprofit  
Management der  
Universität Potsdam

<sup>1</sup> Die nachfolgend dargestellten Inhalte beziehen sich im Wesentlichen auf die Dissertation des Autors, die gegenwärtig am Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Universität Potsdam unter der Betreuung von Frau Prof. Dr. Isabella Proeller angefertigt wird.

<sup>2</sup> Vgl. Moynihan/Pandey (2005), S. 421ff. und Bouckaert/Halligan (2006), S. 2f.

<sup>3</sup> Vgl. Moynihan/Pandey (2005), S. 421ff.

<sup>4</sup> Vgl. Bouckaert/Halligan (2006), S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. Bouckaert/Halligan (2008), S. 13f., Ammons/Rivenbark (2008), S. 304f. und Kroll (2012), S. 18ff. und S. 69ff. oder nur Jansen (2008), S. 170f.

<sup>6</sup> Siehe Schedler/Proeller (2011), S. 309.

Diese Grundannahme ist, wie die aktuelle Forschung jedoch belegt, so nicht länger haltbar.<sup>7</sup> Die Bereitstellung von Performance-Informationen führt nicht automatisch zur ihrer Verwendung und wenn doch, dann nicht immer im technisch-rationalen Sinn, d.h. zum rationalen Treffen von Managemententscheidungen.<sup>8</sup>

Da die Verwendung von Performance-Informationen allerdings ein zentrales Element des Performance-Management-Prozesses darstellt, ist zu eruieren, welche Folgen aus obiger Erkenntnis resultieren. Unter Rückgriff auf Jörg Bogumil und Werner Jann kann die Beobachtung wie folgt interpretiert werden.<sup>9</sup> Erstens könnte das Performance Management nur

in theoretischer und konzeptioneller Hinsicht auf den Prüfstand zu stellen und basierend auf den Erkenntnissen dieser Prüfung entweder als ungeeignet zu verwerfen oder für die öffentliche Verwaltung konzeptionell neu zu entwickeln. Auch die theoretischen Grundlagen müssten dann überarbeitet werden.

Um zur Klärung dieses Sachverhalts beizutragen bzw. die Problematik weiter aufzuhellen, ist die Praxis des Performance Managements genauer zu untersuchen und mit den theoretischen Grundlagen abzugleichen. Das Verwendungsverhalten bzgl. Performance-Informationen erscheint aufgrund seiner Schlüsselrolle und -funktion im Perfor-

der Konzeption des Forschungsdesigns. Ziel dieses Beitrags ist es, einen kurzen Überblick zu diesem Forschungsvorhaben zu geben und vor allem darzustellen, welche neue Perspektive durch die Forschungsfragen und den theoretischen Bezugsrahmen in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht werden.

Ausgehend von einer Darstellung und Analyse des Forschungsstands werden die Forschungslücken und die forschungsleitenden Fragen hergeleitet. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Analyse des Forschungsstands leiten über zum theoretischen Bezugsrahmen und dem Untersuchungsmodell. Im Anschluss daran erfolgt eine Darstellung der konzeptionellen Überlegungen zum Forschungsdesign. Am Ende wird im Ausblick eine Einschätzung der Implikationen für die Theorie, Praxis und weitere Forschung vorgenommen, die sich aus dem Forschungsprojekt ergeben könnten.

## **»Die Bereitstellung von Performance-Informationen führt nicht automatisch zur ihrer Verwendung und wenn doch, dann nicht immer im technisch-rationalen Sinn, d.h. zum rationalen Treffen von Managemententscheidungen.«**

schlecht implementiert worden sein und infolgedessen Performance-Informationen nicht so genutzt werden wie erwartet. Zweitens besteht die Möglichkeit, dass die Theorie bzw. die theoretischen Annahmen, die dem Performance Management zugrunde liegen, nicht für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung geeignet sind.

Sollte sich der erste Erklärungsansatz bestätigen, ist dies als relativ unkritisch zu bewerten. In der Folge müsste die Implementierung des Performance Managements in der Praxis verbessert werden. Dazu könnte die Wissenschaft mit mehr und v.a. tiefgründiger Implementationsforschung einen wesentlichen Beitrag leisten. Bewahrheitet sich hingegen der zweite Erklärungsansatz, so gestaltet sich diese Erkenntnislage in ihren Folgen und ihrer Wirkung etwas schwieriger. In diesem Fall wäre das Performance Management

mance-Management-Prozess als geeigneter Ansatzpunkt. Anhand der beobachteten Informationsverwendungsproblematik und dessen kritischer Bedeutung für das System oder den Ansatz Performance Management, nachgewiesen in einer wachsenden Forschungsliteratur, soll daher mit dem nachfolgend dargestellten Forschungsprojekt zur Aufhellung dieser Problematik beigetragen werden.

### **Grundlinien des Forschungsprojekts**

Das Forschungsprojekt wird im Rahmen einer Dissertation am Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Universität Potsdam durchgeführt und ist im Kontext der oben angerissenen Problematik rund um die Verwendung von Performance-Informationen angesiedelt. Aktuell befindet sich das Vorhaben in der Phase

### **Forschungsstand**

Das Performance Management beschäftigt intensiv die wissenschaftliche Community. Die eingehende Auseinandersetzung ist jedoch nicht unkritisch zu sehen. Bereits 1984 spricht Hans Ulrich von einem Dschungel an Managementkonzepten im Bereich der Managementlehre und stellt die Frage nach der Qualität des Wissens.<sup>10</sup> Diese Problematik ist auch heute noch aktuell und für den Bereich des Performance Managements aktueller denn je. So ist laut Bouckaert und Halligan trotz heftiger Kritik seit ca. 20 Jahren eine stetig fortdauernde Verbreitung des Performance Managements in der öffentlichen Verwaltung zu verzeichnen.<sup>11</sup> Der Forschungsdiskurs bleibt von dieser Entwicklung nicht unbeeinflusst. Das Herausfiltern qualitativ hochwertiger themenrelevanter Literatur stellt eine große Herausforderung dar, insbesondere da auf die Dominanz normativer und präskript-

7 Vgl. Moynihan/Ingraham (2004), S.443 und Jansen (2008), S. 170f.

8 Vgl. Kroll (2012), S. 69 ff.

9 Vgl. Bogumil/Jann (2009), S. 245.

10 Vgl. Ulrich (1984), S. 83.

11 Vgl. Bouckaert/Halligan (2008), S. 11 und Pollitt (2006), S. 25.

tiver Abhandlungen in den vergangenen Jahren hingewiesen wird.<sup>12</sup> Allerdings ist zu beobachten, dass sich eine zunehmende Anzahl wissenschaftlicher Abhandlungen intensiv mit der Erklärung des Managementansatzes Performance Management beschäftigt.<sup>13</sup>

Um den für die Problemstellung relevanten Forschungsstand zu ermitteln, ist die vorhandene Forschungsliteratur systematisch ausgewertet und die Befundlage mit Blick auf die Problemstellung sukzessive verdichtet worden. Im Ergebnis der Analyse der Forschungsliteratur zum Verwendungsverhalten bzgl. Performance-Informationen kann Folgendes festgehalten werden:<sup>14</sup> So ist zum Beispiel bekannt, wer alles im Kontext der öffentlichen Verwaltung Performance-Informationen nutzt, in welchen Verwaltungsebenen Performance-Informationen eine Rolle zu spielen scheinen und in welchen Politikfeldern auf Performance-Informationen gesetzt wird. Auch sind unterschiedliche Verwendungszwecke beobachtet worden. Zudem liegen einige Erkenntnisse dazu vor, welche Faktoren das Verwendungsverhalten zu beeinflussen scheinen.

## »Die Performance Information ist das neuralgische Systemelement, welches den Performance-Management-Prozess am Laufen hält.«

Im Zuge der Analyse der Forschungsliteratur zum Verwendungsverhalten ist der Fokus auch auf die zugrunde liegenden Theorien und Forschungsmethoden gelegt worden, da sich unmittelbar an die deskriptiven Befunde, die Frage anschließt, wie die gewonnenen Erkenntnisse entstanden sind. Aufgrund der divergierenden Forschungsfragen in den relevanten wissenschaftlichen Publikationen finden

sich zahlreiche unterschiedliche Theorien, die im Zuge der Entwicklung der Untersuchungs- bzw. Erklärungsmodelle herangezogen werden. So wird vorrangig auf in der Public-Management-Forschung geläufige Theorien zurückgegriffen, wie zum Beispiel die klassische Entscheidungstheorie oder die Public-Service-Motivationstheorie.<sup>15</sup> In der aktuellen Forschung ist der theoriebezogene Innovationsgehalt nicht sehr stark ausgeprägt. Eine wei-

tere Beobachtung betrifft die durch die Forscher mehrheitlich angewandten Forschungsmethoden. Die ursprüngliche Dominanz der Fallstudienmethodik ist mittlerweile Vergangenheit. So finden sich zahlreiche wissenschaftliche Abhandlungen, die es sich zum Ziel setzen, das Verwendungsverhalten zu erklären, also nicht mehr nur zu beschreiben und daher auf Tests zur Überprüfung von Hypothesen zurückgreifen. Aufgrund der Abkehr von der qualitativen Fallstudienmethodik nehmen quantitative Forschungsansätze zu. Die immer noch vorherrschende Dominanz der Befragung als Datenerhebungsmethodik ist allerdings aus neurowissenschaftlicher Sicht etwas kritisch zu sehen. So macht »[die] bewusste Erinnerung [...] nur einen Bruchteil (5%) dessen aus, was das Gehirn tatsächlich aufnimmt und verarbeitet.«<sup>16</sup> Folglich kann grundsätzlich mit der Befragung nur das Bewusste erhoben werden, alles andere bleibt außen vor. Zudem sind »Erinnerungen kreativ und verformbar und [ändern] sich ständig«.<sup>17</sup> Die in der aktuellen Forschung gewonnenen Erkenntnisse bedürfen daher einer Art Triangulation.<sup>18</sup> Ihre Validität und Reliabilität würde sich verbessern, wenn

mit anderen Forschungsmethoden als den bislang mehrheitlich angewandten die gleichen oder ähnlichen Ergebnisse erzielt werden. In der Konsequenz besteht damit die Herausforderung für künftige Forschungsarbeiten, sich methodisch von den bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen zum Performance Management in der öffentlichen Verwaltung zu emanzipieren und nicht nur neue Fragestellungen, sondern auch alternative Forschungsmethoden in den Diskurs einzubringen.

Infolge der oben angerissenen verstärkten Fokussierung der Erklärung des Verwendungsverhaltens liegen zahlreiche empirische Befunde dahingehend vor, welche Faktoren das Verwendungsverhalten beeinflussen. Die Erkenntnisse können sehr anschaulich mittels der Kategorisierung von drei Analyseebenen beschrieben werden.

Die *Mikroebene* umfasst alle potenziellen Einflussfaktoren auf das Verwendungsverhalten, die in der Person des Nutzers verortet und individueller Natur sind. Dies sind zum Beispiel Alter, Geschlecht, Präferenzen, Motivation oder Emotionen. So finden sich auf der Mikroebene zahlreiche intrapersonale Aspekte, die das Verwendungsverhalten erklären können. Allerdings handelt es sich bei den Befunden bis auf wenige Ausnahmen eher um Nebenprodukte der Erforschung anderer Einflussfaktoren. Die Betrachtung der Untersuchungsmodelle, die unter anderem intrapersonale Erklärungsfaktoren beinhalten, führt zu der Erkenntnis, dass die Modellentwicklung bzgl. intrapersonaler Aspekte im Kontext der Verwendung von Performance-Informationen rudimentär ausgeprägt ist. Die Besonderheiten, Komplexität sowie Heterogenität

<sup>12</sup> Vgl. Ho (2006), S. 234.

<sup>13</sup> Vgl. Kroll (2012), S. 19 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Kroll (2012). Die Arbeit bietet einen guten Überblick zum Forschungsstand. Die eigene Analyse des Forschungsstands stützt sich auf diese Arbeit und zusätzlich recherchierte themenrelevante wissenschaftlichen Publikationen.

<sup>15</sup> Vgl. z. B. Taylor (2009), S. 854ff. und Moynihan/Pandey/Wright (2012), S. 467ff.

<sup>16</sup> Siehe Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 232.

<sup>17</sup> Siehe Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 19.

<sup>18</sup> Vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff (2010), S. 24.

der intrapersonalen Ebene wird nur unzureichend berücksichtigt.

Menschliches Verhalten, also auch das Verwendungsverhalten, findet nicht losgelöst von der Umwelt statt. Die *Mesoebene* greift diesen Umstand auf. Performance-Informationen sind immer auch in einen organisationalen Kontext eingebettet, der in Abhängigkeit des Verwenders variieren kann. So bildet z.B. für die Führungskraft in der öffentlichen Verwaltung oder den Public Manager die Behörde bzw. Organisation, in welcher er tätig ist und in der das Performance-Management-System

abhängt, ist bereits erwähnt und mit der erläuterten Mesoebene aufgegriffen worden. Von dieser ist die *Makroebene* zu differenzieren. Hierunter sind alle Einflussfaktoren zu subsumieren, die außerhalb des jeweiligen organisationalen Kontextes des Verwenders liegen. Auch hier können sich die Faktoren in Abhängigkeit des Verwenders unterscheiden. Für den Public Manager zählen zum Beispiel politische Vertretungsorgane, Politiker und Bürger zur Makroebene. Für den Politiker als Verwender sind hingegen nur die Bürger der Makroebene zuzurechnen. Auf der Makroebene werden politische Faktoren

Einflussfaktoren finden, bei welchen die Erkenntnislage zweigeteilt bzw. nicht eindeutig ist. So existieren Konstellationen, dass sich hinsichtlich eines Einflussfaktors sowohl Befunde, die für Einfluss auf das Verwendungsverhalten sprechen, finden als auch solche, die ihm keinen Einfluss attestieren. Ferner existieren Einflussfaktoren, bei welchen die Befundlage einmal einen positiven Einfluss und einmal eine negative Wirkung ausweist. Damit ergibt sich kein einheitliches Bild. In der Folge schränkt dies die Generalisierbarkeit der Erkenntnisse ein. Diese wird zudem dadurch beeinträchtigt, dass die in vielen unterschiedlichen Kontexten verorteten Untersuchungen eine gewisse Fragmentierung der Erkenntnislage erzeugen. Ferner wird die Generalisierbarkeit der Befunde dahingehend erschwert, dass die Variablen unterschiedlich operationalisiert werden. Um das Problem zu lösen, bieten sich folgende Möglichkeiten: erstens eine definitorische bzw. modellbasierte Lösung im Sinne einer Einheitlichkeit der Einflussfaktoren (ihre Definition und Operationalisierung); zweitens eine methodische Lösung in Form von Triangulationsstudien, sowohl methodisch als auch kontextbezogen.

## **»Die Auseinandersetzung mit Performance Management konfrontiert mit dem Umstand, dass keine geschlossene oder als solche ausgewiesene Theorie des Performance Managements existiert.«**

existiert, den organisationalen Kontext. Beispiele für mögliche Einflussfaktoren auf der Mesoebene sind: Organisationsgröße, Organisationskultur oder Performance-Management-System. Auf der Mesoebene dominieren als untersuchte Erklärungsfaktoren Führung und Organisationskultur. Es werden v.a. organisationale Aspekte untersucht, die quantitativ leicht messbar sind, wie zum Beispiel die Organisationsgröße. Der Erklärungsfaktor Performance-Information ist auch der Mesoebene zuzurechnen. Die Forschungsbefunde hierzu fallen im Vergleich zu den anderen Faktoren der Ebene etwas übersichtlicher aus. Summarisch zeigt sich allerdings die Komplexität des Einflussfaktors „Performance-Information“ und dessen Relevanz für das Verwendungsverhalten.

Dass der Mensch mit seiner Umwelt interagiert und sein Verhalten maßgeblich auch von der ihn umgebenden Umwelt

am meisten untersucht. Hier fällt auf, dass neben der Politik der Fokus v.a. auf anderen Stakeholdern der öffentlichen Verwaltung liegt.

Die vorgenommene Analyse des Forschungsstands offenbart, dass es sich um ein junges Forschungsfeld handelt. Die Befund- bzw. Erkenntnislage erscheint rein quantitativ als sehr umfangreich; am meisten auf der Mesoebene. Wird der Wissensstand dagegen auf der inhaltlichen Ebene analysiert, so fällt die mehrheitliche Fokussierung der Meso- und Makroebene auf. D.h., dass vorrangig der situative Kontext des Verwenders von Performance-Informationen erforscht wird. Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit den Einflussfaktoren auf der Meso- und Makroebene schon viele Facetten des Settings bzw. situativen Kontextes des Verwenders behandelt worden sind. Auf der inhaltlichen Ebene sticht ferner ins Auge, dass sich immer auch

Weiterhin ist bei der Auswertung der Forschungsliteratur aufgefallen, dass trotz der umfangreichen Auseinandersetzung mit der Performance-Information selbst und den zugehörigen Systemen Entwicklungen in der Praxis vernachlässigt werden. So finden bislang moderne IT-Systeme zur Informationsverarbeitung, wie Business Intelligence Systeme, keine Berücksichtigung. Diese stehen aktuell am Ende eines langen Evolutionsprozesses, der über Managementinformationssysteme und Führungsinformationssysteme verlaufen ist. Auch das Thema unstrukturierte Daten oder Big Data ist relevant mit Blick auf Performance-Information.

Die Auswertung des Forschungsstands und seine abschließende Bewertung haben ergeben, dass einige „Baustellen“ bestehen. Grundsätzlich sollte bei der Erforschung des Verwendungsverhaltens mehr zwischen den vorgestellten Analyseebenen differenziert werden. Infolgedessen können unterschiedliche Forschungsansätze gewählt werden: erstens Modelle, die nur eine Ebene betrachten (horizontale Erfor-

schung), zweitens Ebenen übergreifende Modelle (vertikale Erforschung) oder drittens die Kombination aus vertikaler und horizontaler Erforschung. Ferner sollte mehr Interdisziplinarität und Theorienvielfalt gewagt und gelebt werden. Gerade die Erklärung menschlichen Verhaltens erfordert Interdisziplinarität. Dies führt jedoch zu steigenden Anforderungen an den Forscher. Auch sollte der Fokus mehr auf intrapersonale Aspekte gelegt und andere Erhebungsmethoden als die Befragung eingesetzt werden.

### Forschungsfragen

Ausgehend von der Darstellung des Forschungsstands wird zur Untersuchung der Problemstellung zu klären sein, was

ist die Bedeutung von Performance-Informationen im Kontext dieses Managementansatzes systematisch herauszuarbeiten.

Um zur Aufhellung der beobachteten Problematik beizutragen, ist unter Rückgriff auf die gewonnenen Erkenntnisse ein eigener Ansatz zur Erklärung des Verwendungsverhaltens zu entwickeln. Mit dem Untersuchungsmodell soll anhand des Ausschnitts Performance-Information Verwendung aus dem System „Performance Management“ untersucht werden, ob die theoretischen Annahmen des Performance Managements möglicherweise Schwächen haben und daher die aktuell beobachteten Abweichungen in der Praxis auftreten. Dies wird erreicht, indem in die Erklärungsmodelle neue wissenschaftliche

6. Welche Folgen ergeben aus der neurowissenschaftlichen Perspektive für die theoretischen Grundlagen des Performance Managements, seine Anwendung in der Praxis und für die weitere Erforschung des Verwendungsverhaltens?

### Performance und Performance Management

Die weitere Auseinandersetzung mit Performance Management sowie die Untersuchung der formulierten Forschungsfragen erfordert in einem ersten Schritt die Entwicklung eines Verständnisses für die zentralen Begrifflichkeiten „Performance“ und „Performance Management“. Eine modellbasierte Methodik zur Explikation und Definition scheint hierzu ein probates Instrumentarium zu sein, so dass unter Rückgriff auf die Analyse bestehender Definitionen für Performance folgende Arbeitsdefinition verwendet wird<sup>19</sup>: Performance ist ein kontextabhängiges theoretisches Konstrukt, welches ausgehend von gestellten Anforderungen den Prozess der Zielumsetzung durch das Bezugsobjekt über den Input bis hin zur Wirkung des Outputs beschreibt. Performance verfügt daher inhaltlich über unterschiedliche Dimensionen. Sie erhält ihre Aussagekraft insbesondere durch den Vergleich mit Performance-Werten aus Vorperioden oder anderer Vergleichsobjekte.

## »Ein Performance Management strebt die systematische Steuerung und Gestaltung der Performance des Bezugsobjektes an.«

Performance-Informationen sind und was unter ihrer Verwendung zu verstehen ist. Wichtig ist diese definitorische Betrachtung v.a. für die Entwicklung eines eigenen Untersuchungsmodells, die spätere Operationalisierung der Forschungshypothesen und die Berücksichtigung der Entwicklung von Performance Informationen in der Praxis.

Auch die Analyse der theoretischen Grundlagen des Performance Managements rückt ausgehend von der Explikation der zentralen Begrifflichkeiten in den Fokus, zumal ein Erklärungsansatz die Theorie des Performance Managements als mögliche Ursache für die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit anführt. So ist zu eruieren, auf welchen Prämissen das Performance Management beruht. Unter Rückgriff auf diese Erkenntnisse sowie in Verbindung mit der Definition der zentralen Begrifflichkeiten

Erkenntnisse zum menschlichen Verhalten aus dem Gebiet der Neurowissenschaften und Neuroökonomie integriert werden, die im bewussten Gegensatz zur Theorie des Performance Managements stehen. Vor diesem Hintergrund lauten die zentralen Forschungsfragen wie folgt:

1. Was sind Performance-Informationen und was ist unter der Verwendung von Performance-Informationen zu verstehen?
2. Auf welchen theoretischen Grundlagen fußen das Performance Management und Performance Informationen?
3. Welche Bedeutung haben Performance-Informationen innerhalb des Performance Managements?
4. Was beeinflusst die Verwendung von Performance-Informationen?
5. Wie lässt sich das Verwendungsverhalten erklären, insbesondere unter Verwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse?

Die Analyse der Diskussion rund um den Begriff „Performance Management“ führt zu der Erkenntnis, dass unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich des Inhalts und der Verknüpfung der Begriffe „Performance Management“ und „Performance Measurement“ bestehen. Gemäß Bouckaert und Halligan werden Performance Management und Performance Measurement häufig synonym verwendet.<sup>20</sup> Im Ergebnis der Analyse der einschlägigen Fachliteratur wird Performance Management als die performanceorientierte Gestaltung, Steuerung (auch Lenkung) und Entwicklung eines zweckorientierten sozialen Systems verstanden.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Kroll (2012), S. 4ff.

<sup>20</sup> Vgl. Bouckaert/Halligan (2008), S. 30.

<sup>21</sup> Vgl. Hilgers (2008) S. 50ff.

In den vorausgegangenen Ausführungen wurde herausgearbeitet, dass sich das Performance Management großer Beliebtheit erfreut. In Anbetracht dieser Tatsache stellt sich die Frage, warum Performance Management betrieben wird oder werden sollte. Ein Blick auf das entwickelte Begriffsverständnis liefert einen ersten Eindruck. Ein Performance Management strebt die systematische Steuerung und Gestaltung der Performance des Bezugsobjektes an. Bezugsobjekte sind bei Managementsystemen meist Organisationen sowie die sie konstituierenden Menschen. Mit Hilfe des Ansatzes soll die Performance gemäß den gestellten Anforderungen beeinflusst, in die gewünschte

schen Grundlagen des Performance Managements in der öffentlichen Verwaltung vor allem im Kontext dieses Reformansatzes vermutet. Vorrangig basiert das Performance Management auf einem rationalen Managementverständnis, welches sich in der theoriegeleiteten NPM-Diskussion in Zusammenhang mit Begriff Manageralismus wiederfindet.<sup>22</sup>

### **Performance-Information im System Performance Management**

Die theoretischen Grundlagen des Performance Managements legen eine systemisch-funktionale Betrachtungsweise

mationen alle Dimensionen von Performance, d.h. vom Input, über die Prozesse und die Ergebnisse bis hin zu den Wirkungen sowie ihre relationale Verknüpfung in Form der Begriffe Effizienz und Effektivität. Neben der inhaltlichen Begriffsbestimmung besteht eine eher technische bzw. prozessuale Interpretation (zweite Dimension). Performance-Informationen werden regelmäßig gesammelt, durch die öffentliche Verwaltung selbst generiert sowie in quantitativer, aggregierter und gedruckter Form berichtet. Sie sind also Bestandteil des Performance-Management-Prozesses. An dieser Stelle muss in Anbetracht moderner IT-gestützter Informationssysteme zur Führungs- und Managementunterstützung, wie zum Beispiel Business-Intelligence-Systeme, die Definition um diese IT-Komponente erweitert werden.

## **»Der erfolgskritische Charakter von Performance-Informationen basiert vor allem auf dem in der klassischen Managementlehre verbreiteten Menschenbild des homo oeconomicus.«**

Richtung entwickelt oder die erreichte Performance zumindest aufrechterhalten werden.

Diese Zielsetzung bestimmt maßgeblich die in der aktuellen Forschung verbreitete Auffassung von der Ausgestaltung eines Performance Managements in der öffentlichen Verwaltung. Meist wird in diesem Zusammenhang von Systemen gesprochen. Diese weisen Parallelen mit dem funktionalen Managementverständnis auf, was aufgrund des Begriffsverständnisses und der theoretischen Grundlagen nicht verwunderlich ist.

Die Auseinandersetzung mit Performance Management konfrontiert mit dem Umstand, dass keine geschlossene oder als solche ausgewiesene Theorie des Performance Managements existiert. Aufgrund der engen Verknüpfung des Performance Managements mit dem NPM in der jüngeren Vergangenheit werden die theoreti-

des Managementansatzes nahe, so dass folgende Systembestandteile differenziert werden können: Performance-Anforderungen/Anspruch (normatives Performance Management, wie Performance-Vision), Performance-Planung, Performance Steuerung, Performance Monitoring (v.a. mittels Performance Measurement) und Performance-Kommunikation bzw. Reporting.<sup>23</sup> Performance Measurement und Performance-Informationen bilden in dieser Konzeption neuralgische Systembestandteile und sind von essentieller Natur für den Performance-Management-Prozess. Doch was sind Performance-Informationen und warum sind sie so wichtig für den Gesamtprozess? Im Forschungsprojekt wird die von Alexander Kroll entworfene Definition übernommen und vor dem Hintergrund der Performance-Management-Praxis fortgeschrieben.<sup>24</sup>

Auf der inhaltlichen Ebene (erste Dimension) umfassen Performance-Infor-

Bereits die inhaltliche Bestimmung von Performance-Informationen lässt ihre Bedeutung innerhalb des Performance Managements erkennen. Performance-Informationen stellen die zentrale Entscheidungsgrundlage für die Steuerung und Gestaltung der Performance dar. Nur wenn entsprechende Performance-Informationen zur Verfügung stehen (durch Performance Measurement und Reporting), die mit der Performance-Planung (Zielvorgaben) verknüpft sind und eine Überwachung der Performance in Zeitverlauf ermöglichen (Performance Monitoring), kann die Performance beeinflusst werden (Performance-Steuerung). Gemäß den theoretischen Grundlagen kann Performance Management ohne Performance-Information nicht betrieben werden.

Dieser erfolgskritische Charakter von Performance-Informationen basiert vor allem auf dem in der klassischen Managementlehre verbreiteten Menschenbild des homo oeconomicus.<sup>25</sup> Gemäß diesem Verständnis ist der Mensch ein rational bis maximal begrenzt rational handelndes Wesen, welches gezielt Informationen zur

22 Vgl. Schedler/Proeller (2011), S. 49ff.

23 Vgl. Hilgers (2008), S. 50-54 und Bouckaert/Halligan (2008), S. 32.

24 Vgl. Kroll (2012), S. 4ff.

25 Vgl. Landes/Steiner (2013), S. 33ff.

Entscheidungsfindung nutzt.<sup>26</sup> Vor diesem Hintergrund rücken Informationen und damit auch Performance-Informationen in den Fokus. Dem dargestellten Menschenbild und dem Verständnis von Informationen folgend verkörpern Performance-Informationen eine Möglichkeit, um dem Entscheider bzw. Manager möglichst umfassend zu informieren, so dass weitestgehend alle entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden. In der Folge ist für das Funktionieren von Entscheidungsprozessen und damit eine rationale Entscheidung im Rahmen des Performance Managements erforderlich, eine solide und verlässliche Informationsgrundlage zu schaffen. Diese Aufgabe fällt dem Performance Measurement und den daraus resultierenden Performance-Informationen zu. Beide Systemelemente sollen also Rationalität im Prozess sicherstellen und in der Konsequenz eine den Anforderungen entsprechende Steuerung und Gestaltung von Performance ermöglichen und sicherstellen.

#### **Performance Management und der Faktor „Mensch“**

Die Bedeutung von Performance Measurement und insbesondere Performance-Informationen rücken den Menschen näher ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Für das Funktionieren des Performance-Management-Prozesses ist es erforderlich, dass die Performance-Informationen durch ihn verwendet werden. Andernfalls kann die Performance nicht gestaltet und gesteuert werden, da durch die Entscheidungsträger nicht performanceorientierte und folglich irrationale Entscheidungen getroffen werden. Der Mensch erfüllt damit zwei Rollen im System: zum einem ist er Gestalter und Steuernder, zum anderen Informationsverwender. Diese beiden Rollen machen ihn ebenfalls zu einem essentiellen Bestandteil im System „Performance Management“.

Damit die Performance-Informationen ihre Funktion erfüllen können, müssen sie auch verwendet werden. Gemäß den theoretischen Grundlagen dienen sie allein der Entscheidungsfindung im Rahmen der Gestaltung und Steuerung der Performance. Andere Verwendungszwecke sind nicht vorgesehen. In diesem Zusammen-

hang spricht man von einer technisch-rationalen Verwendung.

Allerdings sind empirisch andere Verwendungsarten zu beobachten. Im Zuge des Problemaufrisses sowie der Darstellung des Forschungsstands und der Forschungsfrage ist aufgezeigt worden, dass die Bereitstellung von Performance-Informationen erstens nicht automatisch zu deren Verwendung führt und zweitens, dass im Falle einer Verwendung nicht automatisch von einer technisch-rationalen Verwendung, d.h. einer Verwendung im Sinn der Performance-Management-Theorie, ausgegangen werden kann. So stellt

## **»Die Bedeutung von Performance Measurement und insbesondere Performance-Informationen rücken den Menschen näher ins Zentrum der Aufmerksamkeit.«**

sich die Frage, warum diese Diskrepanz besteht.

#### **Performance Management und menschliches Verhalten**

Die aktuelle Forschungsdebatte zum Performance Management hat aufgrund der dargestellten Bedeutung von Performance-Informationen und ihrer Verwendung in Anbetracht der Erkenntnislage die Erklärung des menschlichen Verhaltens in diesem Kontext aufgegriffen. Um besser verstehen zu können, warum nicht das erwartete Verhalten eintritt, wird verstärkt erforscht, was das Verwendungsverhalten beeinflusst. Die Aufbereitung des Forschungsstandes hat offenbart, dass zwar versucht wird, menschliches Verhalten zu erklären, allerdings die Mikroebene eher „stiefmütterlich“ behandelt wird.

Eine genauere Betrachtung und Analyse der im Forschungsstand gewonnenen

Erkenntnisse zur Erklärung des Verwendungsverhaltens fördert Folgendes zutage: Erstens fällt bei der eingehenderen Betrachtung auf, dass der Mensch trotz seiner Bedeutung im und für das System „Performance Management“ nicht wirklich im Fokus steht. Dies zeigt sich bei einer näheren Betrachtung der Untersuchungsmodelle, die sich mit personenbezogenen bzw. individuellen Einflussfaktoren auseinandersetzen. Zweitens ist im Rahmen der zunehmenden Erforschung des Verwendungsverhaltens zu konstatieren, dass, wenn individuelle Einflussfaktoren in Untersuchungsmodellen berücksichtigt werden, sie oftmals auf die

Funktion als Kontrollvariable reduziert werden. Drittens ist zu beobachten, dass in einigen Modellen sich individuelle Einflussfaktoren/Aspekte als Untervariablen oder im Rahmen der Operationalisierung von anderen Variablen wiederfinden. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Einflussfaktoren auf der Mikroebene zur Analyse des Verwendungsverhaltens bislang eher wenig berücksichtigt wurden.

Diese Beobachtung stimmt insbesondere in Anbetracht der Erkenntnisse der Neurowissenschaften sowie der Neuroökonomie nachdenklich, was im Folgenden näher erläutert wird. „Die Neurowissenschaft (Englisch „neuroscience“) ist eine komplexe, sehr junge interdisziplinäre Wissenschaftsdisziplin, die alle Untersuchungen über die Struktur und Funktion

<sup>26</sup> Vgl. Elbe (2013), S. 58.

von Nervensystemen zusammenfasst und integrativ interpretiert [...].<sup>27</sup> Sie „[be- fasst] sich mit der Struktur sowie den Auf- gaben und Aktivitäten von Nervensyste- men. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Hirnforschung, die neuronale Vorgänge unter anderem im Hinblick auf Emotio- nen und kognitive Prozesse wie Sprach- verstehen, Lernen und Gedächtnis unter- sucht“.<sup>28</sup>

Die Neurowissenschaften helfen uns somit dabei, menschliches Verhalten bes- ser verstehen zu können. An sich würde diese Feststellung allein nicht ausreichen, um die Erklärung menschlichen Verhal- tens im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext zu überdenken. Vielmehr regen dazu folgende exemplarisch angeführ- te neurowissenschaftlichen Erkenntnisse an: Erstens unterstreichen die neurowis- senschaftlichen Erkenntnisse die Not- wendigkeit, sich von der Vorstellung des Menschen als Black Box (klassisches S-O- R-Paradigma und seine weiteren Spielar- ten) zu lösen.<sup>29</sup> Zweitens besteht die Not- wendigkeit des Überdenkens bestehender Vorstellungen von Vernunft bzw. Ratio auf der einen Seite und Emotion auf der anderen.<sup>30</sup> So muss davon ausgegangen werden, dass „rationales Denken und emotionelles Empfinden gemeinsam eine Entscheidung [ermöglichen].“<sup>31</sup> Drittens herrscht weitgehend Einigkeit darin, dass der freie Wille gewissen Einschränkungen unterliegt.<sup>32</sup> Allerdings darf diese Feststel- lung nicht zu der Schlussfolgerung führen, „[d]ass der Mensch [...] völlig willenlos den triebhaften und vorprogrammierten Verhaltensmustern im limbischen System ausgeliefert ist [...]“<sup>33</sup> Viertens haben die Neurowissenschaften nachgewiesen, dass in unserem Gehirn „unbewusste Hirnpro- zesse [ablaufen], die unser Verhalten be- einflussen.“<sup>34</sup> In der aktuellen Forschung besteht überwiegend dahingehend Kon- sens, dass die Mehrheit unserer Denkpro- zesse unbewusst vonstattengeht.<sup>35</sup> Fünf- tens existieren verschiedene Gehirnprozes- se, die menschliches Verhalten bedingen.<sup>36</sup>

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen zu den Neurowissenschaft- en rücken neben klassischen personen- bezogenen Variablen wie Alter oder Ge- schlecht zum Beispiel Emotion, Erfah- rung, Energie/kognitive Kapazitäten als intrapersonale Erklärungsfaktoren in den

Fokus der Aufmerksamkeit. Allerdings weisen die neuen Ansätze und Erkennt- nisse darauf hin, dass auch andere externe Faktoren von Bedeutung sind, da sie die Prozesse im Gehirn maßgeblich beeinflus- sen. So spielt der Faktor „Zeit“, aber auch die Situation, genauer ihre Beschaffenheit, in der sich der Mensch befindet, eine ent- scheidende Rolle.<sup>37</sup>

### **Die Verwendung von Performance- Informationen im Kontext der Neurowissenschaften**

Ausgehend von den Implikationen der Neurowissenschaften für die Wirtschafts- wissenschaften und das Public Manage- ment lassen sich vor dem Hintergrund

dings erscheint die bisherige Ausein- dersetzung mit dem Erklärungsfaktor „Erfahrung“ im Kontext Erforschung des Verwendungsverhaltens von Performance- Informationen in Anbetracht der neuro- wissenschaftlichen Erkenntnisse äußerst rudimentär und stark vereinfachend.<sup>39</sup> So ist zu bedenken, dass das New Public Management und damit auch das Perfor- mance Management seit ca. 20 Jahren die Verwaltung im In- und Ausland verstärkt beschäftigen. Zudem kann das Perfor- mance Management und Measurement auf eine lange Historie zurückblicken.<sup>40</sup> Diese beiden Aspekte verdeutlichen, dass ein breiter Erfahrungsschatz allein zum Performance Management in der öffent- lichen Verwaltung vorhanden ist, der aus

## **»Die Neurowissenschaften belegen, dass Erfahrungen von zentraler Bedeutung für unser Verhalten sind.«**

des aktuellen Forschungsstandes die For- schungslücken weiter präzisieren. So wird ersichtlich, dass basierend auf neurowis- senschaftlichen Erkenntnissen die Modelle zur Erklärung des Verwendungsverhaltens weiterentwickelt werden müssen, insbe- sondere auf der Mikroebene.

Die Neurowissenschaften belegen, dass Erfahrungen von zentraler Bedeu- tung für unser Verhalten sind.<sup>38</sup> Aller-

neuwissenschaftlicher Sicht von ent- scheidender Bedeutung für das Verwen- dungsverhalten bzgl. Performance Infor- mationen sein dürfte. Ob Erfahrungen verhaltenswirksam werden, hängt vom Erinnerungsprozess ab; d.h., gelingt in der aktuellen Situation die Enkodierung einer abgespeicherten Erfahrung.<sup>41</sup> Künftige Er- klärungsmodelle müssen sich daher inten- siver mit dem Erklärungsfaktor „Erfah- rung“ auseinandersetzen.

27 Siehe Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 2.

28 Siehe Bruhn/Köhler (2010), S. 4.

29 Vgl. Loewenstein/Camerer/Prelec (2005), S. 9f.

30 Vgl. Gutjahr (2011), S. 19.

31 Siehe Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 16.

32 Vgl. Peters/Ghadiri (2011), S. 48.

33 Siehe Peters/Ghadiri (2011), S. 49.

34 Siehe Gutjahr (2011), S. 19.

35 Vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 17 und S. 22.

36 Vgl. Loewenstein/Camerer/Prelec (2005), S. 11.

37 Vgl. Ahlert/Kenning (2006), S. 29.

38 Vgl. exemplarisch Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 233ff.

39 Vgl. zu Erklärungsfaktor „Erfahrung“ im Kontext der Verwendung von Performance-Informationen exemplarisch Kroll (2012), S. 35, Dull (2009), S. 263f. und Moynihan/Pandey/Wright (2012), S. 472 und S. 483.

40 Vgl. Williams (2004), S. 157 und Holzer/Kloby (2005), S. 518.

41 Vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 233ff.

Im Zuge der Darstellung des Forschungsstands sowie der näheren Betrachtung der in den themenrelevanten wissenschaftlichen Abhandlungen verwendeten Untersuchungsmodelle ist aufgefallen, dass sich diese Arbeiten auf das Stimulus-Organismus-Response-Paradigma stützen. Dies hat zur Folge, dass im Kontext der Untersuchung des Verwendungsverhaltens die Informationsverarbeitung im Organismus, also im Menschen, ausgeblendet bleibt. Mehrheitlich legen die aktuellen Forschungsarbeiten ihren Schwerpunkt in den Untersuchungsmodellen auf die Stimuli zur Verhaltensklärung, Rahmen- oder Umweltfaktoren, die auf den

klärungsmodell zum Verwendungsverhalten von Performance-Informationen auf der Mikroebene zu entwickeln. Die Bedeutung des Faktors „Mensch“ im System Performance Management, die rudimentäre Berücksichtigung von intrapersonalen Erklärungsfaktoren, die Erkenntnisse der Neurowissenschaften sowie ihre Implikationen für die Erklärung und Erforschung menschlichen Verhaltens bedingen die Entwicklung und empirische Überprüfung eines neurowissenschaftlich inspirierten Untersuchungsmodells. In diesem Zusammenhang muss allerdings bedacht werden, dass auch die Neurowissenschaften eine junge Disziplin darstellen und man hin-

eine funktional-prozessuale Betrachtungsweise genutzt.<sup>42</sup> Danach entsteht – stark vereinfacht – menschliches Verhalten in folgenden Schritten: Den Auslöser bildet ein Reiz, hier die Performance-Information. Dieser Reiz wird durch den Menschen wahrgenommen, zum Beispiel in Form von Sehen; im vorliegenden Untersuchungskontext beispielsweise das Lesen von Performance-Informationen und andere situative Faktoren. Infolge der Wahrnehmung schließt sich ein Verarbeitungsprozess an. Dabei kommt dem Erinnern eine Schlüsselrolle zu. Im Rahmen des Erinnerungsprozesses erfolgt ein Abgleich der abgespeicherten Erinnerungen mit der aktuellen Situation; hier der Abgleich der aktuellen bzw. potenziellen Verwendungssituation mit vergangenen Situationen. Dabei gilt stark vereinfacht, dass die Erfahrungen inkl. der damit verbundenen Emotionen wieder aktiviert werden, wenn deren situativer Kontext die größten Übereinstimmungen mit der aktuellen Situation aufweist. Im Anschluss daran erfolgt vor dem Hintergrund der aktivierten Erfahrungen und Emotionen das Entscheiden und letztlich das konkrete Handeln; im vorliegenden Kontext, die Entscheidung, ob Performance-Informationen verwendet werden oder nicht.

## **»Die Erkenntnisse der Neurowissenschaften in Verbindung mit dem aktuellen Forschungsstand weisen auf die Notwendigkeit hin, zur Erklärung des Verwendungsverhaltens von Performance-Informationen intrapersonale Faktoren eingehender zu berücksichtigen.«**

Organismus (= den potenziellen Verwender) einwirken sind wichtig, aber nicht allein verhaltensbestimmend. Vor dem Hintergrund der Neurowissenschaften müssen die Informationsverarbeitungsprozesse/-aspekte mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt werden. Ferner müssen mehr Erklärungsfaktoren, die im Organismus liegen, in die Erklärungsmodelle integriert werden. Das Verwendungsverhalten ist das Ergebnis eines kognitiven Prozesses, ob die Performance Information genutzt werden oder nicht. Deshalb sind kognitive Aspekte in die Modelle zu integrieren.

Resümierend bleibt festzuhalten, dass die Erkenntnisse der Neurowissenschaften in Verbindung mit dem aktuellen Forschungsstand auf die Notwendigkeit hinweisen, zur Erklärung des Verwendungsverhaltens intrapersonale Faktoren eingehender zu berücksichtigen. Vor allen scheint es geboten, ein differenziertes Er-

sichtlich des Verstehens des Gehirns erst am Anfang steht. Somit wird mit dem vorgestellten Forschungsprojekt zu einem gewissen Maß auch Neuland betreten.

### **Untersuchungsmodell**

Ausgehend von den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen, insbesondere der Bedeutung von Emotionen und Erfahrungen mit Blick auf unser Verhalten, ist in Verbindung mit den festgestellten Forschungslücken ein Untersuchungsmodell entworfen worden, welches die intrapersonalen Einflussfaktoren Erfahrung und Emotion in den Mittelpunkt rückt. Ausgangspunkt bildet die Frage, wie menschliches Verhalten, hier das Verwendungsverhalten, unter Rückgriff auf die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse entsteht. Auch in den Neurowissenschaften finden sich verschiedene Ansätze bzgl. des Entstehens von menschlichen Verhalten. Im gewählten Untersuchungskontext wird

Unter Rückgriff auf dieses Modell sind Forschungshypothesen gebildet worden, die auf folgender neurowissenschaftlich inspirierten Annahme beruhen: Wenn Führungskräfte über Erfahrungen mit Performance-Informationen verfügen, dann entscheiden diese Erfahrungen über die Ausprägung des Verwendungsverhaltens in künftigen potenziellen Verwendungssituationen, v.a. die mit den Erfahrungen verbundenen Emotionen. Erfahrungen, mit denen positive Emotionen einhergehen, befördern das Verwendungsverhalten. Erfahrungen hingegen, die mit negativen Emotionen verbunden werden, behindern eine Verwendung. Damit stehen als erklärende Variablen Erfahrung und Emotion im Fokus. Um den Einfluss von Emotionen auf das Verwendungsverhalten zu untersuchen, erfolgt dabei nicht nur die

<sup>42</sup> Vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler (2009), S. 137ff., S. 205ff. und S. 233ff. und Peters/Ghadiri (2011), S. 25ff.

Fokussierung von Erfahrungen, sondern auch des Faktors Zeit. Dem liegt zugrunde, dass Zeitdruck in Form von Stress negative Emotionen auslöst, was sich in der Folge in einem geringeren Verwendungsverhalten niederschlagen dürfte. Mit Blick auf Erfahrungen und die mit diesen verbundenen Emotionen dürfte Zeitdruck zu einer Verstärkung der durch Erfahrungen aktivierten negativen Emotionen sowie zu einer Reduktion der positiven Emotionen und im Ergebnis zu einer Reduktion der Verwendungswahrscheinlichkeit führen.

## Geplantes Forschungsdesign

Im Zuge der Darstellung des Forschungsstands, der Analyse der theoretischen Grundlagen des Performance Managements wurde die Notwendigkeit herausgearbeitet, dass die Erforschung des Verwendungsverhaltens auch neue methodische Wege erfordert. In Anbetracht dieses Umstands sind im Forschungsprojekt folgende forschungsstrategische Festlegungen getroffen worden: Erstens wird ein explanativer Ansatz gewählt, der zur Konsequenz hat, dass auf den neuen theoretischen Grundlagen basierende Hypothesen zur Erklärung des Verwendungsverhalten geprüft werden. Zweitens wird zur Hypothesenüberprüfung ein quantitativer Ansatz gewählt, was in der Folge drittens zur Entscheidung für ein experimentelles Forschungsdesign geführt hat. Aufgrund der aktuell noch bestehenden Unsicherheiten bzgl. der praktischen Möglichkeiten zur Umsetzung eines experimentellen Forschungsdesigns wird derzeit geprüft, ob ein Labor- oder Quasiexperiment durchgeführt wird.

Gegenwärtig ist geplant, das Experiment mit Führungskräften der Polizei durchzuführen. Studierende sollen möglichst nicht als Testpersonen genutzt werden, was jedoch vielfach in der Psychologie geschieht, um die Künstlichkeit des Experiments nicht weiter zu verstärken und in der Folge die Validität der Untersuchungsergebnisse negativ zu beeinträchtigen.

Aufgrund des geplanten Forschungsdesigns bestehen neben den Rahmenbedingungen folgende Herausforderungen: Erstens muss eine geeignete Methode zur Verhaltensinduktion, also zum Auslösen

der Verwendung oder Nichtverwendung von Performance-Informationen entwickelt werden. Zweitens ist festzulegen, wie die Verhaltensindizierung erfolgen soll. D.h., die Frage nach den Reaktionsmöglichkeiten des Probanden und des Messens des Verhaltens ist zu klären. Drittens ist die Verhaltensdeskription, die Dokumentation des beobachteten bzw. gemessenen Verhaltens zu eruieren und zu bestimmen. Konzeptionell und mit Blick auf die Umsetzung bestehen daher noch einige komplexe und anspruchsvolle Aufgaben, die es zu meistern gilt.

## Ausblick

In der Einleitung ist darauf hingewiesen, dass die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis eine Folge eines unzureichenden theoretischen Gerüsts oder aber einer fehlerbehafteten Implementierung sein

bewähren sollten, künftig ganzheitlichere Untersuchungsmodelle entwickelt werden, insbesondere die Besonderheiten des menschlichen Verhaltens dürften besser in die Erforschung der Verwendung von Performance-Informationen zu integrieren sein. Aber auch andere Forschungsfelder im Bereich des Public Managements profitieren unter Umständen von der neuen theoretischen Perspektive, wenn sie die Erforschung von menschlichem Verhalten thematisieren.

Weiterhin ist anzumerken, dass die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit auch über das Public Management hinaus Implikationen auf der theoretischen Ebene entfalten können. Die Forschungsarbeit leistet mit der Überprüfung der Theorie des Performance Managements ebenfalls einen Beitrag dazu, bestehende Managementtheorien bzw. theoretische Grund-

**»Mithilfe der Neurowissenschaften können, sofern sie sich bewähren sollten, künftig ganzheitlichere Untersuchungsmodelle entwickelt werden, insbesondere die Besonderheiten des menschlichen Verhaltens zu integrieren.«**

kann. Infolge des gewählten theoretischen Bezugsrahmens können sich aus dem Forschungsprojekt Hinweise ergeben, welcher dieser Erklärungsansätze möglicherweise für die Problematik zutreffend ist.

Darüber hinaus wird mit der Aufnahme der Neurowissenschaften in den Kanon der Erklärungsansätze für das Verwendungsverhalten ein Beitrag zur theoretischen Fortentwicklung geleistet. So ist im Rahmen der Darstellung des Forschungsstands darauf hingewiesen worden, dass zur Explikation des Verwendungsverhaltens vorrangig gängige Theorien der Public-Management-Forschung herangezogen werden. Mithilfe der Neurowissenschaften können, sofern sie sich

lagen des Managements vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Neurowissenschaften kritisch zu hinterfragen. Wenn sich der Verdacht erhärten sollte, dass das dem Performance Management zugrundeliegende theoretische Fundament Schwächen aufweist, hat dies Auswirkungen auf die Managementansätze, die auf den gleichen oder ähnlichen theoretischen Grundlagen beruhen. Damit resultiert aus der Arbeit ggf. ein Anstoß zu einer kritischen Auseinandersetzung mit anderen Managementansätzen.

Ein Nachweis oder vielmehr Indiz für die Erklärungskraft der Neurowissenschaften in Bezug auf das Verwendungsverhalten würde nicht nur ein

Überdenken der Managementkonzepte und -modelle implizieren, sondern auch der Performance-Informationssysteme in der Praxis, v.a. IT-gestützter Systeme wie Business Intelligence. Die neurowissenschaftliche Perspektive bietet die Chance, Lösungen zu entwickeln, die auf die Nutzerbedürfnisse noch stärker eingehen. Es genügt nicht, dass diese Systeme Performance-Informationen komfortabel zur Verfügung stellen oder umfangreiche Analysemöglichkeiten bieten. Vielmehr sind die Funktionalitäten vor dem Hintergrund der Funktionsweise des menschlichen Gehirns, insbesondere der Erfahrungen und Emotionen, zu überprüfen und fortzuentwickeln. Eine IT-gestützte Bereitstellung von Performance-Infor-

sogar ein Überdenken der für die Praxis relevanten Entwicklungs- und Implementierungsansätze. Aufgrund der Tatsache, dass das rationale Managementverständnis neben den IT-gestützten Performance-Informationssystemen und Performance-Management-Systemen auch den meisten klassischen Managementansätzen und -konzepten zugrunde liegt, könnten für diese analog die gleichen Schlussfolgerungen gezogen werden.

Mit dem Forschungsprojekt wird nicht nur theoretisch Neuland betreten, sondern auch methodisch. Ein experimentelles Forschungsdesign ist im bisherigen Forschungsdiskurs eher selten vorzufinden. Zwar unterliegt das eigene Experiment,

anderen Forschern die Möglichkeit, diesen methodischen Ansatz fortzuentwickeln und zu verbessern. Auf diese Weise könnte durch das Forschungsprojekt mittel- bis langfristig ein wesentlicher Beitrag zur Methodenvielfalt geleistet werden.

## **»Die Bedeutung von Performance Measurement und insbesondere Performance-Informationen rücken den Menschen näher ins Zentrum der Aufmerksamkeit.«**

mationen garantiert nicht automatisch deren Verwendung. Ein Beleg der Bedeutung von Erfahrung und Emotionen für das Verwendungsverhalten weist sowohl auf Chancen für die Fortentwicklung von IT-gestützten Performance-Informationssystemen hin als auch auf Potenziale mit Blick auf die praktische Einführung und Implementierung dieser Systeme sowie von Performance-Management-Systemen. Eine gründliche Analyse der bestehenden Erfahrung der betroffenen Akteure könnte somit wichtige Indizien für die Entwicklung und Einführung sowie die spätere Anwendung der genannten Systeme liefern. Mit der Kenntnis der Erfahrungen wird beispielsweise eine auf den Anwender bzw. die zentralen Akteure maßgeschneiderte Lösungsentwicklung verbessert; die Handhabung von Widerständen dürfte davon ebenfalls profitieren. Im Ergebnis resultiert ggf. daraus

insbesondere aufgrund der praktischen Realisierungsmöglichkeiten, gewissen Restriktionen, die die Validität einschränken. Allerdings können Folgearbeiten auf unterschiedliche Art und Weise von diesem Projekt Nutzen ziehen. Das gewählte Untersuchungsmodell und seine empirische Überprüfung mit dem angedachten Forschungsdesign bieten die Möglichkeit, diesen Ansatz mit geringfügigem Anpassungsaufwand auf andere Policyfelder oder Untersuchungsgegenstände zu übertragen. So müssen lediglich die im Experiment durch die Probanden zu bearbeitenden bzw. simulierten Fälle an den anderen Kontext angepasst werden. Damit wird die Möglichkeit zu kontextbezogenen Triangulationsstudien eröffnet, die so arbeitsökonomisch zu realisieren sind. Die Einführung des experimentellen Designs in den Forschungsdiskurs rund um das Verwendungsverhalten eröffnet künftig

### **Literaturverzeichnis**

- Ahlert, D./Kenning, P. (2006): Neuroökonomik, in: Zeitschrift für Management, 1/2006, S. 24-47.
- Ammons, D. N./Rivenbark, W. C. (2008): Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project, in: Public Administration Review, 68, S. 304-318.
- Bogumil, J./Jann, W. (2009): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Grundwissen Politik, Band 36, Wiesbaden.
- Bouckaert, G./Halligan, J. (2006): A Framework for Comparative Analysis of Performance Management. Paper presented to Study Group on Productivity and Quality in the Public Sector, Conference of European Group of Public Administration, Università Bocconi, Mailand, 6.-9. September 2006.
- Bouckaert, G./Halligan, J. (2008): Managing Performance. International comparisons, London, New York.
- Bruhn, M./Köhler, R. (2010): Einleitung, in: Dies. (Hrsg.): Wie Marken wirken. Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung, München, S. 3-28.
- Dull, M. (2009): Results-model reform leadership: Questions of credible commitment, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 19, S. 255-284.
- Elbe, M. (2013): Kognitive Fähigkeiten: Der Link zwischen Individuum und Organisation, in: Landes, M./Steiner, E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis, Wiesbaden, S. 58-70.
- Gutjahr, G. (2011): Markenpsychologie. Wie Marken wirken. Was Marken stark macht, Wiesbaden.
- Hilgers, D. (2008): Performance Management. Leistungserfassung und Leistungssteuerung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, Wiesbaden.
- Ho, A. T.-K. (2006): Accounting for the value of performance measurement from the perspective of Midwestern mayors, in: Journal of Public Administration Research and Theory 6, S. 217-238.
- Holzer, M./Kloby, K. (2005): Public performance measurement. An assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation,
- Hussy, W./Schreier, M./Echterhoff, G. (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Berlin, Heidelberg.
- Jansen, E. P. (2008): New Public Management: Perspectives on performance and the use of performance information, in: Financial Accountability & Management, 24(2), S. 169-191.

Kroll, Alexander (2012): Why Public Managers Use Performance Information. Concepts, Theory, and Empirical Analysis, Potsdam.

Landes, M./Steiner, E. (2013): Psychologie der Wirtschaft. In: Dieselben (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis, S. 31-57.

Loewenstein, G./Camerer, C./Prelec, D. (2005): Neuroeconomics: How neuroscience can inform economics, in: Journal of Economic Literature, 43(1), S. 9-64.

Moynihan, D. P./Ingraham, P. W. (2004): Integrative leadership in the public sector: A model of performance information use, in: Administration & Society, 36, S. 427-453.

Moynihan, D. P./Pandey, S. K. (2005): Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 15(3), S. 421-439.

Moynihan, D. P./Pandey, S. K./Wright, B. (2012): Prosocial values and performance management theory. The link between perceived social impact and performance information use, in: Governance, 25(3), S. 463-483.

Peters, T./Ghadiri, A. (2011): Neuroleadership. Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, Wiesbaden.

Pollitt, C. (2006): Performance Management in Practice: A Comparative Study of Executive Agencies, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 16, S. 25-44

Raab, G./Gernsheimer, O./Schindler, M. (2009): Neuromarketing. Grundlagen, Erkenntnisse, Anwendungen, Wiesbaden.

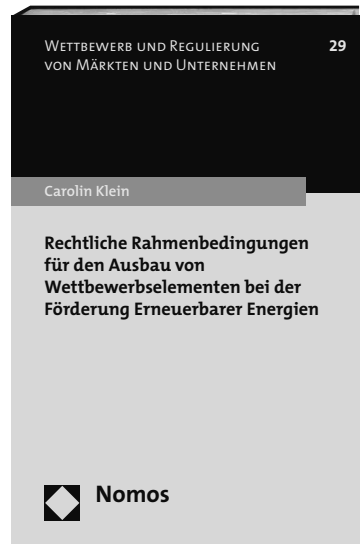
Schedler, K./Proeller, I. (2011): New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien.

Taylor, J. (2009): Strengthening the link between performance measurement and decision making, in: Public Administration, 87(4), S. 853-871.

Ulrich, H. (1984). Management. Schriftenreihe Unternehmung und Unternehmensführung, Band 13, Bern, Stuttgart.

Williams, D. W. (2004): Evolution of Performance Measurement Until 1930, in: Administration and Society, 36(2), S. 131-165.

# Marktintegration Erneuerbarer Energien



## Rechtliche Rahmenbedingungen für den Ausbau von Wettbewerbselementen bei der Förderung Erneuerbarer Energien

Von RAin Dr. Carolin Klein

2015, ca. 352 S., brosch., ca. 62,- €

ISBN 978-3-8487-1729-3

(Wettbewerb und Regulierung von Märkten und Unternehmen, Bd. 29)

Erscheint ca. März 2015

[www.nomos-shop.de/24210](http://www.nomos-shop.de/24210)

Die Förderung Erneuerbarer Energien ist ein komplexes und umstrittenes Thema des politischen und wirtschaftlichen Lebens. Der Band bietet einen Überblick über die europa- und verfassungsrechtlichen Steuerungselemente, die bei dem sich abzeichnenden Umbruch hin zu einer eher wettbewerbsorientierten Förderung der Grünstromerzeugung zu berücksichtigen sein werden. Im Fokus stehen hierbei insbesondere die jüngeren Entwicklungen in der Grünstromförderung auf europäischer und nationaler Ebene. So werden u. a. sowohl das Beihilfeverfahren der Europäischen Kommission gegen das EEG 2012 als auch das im Juli 2014 ergangene Urteil des EuGH zum Konflikt der Fördermodelle mit der Warenverkehrsfreiheit (Rechtssache Alands Vindkraft) diskutiert. Abschließend setzt sich die Autorin auch mit den verfassungsrechtlichen Fallstricken, den etablierten Fördermodellen und den wesentlichen Neuerungen durch die EEG-Novelle 2014 auseinander.

Portofreie Buch-Bestellungen unter  
[www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**