

01 2013 | 65. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Frauen im Management: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Mythos Quote – Widerstände und Wege zu
mehr Frauen in Führungspositionen s. 10

STUBER

Frauen im/ins Management: Ansätze für einen
kulturellen Veränderungsprozess s. 22

ARMUTAT/STEINHÄUSER

State of the Art: Generation Y – Viel Lärm
um fast nichts s. 46

BIEMANN/WECKMÜLLER

Bewährungsstrategien von Topmanagerinnen –
Was nicht passt, wird passend gemacht s.17

HÄNZI

Wie sich in einem Unternehmen eine Gesund-
heitskultur verankern lässt s. 40

OSTERSPEY/THOM

Essentials: Richtungsweisendes aus
internationalen Top-Journals s. 50

CONRADS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER

Gesundheit nehmen wir besonders genau: **DIN** SPEC 91020

Gesunde Mitarbeiter sind Zeichen für ein gesundes Unternehmen.

Aber auch älter werdende Belegschaften, die Zunahme von Stress und der Wettbewerb um gute Mitarbeiter rücken das Thema Gesundheit im Unternehmen in den Fokus von Führungskräften und Personalmanagern.

Als Initiator der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ informieren wir Sie gerne persönlich, welcher Weg zu einem erfolgreichen Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Ihr Unternehmen der Beste sein könnte. Und wie die neue DIN SPEC Ihnen dabei hilft.

www.bgm.info/experten



Informationen zu Ihrem Vorteil!

Im Rahmen der Kampagne „Ich bin da – im gesunden Unternehmen“ stellen wir Ihnen eine Vielzahl von Informationen zur Verfügung. Nutzen Sie dazu die kostenlose BGM-Infocard und erhalten damit folgende Leistungen:

- + kostenlose Teilnahme an Netzwerk-Veranstaltungen
- + 20% Rabatt auf Expertentagungen
- + BGM-Expertentelefon
- + Informationsbroschüren
- + Zugang zu verschiedenen Studien

So kommen Sie zur BGM-Infocard:
Geben Sie einfach auf www.bgm.info
Ihren Gutschein-Code ein:

5 X A 4 L N H P

Oder rufen Sie uns an
0800/124 11 88



Liebe Leserinnen und Leser,



Dieter Wagner

Managerinnen sind mittlerweile nichts Ungewöhnliches mehr. In den Spitzenpositionen der Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sind sie allerdings immer noch unterrepräsentiert. Dafür gibt es viele Erklärungen. Änderungsbedürftig ist die Situation aber auf jeden Fall. Sowohl ethische als auch ökonomische und sach-rationale Gründe sprechen dafür.

Dieser Sachverhalt ist eine Herausforderung für die betriebliche Personalentwicklung; das Finden und Halten qualifizierten Personals wird in Zeiten des demografischen Wandels immer dringlicher. Frauen stellen dabei eine wichtige Zielgruppe dar.

Wie kann man den Zustand ändern? Wie verlaufen die Karrieren von Frauen? Mit welchen Instrumenten kann man die relevanten Prozesse fördern? Ein breites Arsenal von dirigistischen und voluntaristischen Möglichkeiten steht zur Verfügung. Dabei ist etliches noch unerforscht.

Gleichwohl ist zu erkennen, dass ein komplexes Zusammenspiel von Sozialisationsfaktoren, Bildungsangeboten, infrastrukturellen Voraussetzungen und Erfolgserlebnissen den Karriereverlauf ebenso begünstigt wie eine veränderte Kultur der Partnerschaft und der Zusammenarbeit in gemischten Arbeitsgruppen, jenseits von eingefahrenen Ritualen, Freundschafts- und Belohnungsmustern. Für Wissenschaft und Praxis bleibt das eine interessante Herausforderung.

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen



PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

EHRENHERAUSGEBER

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Eduard Gaugler, Mannheim

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen
Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig
Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam
Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim
Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Thomas Eggert, TDS Institut für Personalforschung, HS Pforzheim

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam), Weinbergstraße 42, 14469 Potsdam, Telefon: 0331 9773593, Fax: 0331 9773404, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Randolf Jessl, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Randolf.Jessl@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst)** Renate Fischer, Telefon: 0761 898-3207, Fax: 0761 89899-3207, E-Mail: Renate.Fischer@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistent:** Sabine Schmieder, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Sabine.Schmieder@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt**. Dies finden Sie unter www.personalquarterly.de

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Anzeigenleitung** (verantwortlich für Anzeigen): Klaus Sturm, Telefon: 0931 2791-733, E-Mail: Klaus.Sturm@haufe-lexware.com **Key Account Management:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 27 91-562, E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Michaela Dotzler, Telefon: 0931 2791-559, E-Mail: Michaela.Dotzler@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement Personalmagazin (12 Ausgaben) plus PERSONALquarterly, (4 Ausgaben) zu 198 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: 04129-0001 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Barbara Knievel, Melanie Probst, Ruth Großer **Titelbild:** Grande Duc - shutterstock.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen verstehen und verändern
Interview mit Prof. Dr. Gertraude Krell
- 10 Mythos Quote – Widerstände und Wege zu mehr Frauen in Führungspositionen
Michael Stuber
- 17 Bewährungsstrategien von Topmanagerinnen – Was nicht passt, wird passend gemacht
Denis Hänzi
- 22 Frauen im/ins Management: Ansätze für einen kulturellen Veränderungsprozess
Sascha Armutat, Lena Steinhäuser
- 27 One size fits all? Erfolgsfaktoren für männliche und weibliche Karrieren
Annett Hüttges, Doris Fay

NEUE FORSCHUNG

- 32 Führungskräftevergütung: Controller als Counterpart für das Personalmanagement
Barbara E. Weißenberger, Sebastian Wolf, Gunnar Elbers
- 40 Wie sich in einem Unternehmen eine Gesundheitskultur verankern lässt
Anna Osterspey, Norbert Thom

STATE OF THE ART

- 46 Generation Y – Viel Lärm um fast nichts
Torsten Biemann, Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Julian Conrads, Nale Lehmann-Wellenbrock, Rainer Michael Rilke, Marius Wehner

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile
- 58 Förderer im Porträt: Prof. Dr. Bernd Siegemund, Geschäftsführer der B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH

Geschlechterverhältnisse in Führungspositionen verstehen und verändern

Das Interview mit **Prof. Dr. Gertraude Krell** führte Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam)

PERSONALquarterly: *Zurzeit hat man das Gefühl, dass sich vieles um die Frauenquote in Aufsichtsräten oder in anderen Leitungsfunktionen in Politik und Management dreht. Sie haben jahrelang im Bereich „Chancengleichheit“ wissenschaftlich gearbeitet. Wo sehen Sie die Schwerpunkte und die Ergebnisse des wissenschaftlich Erforschten und des praktisch Erreichten?*

Gertraude Krell: Wir wissen schon sehr viel über die vielfältigen und verflochtenen Ursachen der Geschlechterungleichheiten im Management, aber es hat sich relativ wenig verändert. Das gilt übrigens auch für den zweiten „Dauerbrenner“ Entgeltungleichheit. Bei beiden Themen schneidet Deutschland ja auch im Vergleich mit anderen Ländern schlecht ab.

Wie die vom BMFSFJ geförderte Studie „Frauen in Führungspositionen: Barrieren und Brücken“ von Wippermann gezeigt hat, gibt es hierzulande noch immer männliche Führungskräfte, die gegen Frauen in (Top-)Führungspositionen sind. Für die meisten dürfte jedoch gelten, dass sie der Überzeugung sind, Führungspositionen unabhängig vom Geschlecht zu besetzen. Aber warum kommen dann von den vielen gut qualifizierten und aufstiegswilligen weiblichen Führungsnachwuchskräften so wenige „ganz oben“ an? Die amerikanische Managementforscherin Kanter hat das schon Ende der 1970er-Jahre als „homosoziale Reproduktion“ analysiert. Für unser Projekt „Geschlechterungleichheiten im Betrieb“ habe ich detailliert untersucht, welche Mechanismen da am Werke sind und wie auch die Kriterien, Verfahren und Praktiken der Personalpolitik zur Unterrepräsentation von Frauen sowie anderen Aspekten von Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen beitragen.

PERSONALquarterly: *Wenn man sich das praktisch Erreichte anschaut, wird deutlich, dass insbesondere in den Spitzenpositionen noch Nachholbedarf besteht. Beurteilen Sie das eher als ein Übergangsproblem, das sich demnächst lösen wird, oder eher als Barriere, an der man ohne präskriptive Maßnahmen nicht vorbeikommt?*

Krell: Viele denken, weil sich die Frauenanteile unter den Studierenden, AbsolventInnen und Führungsnachwuchskräften erhöhen, ist es nur eine Frage der Zeit, bis auch deutlich mehr Frauen ganz oben ankommen. Das verkennt aber die Problematik der „Gläsernen Decke“. Dass es sich nicht nur um ein

Übergangsproblem handelt, zeigt sich auch daran, dass die Unternehmen, die Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in den Toppositionen ergreifen, damit bisher insgesamt nur relativ bescheidene Erfolge erzielen konnten. Und diejenigen, die nach dem Motto „Wir nehmen/befördern die Besten, egal, ob Frau oder Mann“ verfahren, agieren geschlechtsblind, aber nicht im Sinne von nicht benachteiligend, sondern blind sowohl für den derzeit viel diskutierten „unconscious bias“ als auch blind für Geschlechterverhältnisse als Machtverhältnisse.

Geschlechtsblindheit ist auch Voraussetzung und Effekt der Nicht-Existenz von nach Geschlecht differenzierten Statistiken: In einer kürzlich von meinem ehemaligen Innsbrucker Kollegen Stephan Laske und seinem St. Gallerer Koautor Gerhard Graf durchgeführten Studie zu Talentpolitik in Deutschland, Österreich und der Schweiz antworteten sage und schreibe 4/5 der teilnehmenden Unternehmen auf die Frage nach dem Verhältnis von Frauen und Männern in ihrem Talentpool mit „Das können wir nicht so genau sagen“.

Der leichte Aufwärtstrend bei den Frauenanteilen in Topführungspositionen, den wir seit einiger Zeit bei den Großunternehmen beobachten, dürfte übrigens nicht zuletzt eine Reaktion auf die Androhung einer gesetzlich vorgeschriebenen Quote sein.

PERSONALquarterly: *Insofern stellt sich die Frage: Was halten Sie von Quotenregelungen?*

Krell: Ich halte Quotenregelungen für ein notwendiges Mittel, um in Systeme zu intervenieren, die sich nicht von innen heraus verändern wollen oder können. So argumentierte ja auch Thomas Sattelberger, als die Telekom sich für eine Quote entschied. In ihrer im Pfadkolleg am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin entstandenen Dissertation führt Philine Erfurt die trotz Gleichstellungsmaßnahmen fortbestehende Homogenität im Topmanagement auf Pfadabhängigkeit zurück. Pfadabhängigkeit wird erklärt durch sich selbstverstärkende Mechanismen – im Falle der Besetzung von Führungspositionen bspw. dadurch, dass die vorhandenen Führungskräfte solche Personen auswählen bzw. kooptieren, die „zu uns passen“; hier möchte ich auch noch einmal an den eingangs erwähnten Mechanismus der „homosozialen Reproduktion“ erinnern. Deshalb können Pfade nur durch externe Schocks

bzw. Interventionen gebrochen werden, womit die Pfadforschung eine wissenschaftliche Begründung für Quoten liefert.

PERSONALquarterly: *Jenseits von diesen eher dirigistischen Vorgaben: Welche Maßnahmen der Karriereförderung halten Sie für sinnvoll? Was hat sich bewährt?*

Krell: Quoten sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Flankierende Maßnahmen sollten jedoch weniger bei den Frauen als bei den ja noch überwiegend männlichen Entscheidern ansetzen und auf eine Kulturveränderung zielen. Dazu gehören bspw. Diversity-Trainings und diversity-orientierte Zielvereinbarungen – womit wir wieder bei Quoten sind – und daran geknüpfte Beurteilungen von Führungskräften. Das steigert erfahrungsgemäß deren Motivation in Sachen Chancengleichheit. Dazu gehört auch eine Karriereplanung, die verhindert, dass die vielversprechenden weiblichen Talente übersehen werden oder aus anderen Gründen auf der Strecke bleiben, während junge Männer gefördert werden.

Zu den strukturellen Hindernissen gehört der neuesten Studie meiner Hamburger Kollegin Sonja Bischoff zufolge auch der Gender Pay Gap in Führungspositionen, weshalb sie zur Steigerung der Aufstiegs motivation von Frauen eine leistungsgerechte Vergütung empfiehlt. Nennen möchte ich noch Mentoring-Programme für weibliche Führungs(nachwuchs)kräfte. Auch hier gilt, dass dabei nicht nur die Frauen entwickelt werden, sondern das Unternehmen oder die Organisation insgesamt.

PERSONALquarterly: *Gibt es womöglich Arbeitszeitregelungen, die noch nicht hinreichend ausgeschöpft und ausprobiert worden sind? Wie steht es mit der viel beschworenen „Work-Life-Balance“?*

Krell: Der niedrige Anteil von Frauen in Führungspositionen ist nicht in erster Linie durch Vereinbarkeitsprobleme bedingt. Das zeigen auch Befragungen von weiblichen Führungs(nachwuchs)kräften zu Aufstiegshindernissen. Aber aus der Perspektive vieler, vor allem männlicher Entscheider sind Kinder, Elternzeit oder auch Teilzeit immer noch ein Handicap oder sogar ein Ausschlusskriterium für eine Führungskarriere. Denn eine Führungsposition ist für sie, auch aufgrund der eigenen Biografie, untrennbar mit (Über-)Voll-



PROF. DR. GERTRAUDE KRELL

Universitätsprofessorin a. D.

Freie Universität Berlin

e-mail: gertraude.krell@fu-berlin.de

Gertraude Krell vertrat von 1990 bis 2007 das Fach Personalpolitik am Institut für Management der Freien Universität Berlin. Für ihr Standardwerk „Chancengleichheit durch Personalpolitik“ wurde sie 2003 mit dem Margherita-von-Brentano-Preis der Freien Universität ausgezeichnet. Im gleichen Jahr nahm die Redaktion des Personalmagazins sie als „Frauenrechtlerin“ in eine Liste der „führenden Köpfe des Personalwesens“ auf. Auch im Ruhestand forscht, publiziert und referiert sie weiter. Sie verfasste das Kapitel „Führungspositionen“ für die 2010 von der Projektgruppe GiB publizierte Studie „Geschlechterungleichheiten im Betrieb“. 2011 erschien die 6. Auflage von „Chancengleichheit durch Personalpolitik“ (hg. mit Renate Ortlieb und Barbara Sieben), 2012 folgte der Sammelband „Geschlecht Macht Karriere in Organisationen“ (hg. mit Daniela Rastetter und Karin Reichel).

zeit verbunden. Programme und Maßnahmen zur Führung in Teilzeit zeigen, dass das ein Mythos ist, und sie sind deshalb ein Schritt in die richtige Richtung – aber bitte immer auch für Männer. Das gilt im Übrigen für alle Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance in Führungspositionen.

PERSONALquarterly: *Wahrscheinlich ist es schwierig bis unmöglich, ein uniformes Erfolgsrezept darzustellen. Aber kennen Sie trotzdem beeindruckende Beispiele, wo es Frauen dennoch „geschafft“ haben? Mir fällt zum Beispiel die derzeitige Vorstandsvorsitzende der Berliner Verkehrsgesellschaft ein, die neulich ihr viertes Kind bekommen hat, von zwei prominenten Ministerinnen im Bund oder in Brandenburg ganz zu schweigen.*

Krell: Solche Beispiele finde ich ambivalent. Einerseits signalisieren sie: „Es geht doch“; für mich als Nachwuchswissenschaftlerin war es schon wichtig, dass es Professorinnen mit Kindern gab. Andererseits ist statistisch belegt, dass weibliche Führungskräfte im Durchschnitt noch immer deutlich weniger Kinder haben als männliche. Und die Frauen mit oder ohne Kinder, deren Karrieren nicht oder weniger erfolgreich verlaufen sind, müssen sich angesichts solcher „Vorzeigefrauen“ ja auch fragen, was sie persönlich falsch gemacht haben – und damit werden strukturelle Probleme individualisiert.

PERSONALquarterly: *Welche Stereotype, Vorurteile und Mythen fallen Ihnen zum Thema Frauen und Männer im Management ein?*

Krell: Zuallererst das noch immer mächtige Stereotyp „Think manager, think male“. Dadurch, dass der Prototyp einer guten Führungskraft eine Person mit als männlich geltenden Eigenschaften oder ein Mann ist, werden Frauen benachteiligt. Den Mythos, Führen erfordere überlange Arbeits- bzw. Anwesenheitszeiten, habe ich schon angesprochen. Der Mythos, dass Frauen sich nicht trauen, um Aufstieg oder mehr Gehalt nachzufragen, wurde durch eine Studie meiner Frankfurter Kolleginnen Andrea Ruppert und Martina Voigt widerlegt. Dabei kam übrigens auch heraus, dass Männer öfter als Frauen gar nicht nachfragen mussten, sondern gefragt wurden.

PERSONALquarterly: *Ist es auch ein Vorurteil, dass Männer die besseren Netzwerker sind?*

Krell: Hier besteht das Problem eher darin, dass Frauen wie Männer dazu neigen, Netzwerke mit ihresgleichen zu bilden. Frauen, die aufsteigen wollen, müssen aber, wie Noline Scheidegger und ihre Doktormutter Margit Osterloh aus Zürich gezeigt haben, gerade intensiv mit höhergestellten Männern netzwerken. Frauen müssen also doppelt netzwerken oder auf die Unterstützung durch Frauennetzwerke verzichten. Und: Es liegt nicht in erster Linie an den Frauen selbst, wenn sie in Männernetzwerken nicht mit offenen Armen empfangen und in gemischten Netzwerken eher marginalisiert werden.

PERSONALquarterly: *Sind Frauen denn die besseren Managerinnen? Gibt es hierzu gesicherte Erkenntnisse? Was halten Sie hierbei von Meta-Analysen und anderen Effizienzbetrachtungen?*

Krell: Die empirischen Befunde der geschlechtervergleichenden Forschung zu Führungseigenschaften, -verhalten und -erfolg sind höchst widersprüchlich. Es gibt „Belege“ für „Frauen führen anders = schlechter“, für „Frauen führen anders = besser“ und auch und vor allem für „keine Unterschiede“. Das liegt daran, dass hier nicht Unterschiede gemessen, sondern durch Selbst- und Fremdbeschreibungen Unterscheidungen fabriziert werden. Und da helfen auch keine Meta-Analysen. Auch Studien, die „beweisen“, dass sich mehr Frauen in Führungspositionen positiv (oder auch negativ) auf den ökonomischen Erfolg auswirken, halte ich methodisch für höchst problematisch. Da wird eine Kausalität suggeriert, die so nicht gegeben ist, weil zahlreiche intervenierende Variablen und Zurechnungsprobleme existieren. Der Diversity-Forschung zufolge ist ein ganz wichtiger Faktor, wie mit Vielfalt umgegangen wird, d. h. hier: Unter welchen Bedingungen diese Frauen arbeiten und leisten können.

„Frauen führen besser“ halte ich für ein gleichstellungspolitisches Danaergeschenk. Die Aufwertung von „Weiblichkeit“ erfolgt um den Preis der Stereotypisierung. Für die Personalpolitik bedeutet das eine Aufforderung zu statistischer Diskriminierung. Zudem werden Erwartungen geweckt, die für weibliche Führungskräfte zu einer weiteren Zusatzanforderung und -belastung werden. Und diejenigen Frauen, die nicht dem Klischee entsprechen, werden als „unweiblich“ stigmatisiert oder gar ausgegrenzt.

PERSONALquarterly: *Welche Unternehmen fallen Ihnen besonders als „Best-Practice-Beispiele“ ein? Was wird dort besonders gut gemacht?*

Krell: Hier möchte ich zunächst die Unternehmen nennen, die Zielgrößen für die Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen festschreiben. Das wohl prominenteste Beispiel dafür ist die Einführung der Quote bei der Telekom. Aber auch andere Unternehmen, wie bspw. Daimler oder die Bahn, arbeiten mit Zielvorgaben, die dort nur nicht als Quoten bezeichnet werden. Als Beispiel für ein Diversity-Training für Führungskräfte („Managing Unconscious Bias“) möchte ich die Deutsche Bank nennen, als eines für eine diversity-orientierte Beurteilung Motorola. Diese und weitere Beispiele finden sich, wenn Sie den kleinen Werbeblock gestatten, in der 2011 erschienenen sechsten Auflage des von mir mit herausgegebenen Buchs „Chancengleichheit durch Personalpolitik“.

PERSONALquarterly: *Welche Formen von Diskriminierung sehen Sie nach wie vor als ärgerlich an? Wie steht es hier z. B. bei der Personalauswahl, der Beförderung oder der Vergütung?*

„Kriterien und Verfahren der Besetzung von (Top-) Führungspositionen, inklusive Aufsichtsräten, müssen transparenter werden.“ Prof. Dr. Gertraude Krell

Krell: Wenn ich als Forscherin in Sachen Diskriminierung mal wieder fündig geworden bin, ist die Freude darüber immer getrübt. Dass der Gender Pay Gap in Führungspositionen überdurchschnittlich groß ist, zeigt, dass hier noch erheblicher Forschungs- und Handlungsbedarf besteht.

Ganz besonders ärgerlich finde ich das sog. „Kronprinzenmodell“: Eine ältere Führungskraft baut ihren männlichen Nachfolger auf, und wenn dann eine ebenfalls geeignete Frau ihre berechtigten Ansprüche anmeldet, wird sie als Querulantin abgestempelt und im Extremfall sogar gemobbt.

Generell gilt: Wenn die Kriterien, Verfahren und Praktiken zur Besetzung von Toppositionen intransparent sind, dann wirkt sich das systematisch zum Nachteil von Frauen aus. Insofern stellt sich die Frage, ob wir es hier nicht mit mittelbarer Benachteiligung und damit mit einem Verstoß gegen geltendes Recht zu tun haben. Daran arbeite ich gerade.

PERSONALquarterly: *Welchen Rat geben Sie jungen Frauen, um sich im Management „durchzusetzen“?*

Krell: Viele Ratgeber oder Ratschläge werden den komplexen, um nicht zu sagen vertrackten, Geschlechterverhältnissen in Führungspositionen nicht gerecht.

Das Beispiel „mehr Netzwerken!“ hatten wir schon. Ein anderes ist „mehr Impressions-Management!“. Das blendet aus, dass Frauen davon mehr brauchen, um erfolgreich zu sein, dann aber die Gefahr besteht, dass das als „zu viel“, weil „unpassend für eine Frau“ abgewertet wird. Dadurch wird Impressions-Management für Frauen zu einem Drahtseilakt, wie Susanne Funken und MitarbeiterInnen in ihrer Studie „Die Projektdarsteller: Karriere als Inszenierung“ herausgearbeitet haben. Insofern lautet mein Tipp: Bedenken Sie, dass Sie als Frau anders wahrgenommen und bewertet werden als Ihre männlichen Kollegen. Und was mir ganz besonders am Herzen liegt: Keine Angst vor Quoten bzw. nicht dem Argument aufsitzen: „Sie wollen aber doch bestimmt keine Quotenfrau sein, sondern durch Leistung überzeugen.“ Das ist Teil des Machtspiels.

PERSONALquarterly: *Was sind die drängendsten, offenen Forschungsfragen der Zukunft?*

Krell: Wir müssen noch viel mehr darüber wissen, wie gleich-

stellungspolitische Konzepte und Maßnahmen so ausgestaltet und umgesetzt werden können, dass sie wirksamer sind. Im Einzelnen geht es darum, jeweils eine gute Mischung aus verschiedenen Maßnahmen zu finden, Widerstände und Ängste einerseits ernst zu nehmen, aber andererseits auch zu überwinden und schließlich zu verhindern, dass auf der Vorderbühne „Chancengleichheit“ inszeniert wird, während auf der Hinterbühne etwas ganz anderes abläuft.

Zu alledem kann Forschung zwar keine Patentrezepte liefern, aber sie kann in Kooperation und zugleich kritischer Auseinandersetzung mit der Praxis Probleme identifizieren und Reflexions- und Orientierungshilfen zu deren Bearbeitung generieren.

PERSONALquarterly: *Was hat die Diversity-Diskussion gebracht?*

Laut neueren Informationen profitieren insbesondere Ausländerinnen vom Einzug in die Spitzengremien.

Krell: Wir können in Sachen Geschlechtergleichstellung von Diversity viel profitieren. Diversity-Konzepte lenken den Blick auch auf weitere für den Zugang zu Führungspositionen relevante Faktoren, wie die nationale und auch die soziale Herkunft. Diese und andere Dimensionen von Diversity sollten aber nicht wie Perlen auf der Schnur betrachtet und behandelt werden, sondern als miteinander verschränkt.

Wenn wir wirklich gemischte Führungsteams wollen, dann brauchen wir dort Frauen und Männer mit und ohne Familienverantwortung, mit und ohne Migrationshintergrund, verschiedenen Alters, verschiedener sozialer Herkunft, verschiedener sexueller Orientierung usw. Aber was wir nicht brauchen ist, dass Gender und andere Dimensionen von Diversity gegeneinander ausgespielt werden.

Mythos Quote – Widerstände und Wege zu mehr Frauen in Führungspositionen

Von **Michael Stuber** (Ungleich Besser Diversity Consulting)

Seit dem Inkrafttreten einer gesetzlichen Frauenquote für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen in Norwegen im Jahr 2008 und einer entsprechenden freiwilligen Initiative der Deutschen Telekom im Jahr 2010 entbrannte eine vor allem medial geführte Debatte über Notwendigkeit oder Nutzen verbindlicher Vorgaben für Frauenanteile im Management. Dreh- und Angelpunkt der Diskussion sind dabei die Fragen, ob die aktuelle Entwicklung dieser Kennziffer angemessen ausfällt und wie welche weiteren Fortschritte – mit oder ohne gesetzlichen Quote – erzielt werden könn(t)en.

Ziel dieses Beitrags ist es, eine Objektivierung der sonst von persönlichen oder politischen Standpunkten geprägten Debatte vorzunehmen und hierzu eine Reihe unterschiedlicher Blickwinkel zu kombinieren. Dabei ist anzumerken, dass die singuläre Annahme, dass sich Fortschritt nur oder in erster Linie an einer Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen ausdrückt, einer Grundsatzdiskussion bedarf, die aus Platzgründen allerdings an dieser Stelle nicht geführt werden kann. Auch die wegen grundlegend verschiedener Besetzungsverfahren notwendige Unterscheidung der Betrachtungen von Frauenanteilen in Führungspositionen (verschiedene Ebenen), in Vorständen/Geschäftsführungen oder in Aufsichtsgremien kann hier nicht erfolgen.

Prüfung der Wirksamkeit gesetzlicher Regelungen

Um in einem ersten Schritt einen Indikator für die (Aus-)Wirkung gesetzlicher Regelungen zu erhalten, werden zunächst die Entwicklungen der Frauenanteile in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung miteinander verglichen. Einen guten Anhaltspunkt erhalten wir durch einen Vergleich des durch das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG) regulierten Bereichs der öffentlichen (Bundes-) Verwaltung mit der Privatwirtschaft, die sich bereits Anfang der 2000er-Jahre zu Fortschritten selbst verpflichtet hat. Konkret erscheint der Vergleich der obersten Bundesbehörden mit den von Hoppenstedt als solche klassifizierte Großunternehmen sinnvoll und als einziger näherungsweise valide. Für beide Gruppen sind Daten der letzten zehn Jahre verfügbar, und zwar von der Bundesregierung selbst (BMFSFJ, 2010) und vom Spezialisten für Wirtschaftsdaten Hoppenstedt. Die Daten zu

Frauen in Führungspositionen stammen aus dem Direktkontakt des Autors mit dem Unternehmen.

Bundesbehörden: In den Leitungsfunktionen der obersten Bundesbehörden stieg der Frauenanteil von 19 % im Jahr 1999 über 24 % (2004) auf 30 % im Jahr 2009 (BMFSFJ, 2010, 18, 28). Dies ergibt eine durchschnittliche absolute Steigerung von 1,1 % pro Jahr. Ein differenzierter Blick nach Leitungsebenen zeigt, dass der Anteil mit steigender Hierarchieebene abnimmt: Während 23 % der Referatsleitungen und 18 % der Unterabteilungsleitungen weiblich besetzt sind, sinkt der Anteil unter den Abteilungsleitungen auf 14 % (der drittniedrigste Wert in der EU15) und bei den Staatssekretärinnen auf 3 %. In den nachgeordneten Behörden sind Frauen häufiger in leitenden Funktionen vertreten: Von 24 % auf der untersten bis zu 16 % auf der höchsten Ebene (BMFSFJ, 2010, 32).

Privatwirtschaft: Für die Privatwirtschaft ergibt sich bei Großunternehmen im selben Zeitraum folgendes Bild:

Der Gesamtanteil an Frauen in Führungspositionen stieg von 6 % im Jahr 1999 über 9 % (2004) auf 13 % (2009) an. Die durchschnittliche absolute Steigerung beträgt demzufolge 0,7 % pro Jahr. Die Betrachtung der unterschiedlichen Führungsebenen liefert das gleiche Bild wie im öffentlichen Dienst: Während im mittleren Management 17 % der Führungspositionen mit Frauen besetzt sind, sinkt der Anteil im Topmanagement auf 6 %. Mittelständische Unternehmen weisen sowohl insgesamt im Management (20 %) als auch nach Ebenen (mittleres Management 31 %, oberes Management 11 %) höhere Werte auf – dies ist konsistent mit dem oben genannten Ergebnis für nachgeordnete Bundesbehörden.

Der Vergleich der absoluten Zahlen zeigt zunächst, dass der Frauenanteil in der öffentlichen Verwaltung im gesamten Zeitraum deutlich über dem der Privatwirtschaft liegt (siehe Abb. 1). Allerdings schwanken die Werte zwischen den verschiedenen Bundesbehörden (nach Ressorts) wie auch zwischen den Großunternehmen (nach Branchen) erheblich. Grund hierfür sind die unterschiedliche Anziehungskraft auf und die verschiedenen Präferenzen von Frauen und Männern für die jeweiligen Arbeits(um)felder. Als Grundphänomen wird diese Varianz in Expertenkreisen akzeptiert und damit auch die Tatsache, dass in manchen Konzernen mehr Frauen in Führungspositionen zu finden sind als in manchen Minis-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Sind Quoten oder andere Maßnahmen effektive Mittel, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen? Welche Barrieren müssen adressiert werden und mit welchen Ansätzen?

Methodik: Auswertung langfristiger Daten und wissenschaftlicher Studien sowie ein Abgleich mit in der Praxis etablierten Modellen.

Praktische Implikationen: Statt gesetzlicher Regelungen sind Gender-Diversity-Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils im Management zielführend, die auch bewusst und gezielt die Unternehmenskultur verändern.

terien. Eine tiefere Analyse soll daher weiteren Aufschluss über die Wirksamkeit verschiedener Ansätze zur Erhöhung des Frauenanteils in Führungsfunktionen geben. Vergleicht man hierzu die relativen Entwicklungen in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst (d. h., normiert auf die Ausgangslage 1999) so zeigt sich, dass die Bundesbehörden – mit dem stark regulativen BGlG – geringere Erhöhungen erzielt haben als die freiwilligen Initiativen der Privatwirtschaft (siehe Abb. 2).

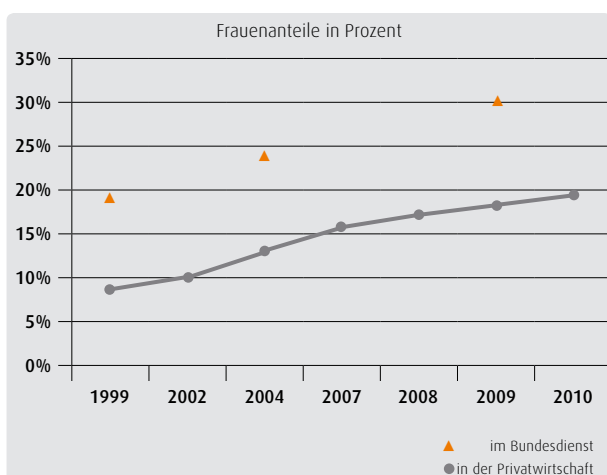
Die Selbstverpflichtungen der DAX 30

Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses kann es nicht (mehr) als unumstößliche Annahme gelten, dass gesetzliche Regelungen notwendigerweise zu deutlicheren oder schnelleren Entwicklungen führen als freiwillig entfaltete Maßnahmen. Diese Feststellung ist vor allem für die Bewertung von Fortschritten in der Vergangenheit, aber auch für die Formulierung von Erwartungen bzw. das Stecken von Zielen von hoher Bedeutung. Letzteres erfolgte im Zuge eines Treffens der zu-

ständigen BundesministerInnen mit VertreterInnen der DAX 30 im September 2011. Die Großunternehmen veröffentlichten bei diesem Anlass ihre aktuellen Frauenanteile in Führungspositionen, kombiniert mit selbst gesteckten Zielwerten. Diese sollen nun vor dem Hintergrund der Entwicklungen der letzten zehn Jahre auf ihr Ambitionsniveau und ihre Erreichbarkeit untersucht und anschließend mit Blick auf ihre praktische Umsetzung diskutiert werden. Aufgrund der unterschiedlichen Datenqualität sind für die folgenden Auswertungen zwischen 25 und 29 Datenpunkte verfügbar gewesen.

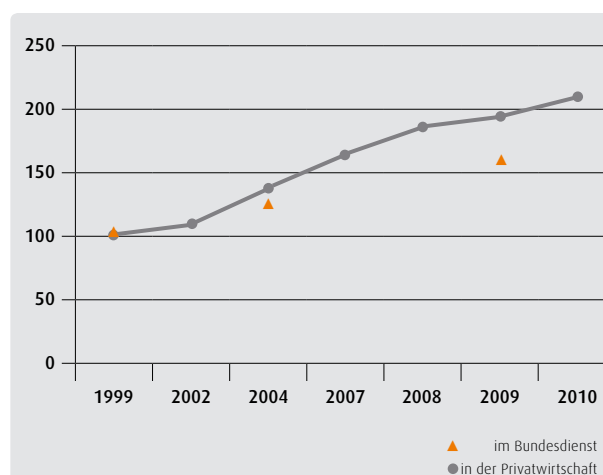
Die Ausgangssituation der DAX 30 verteilt sich (im Jahre 2010) aufgrund der Unterschiedlichkeit der Branchen über eine Bandbreite von 4,3 % bis 29 % Frauenanteil in Führungspositionen. Jeweils rund die Hälfte der deutschen Bluechips steckt sich kurzfristige (Zeiträume von zwei bis sechs Jahren) bzw. mittelfristige Ziele (in sieben bis neun Jahren). Über diese Planungshorizonte verteilt, streben die Unternehmen absolute Steigerungen zwischen 1,4 und 13 % an (nämlich auf Zielwerte

Abb. 1: Frauenanteile, absolut, in Leitungsfunktionen im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung, entwickelt nach den Daten des BMFSFJ (2010) und der Hoppenstedt-Firmendatenbank.

Abb. 2: Frauenanteil, normiert (1999 = 100), im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung, entwickelt nach den Daten des BMFSFJ (2010) und der Hoppenstedt-Firmendatenbank.

zwischen 11 und 35 %). Relativiert auf die Zeiträume, ergibt sich eine Bandbreite von 0,3 bis 3,25 % Steigerung pro Jahr. Im Vergleich zu der bisherigen durchschnittlichen Steigerung bei allen Großunternehmen von 0,7 % pro Jahr erscheinen die obersten und untersten Werte eventuell über- bzw. unterambitioniert.

Allerdings bedarf es – wie bereits erläutert – auch einer relativen Betrachtung bezogen auf das jeweilige Ausgangsniveau; schließlich ist eine absolute Steigerung von 2 %, ausgehend von 4 %, anders zu erreichen und zu bewerten, als ausgehend von 20 %. Die auf 2010 normierte Analyse gibt daher weitere Aufschlüsse über Ambitionen und Erreichbarkeit. Die Bandbreite der geplanten relativen Erhöhungen des Frauenanteils in Führungspositionen der DAX 30 reicht von 7,5 bis 155,8 % (über 2 bis 9 Jahre). Bezogen auf die Planungszeiträume ergeben sich relative Steigerungsziele von 2,7 bis 19,1 % pro Jahr. Dabei liegen sieben Unternehmen im unterambitionierten Segment von 2,7 bis 5 % pro Jahr und sechs im leicht überambitionierten Bereich von 12,5 bis 19 % pro Jahr. In beiden Gruppen finden sich Unternehmen mit hohen und niedrigen Ausgangsniveaus. Zum Vergleich: Alle Großunternehmen erzielten zwischen 1999 und 2004 einen durchschnittlichen relativen Fortschritt von 5 % pro Jahr, zwischen 1999 und 2009 sogar von 11,7 % pro Jahr (siehe Abb. 3).

Zusätzliche Kontextfaktoren berücksichtigen

Geht man davon aus, dass auch in Zukunft ähnliche Steigerungen möglich sein werden wie im Zeitraum 1999 bis 2009,

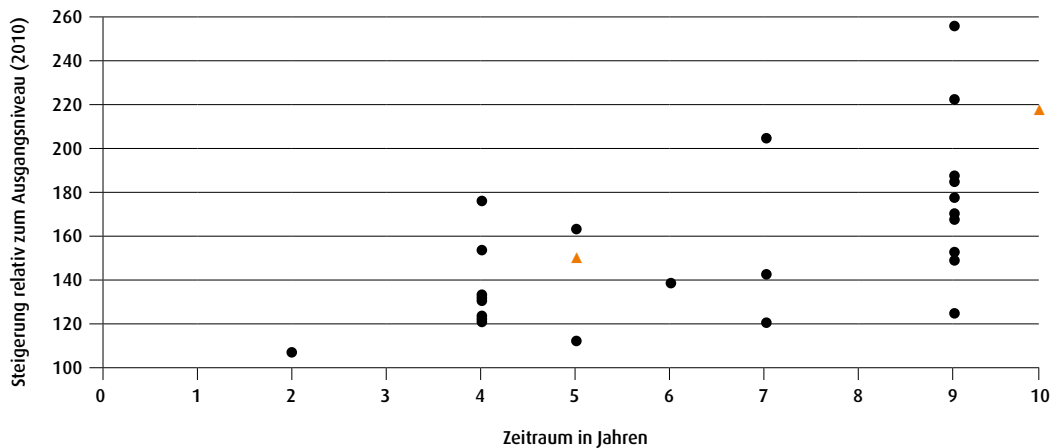
so erscheint der überwiegende Teil der Zielsetzungen der DAX-30-Unternehmen – mit mehr oder weniger zusätzlichen Anstrengungen – erreichbar. Es ist zum Beispiel fraglich, ob das Angebot an hoch qualifizierten Frauen weiterhin so stark ansteigen wird, wie dies in den 1990er- und 2000er-Jahren der Fall war. Die Business-Case-Präsentation von Ungleich Besser zeigt einen starken Anstieg des Anteils weiblicher Hochschulabsolventen zwischen 1994 und 2005, der seither bei rund 50 % stabil bleibt (siehe aktuelle Business-Case-Präsentation auf www.diversity-wissen.de/download). Andererseits ist zu hinterfragen, mithilfe welcher gestalterischen Maßnahmen die Fortschritte in der Vergangenheit erreicht wurden und welche zusätzlichen Ansätze eine weitere, womöglich schnellere oder deutlichere Entwicklung bewirken könnten. Dazu erscheint zunächst vor allem ein Blick auf die (nachgewiesenen) Barrieren sinnvoll, die Frauen an einem hierarchischen Aufstieg hindern. Weiterhin ist zu fragen, welche (Kombination von) Maßnahmen effektiv dazu beitragen, diese Barrieren zu überwinden.

Ein Blick auf Gender-relevante Aufstiegsbarrieren

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von teils komplementären, teils widersprüchlichen Studien zu den Aufstiegsbarrieren für Frauen. Krell (2010) bietet einen Überblick mit 11 Studien, der an dieser Stelle um weitere 14 ergänzt und systematisiert wird.

Eine praxeologische Sichtweise führt zu vier Clustern, in die die 25 Studien fallen.

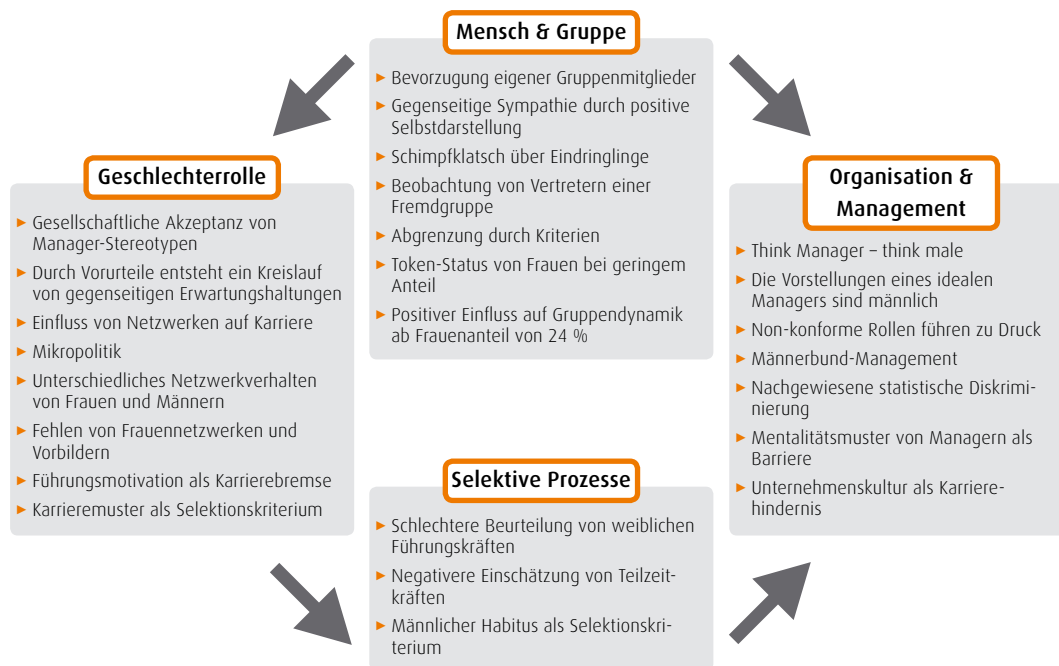
Abb. 3: Geplante relative Steigerung der Frauenanteile von DAX 30-Unternehmen nach Planungszeitraum



▲ Vergleichswerte: Relative Steigerungen aller Großunternehmen von 1999 bis 2004, bzw. bis 2009

Quelle: Eigene Darstellung, entwickelt nach den Daten des BMFSFJ (2010) und der Hoppenstedt-Firmendatenbank.

Abb. 4: Modell zur Meta-Analyse der Studien über Aufstiegsbarrieren



Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting

- ▶ **Fokus Mensch:** Zum Verhältnis Individuum – Gruppe (Zugehörigkeit zu Mehr- oder Minderheiten)
- ▶ **Fokus Interpretation:** Geschlechterrollen und -stereotype (Persönlicher/unconscious/Gender Bias)
- ▶ **Fokus Prozess:** Unerwünschte Verzerrungen in betrieblichen Prozessen (Systemic Bias, strukturelle Diskriminierung)
- ▶ **Fokus Systemkultur:** Besonderheiten von Organisationen und Führungskulturen (Monokulturen, ungeschriebene Gesetze) Freilich können nicht alle Studien eindeutig nur einem Cluster zugeordnet werden, und in jedem Cluster findet sich zumindest eine Studie, die einen direkten Bezug zu einem benachbarten Cluster zeigt (siehe Abb. 4).

1. Verhältnis Individuum – Gruppe: Die erste Gruppe besteht aus Erklärungsansätzen, die ihren Fokus auf Interaktionen zwischen Individuen und Gruppen legen (z. B. Eigengruppe – Fremdgruppe) sowie jene, die Mehrheits-/Minderheitsverhältnisse thematisieren, insbesondere auch mit Blick auf kritische Massen, die zu einer Verschiebung dieser Dynamiken erforderlich sind. So konnten bereits Tajfel (1970) und Elias (1960) sehr früh eine „menschliche“ Tendenz zur Bevorzugung und Stützung von Mitgliedern der eigenen Gruppe nachweisen, z. B. über ein Verteilungsexperiment mit Geldgeschenken oder bezüglich neuen Einwohnern eines britischen Dorfs. Wann es zu einer Relativierung dieser Mehrheits-/Min-

derheitsdynamiken kommt, zeigten Kanter (1977) über ihre Studie zur Entstehung der Token-Dynamik sowie Allmendinger (1995) mit ihrer Auswertung des Erfolgs von mehr oder weniger gemischten Orchestern. Kanter fand heraus, dass Frauen ab einer Anzahl von drei nicht mehr primär in ihrer Geschlechterrolle wahrgenommen werden und Einfluss auf die Mehrheit ausüben können. Allmendinger kam zu dem Ergebnis, dass ein Frauenanteil von über 24 % zu einer Steigerung der Qualität menschlicher Beziehungen und der Integrität eines Ensembles führt. Gleichzeitig stiegen auch die Zufriedenheit mit der Arbeitssicherheit und der Grad der Arbeitseinbindung.

2. Geschlechterrollen oder Stereotypen: Die zweite Gruppe wird von Studien gebildet, die das Vorhandensein und die – meist negativen – Auswirkungen von geschlechtsspezifischen Abgrenzungsmechanismen (starrten Geschlechterrollen oder Stereotypen) oder Integrationsmechanismen (Netzwerke) auf den Karriereerfolg von Frauen untersucht haben. So identifizierte Günther (2004) Geschlechtsrollen-Stereotypisierung als größtes Aufstiegshehmnis und benennt gleichzeitig Strategien zur Nutzung interner Ressourcen, eine aktive Netzwerkpartizipation und soziale Unterstützung als aufstiegsfördernd. In ihrer Studie über männliche und weibliche Netzwerkbeziehungen fanden Littmann-Wernli und Scheidegger (2004) heraus, dass männliche Mitarbeiter gezielter ein karriere-

förderndes Netzwerk aufbauen und stark davon profitieren. Frauen gelingt die Umwandlung ihres Bildungskapitals in beruflichen Erfolg dagegen weniger.

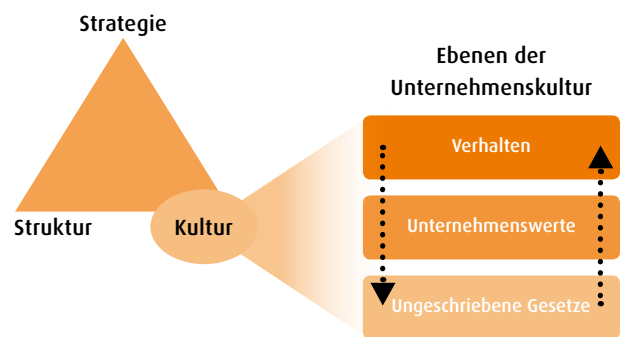
3. Strukturbedingte Selektionsprozesse: Die dritte Kategorie enthält Studien, welche strukturbedingte Selektionsprozesse in Bezug auf – hoffentlich unerwünschte – Benachteiligungseffekte beschreiben. Als Standardwerk gilt die Meta-Analyse von Eagly (1992), welche aufzeigt, dass weibliche Führungskräfte generell – und besonders in männerdominierten Kontexten – schlechter beurteilt werden. Tondorf und Jochmann-Döll (2005) fanden heraus, dass Teilzeitbeschäftigte (und damit überproportional viele Frauen) gegenüber Vollzeitbeschäftigten bei Beurteilungen benachteiligt werden, da ihnen unterstellt wird, sie seien eher familien- und freizeit- als berufs- und karriereorientiert und somit weniger motiviert, engagiert, flexibel sowie einsatzbereit und –fähig. Diese und ähnliche unerwünschte Schiefen in etablierten, weitgehend standardisierten Prozessen bilden eine eigenständige Kategorie von systemischen Biases, die über fundierte Auditierungen, z. B. gemäß Stuber (2006), durch eine pro-aktiv positive Auslegung des AGG adressiert werden können.

4. Besonderheiten von Organisationen und Führungskulturen: Die vierte Gruppe von Ansätzen legt den Schwerpunkt auf die vorherrschende Monokultur in Organisationen, insbesondere im Managementumfeld (sog. Führungskultur[en]). Doppler (2005) zeigt, dass das heutige Management alle Kriterien eines Männerbundes erfüllt und damit die Karrierechancen von Frauen reduziert. Gmür (2004) bestätigt – wie schon Schein (1985) –, dass das Idealbild eines Managers von männlichen Attributen geprägt ist und insofern den Aufstieg von Frauen erschwert, da sowohl eine Erwartungshaltung in Bezug auf männliche Verhaltensweisen an sie herangetragen wird wie auch eine (widersprüchliche) Erwartung an geschlechterrollenkonformes Verhalten.

Unternehmenskulturelle Veränderung als Schlüsselfaktor

Die umfassende Analyse aller 25 Studien zeigt insgesamt, dass effektive Gender-Diversity-Programme an einer größeren Zahl verschiedener Punkte gleichzeitig ansetzen müssen: Bei der menschlichen Tendenz, sich der Eigengruppe anzuschließen, bei stereotypisch gefärbten Interpretationsmustern, bei unerwünschten Schiefen (Bias) in Prozessen sowie an monokulturellen Aspekten der herrschenden Organisationskulturen, insbesondere mit Blick auf unsichtbare Normen bzw. ungeschriebene Gesetze. Insofern liegt eine deutlich komplexe Aufgabenstellung der Organisationsentwicklung vor, für die das magische Dreieck der Organisation ein „gedankliches Hilfsmittel“ darstellt, insofern es „den Zusammenhang zwischen der Struktur (Aufbau- und Ablauforganisation = ‚Strukturen und Prozesse‘), der Strategie und der Kultur als wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis“ beschreibt und damit die ent-

Abb. 5: Magisches Dreieck mit Drei-Ebenen-Modell von Schein



Quelle: Ungleich Besser Diversity Consulting

scheidenden Stellhebel für die Veränderung einer Organisation benennt (siehe hierzu z. B. http://www.olev.de/m/mag_dreieck_org.htm). Übertragen auf Gender Diversity verteilen sich Handlungsfelder und Maßnahmen – basierend auf der langjährigen Erfahrung des Autors – wie folgt in diesem Kontext.

Strategie: Unter „Strategie“ fallen Zielvorgaben und -vereinbarungen sowie sinnstiftende Botschaften der Organisationsführung wie auch deren Vorbildverhalten. Die Unterstützung durch das Topmanagement ist in unzähligen Beiträgen vor allem der „grauen“ Literatur als wesentlicher Erfolgsfaktor benannt, wenn auch nicht häufig konsistent umgesetzt worden. Denn über kurze Statements zu Prozessbeginn hinaus sollten mehrere Mitglieder der Unternehmensführung dauerhaft in die Umsetzung des Themas Gender Diversity eingebunden sein, um einen umfassenden Veränderungsprozess nicht nur zu begleiten, sondern auch zu betreiben. Hierzu haben sich in der jüngeren Vergangenheit verschiedene Formen sogenannter Diversity-Councils oder Lenkungsausschüsse etabliert und bewährt.

Struktur: Im Bereich „Struktur“ findet sich der Großteil der traditionellen Maßnahmen und Handlungsfelder der Frauenförderung wieder: Mentoring-Programme, Weiterbildungsmöglichkeiten und Netzwerke für Frauen sind mittlerweile weitverbreitete Instrumente. Auch bieten Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an, um den stark gestiegenen Erwartungen von Männern und Frauen in dieser Hinsicht nachzukommen: Flexible Arbeitszeit- und -platzgestaltung, betriebliche Kinderbetreuung (und gesonderte Angebote während der Schulferien), Sabbaticals, Eldercare, Wiedereinstiegsprogramme und vieles mehr wurde innerhalb weniger Jahre zu neuen Standards der Personalpolitik. Nur wenige dieser Programme sind indes so ausgerichtet oder so intensiv genutzt, dass sie

einen nennenswerten, verändernden Einfluss auf die herrschende Unternehmenskultur haben könnten. Nach der vorgenannten Studie zur kritischen Masse müssten sie hierzu eine Durchdringung von 24 % aufweisen (Allmendinger, 1995). Aber sie werden meist als Zielgruppenformate auf- und umgesetzt.

Ein neuer Trend bindet die Vertreter der jeweils dominanten Kultur aktiv ein, wie z. B. Männer in Frauen- oder besser Gender-Netzwerke oder als Mentoren (m/w), die auch von Mentees (w/m) lernen.

Kultur: Im Bereich „Kultur“ werden die etablierten und akzeptierten Verhaltensweisen, die geltenden Normen und Werte sowie die Grundannahmen (ungeschriebenen Gesetze) einer Organisation z. B. nach dem Ebenenmodell von Schein (1998) thematisiert. Schon Accenture (ebd. 2007, S. 6ff.) betonte die Bedeutung der Unternehmenskultur für die erfolgreiche Karriereentwicklung von Frauen. In diesem Kontext sind die verbreiteten Trainings zu Gender & Diversity meist die einzigen Maßnahmen, die eine kulturverändernde Zielsetzung verfolgen. Als singulärer Ansatz sind sie freilich chancenlos, eine spürbare Entwicklung in Gang zu setzen – zumal viele Trainings einen Fokus auf der Bewusstmachung (Sensibilisierung), bestenfalls noch auf der Umsetzung im eigenen Führungsverhalten haben. Entscheidend für den spür- und messbaren Erfolg scheint es dagegen, das Phänomen der Unternehmenskultur in seiner Komplexität (und insoweit auf allen Ebenen) zu durchdringen (siehe Abb. 5) und mit entsprechend umfassend angelegten Programmen zu adressieren; dieser Ansatz wird von einigen wenigen Großunternehmen konsequent verfolgt.

Zum Diskussionsstand „Gender und Unternehmenskultur“

Als neuesten Beitrag zu dieser Frage identifiziert das Fraunhofer-Institut (2012) vier Kulturmuster, die jeweils spezifische Aufstiegsbarrieren mit sich bringen:

- ▶ Die „offene Hochleistungskultur“ ist gekennzeichnet durch Dynamik und Leistungsfähigkeit. Aufgrund der liberalen Strukturen und flachen Hierarchien wird „Vielfalt“ offiziell wertgeschätzt. Eltern- und Auszeiten sowie Teilzeitarbeit werden jedoch als Einschränkungen der Flexibilität angesehen und stellen daher Aufstiegs Hindernisse dar.
- ▶ In der „konformistischen Formalkultur“ sind formelle und informelle Anforderungen maßgeblich für den Aufstieg. Es herrschen klare Vorstellungen über Führungskräfte, Karrieremuster und den „richtigen“ Führungsstil. Diese männlich geprägten Vorgaben sind Aufstiegsbarrieren für Frauen.
- ▶ Ausschlaggebendes Merkmal der „konservativen Abschlusskultur“ ist die Aufrechterhaltung von traditionellen Werten und Geschlechterrollen. Das Management dieses Typus zeichnet sich durch eine Ablehnung von Frauen in Führungspositionen aus.

- ▶ Typisch für die „veränderungsorientierte Bewahrungskultur“ ist ihr ambivalenter Charakter. Einerseits ist sie stark von Innovation und Wandel geprägt und unterstützt die Förderung von Frauen in Spitzenpositionen. Andererseits herrschen starre, althergebrachte Strukturen, die besonders im mittleren und unteren Management aufstiegshemmend wirken.

Die gefundenen Muster korrespondieren einerseits latent mit den zuvor beschriebenen Barrieren-Clustern (bezogen auf unternehmenskulturelle Aspekte). Sie sind allerdings direkt konsistent mit den Typologien, die Wippermann (2010) beschreibt.

- ▶ Sein Mentalitätsmuster „konservative Exklusion“ weist große Übereinstimmungen mit der „konformistischen Formalkultur“ und der „konservativen Ausschlusskultur“ auf.
- ▶ Sein Typus „Emanzipierte Grundhaltung“ kongruiert mit der „veränderungsorientierten Bewahrungskultur“.
- ▶ Der Cluster „radikaler Individualismus“ liegt nahe an der „offenen Hochleistungskultur“.

Vergleich mit Praxiserfahrungen

Auch die unterschiedlichen Umsetzungsempfehlungen von Fraunhofer (2012) korrespondieren mit bewährten Überlegungen zur Kulturveränderung, insbesondere zur unterschiedlichen Positionierung von (Gender) Diversity.

- ▶ Drei der dort genannten Handlungsansätze
 - ▶ Betonung des ökonomischen Nutzens
 - ▶ Wertschätzung von Ressourcen
 - ▶ Erweiterung von Mitwirkungsmöglichkeiten
- entsprechen dem in der Praxis häufig angewandten Dreiklang von „Head, Heart and Hand“ (Ratio, Emotio, Actio), der im Grundsatz auch dem magischen Dreieck entspricht. Der Ansatz geht davon aus, dass Veränderungen über gezielte, neue Sachinformationen, über emotionale Erkenntnisprozesse oder über neue Handlungsoptionen (oder -anweisungen) initiiert und vorangetrieben werden können.

Je nach Situation und Zielsetzung ist der Einsatz verschiedener Kombinationen der unterschiedlichen Hebel angebracht (Stuber, 2008, S. 251ff.).

Der umfassende Blick auf den Forschungsstand untermauert insgesamt sowohl die zentrale Bedeutung unternehmenskultureller Barrieren wie auch den deutlich negativen Einfluss von Geschlechterstereotypen. Unter dieser Prämisse sollten bestehende Gender-Diversity-Programme überprüft werden. Vor allem ist ein genauere Blick auf die tiefe unternehmenskulturelle Ebene der Grundannahmen erforderlich, die über ungeschriebene Gesetze einen starken Bewahrungscharakter ausübt. Aus zahlreichen Beratungsprojekten sind hier u. a. zu nennen:

- ▶ Präsenzkulturen – vor allem in leitenden Positionen
- ▶ Männlich geprägte Idealvorstellungen von Führungskräften
- ▶ Starre Karrierewege (hierarchischer Aufstieg nur in Vollzeit)

- ▶ Mobilitätsanforderungen in der Karriereentwicklung (überregional oder international)
- ▶ Tendenziöse Auslegungen scheinbar objektiver Karrierekriterien
- ▶ Betonung technischer oder technologischer Schwerpunkte einer Branche

Um derart fundamentale Aspekte einer Organisationskultur zu adressieren, bedarf es ganzheitlicher Ansätze und dezidiert Kulturentwicklungsprogramme. Die traditionellen Gender-Instrumente vermögen dies nicht zu leisten (vgl. oben).

Zusammenfassung und Empfehlungen

Der Blick auf vergangene Entwicklungen zeigt, dass für die Erhöhung der Frauenanteile in Führungspositionen gesetzliche Regularien nicht besser oder schneller wirken als strukturelle oder Personalentwicklungsmaßnahmen. Die umfassende Analyse bekannter Aufstiegsbarrieren legt den Einsatz ganzheitlicher Organisationsentwicklungsansätze nahe. Die langfristige Entwicklung von generischen Studien zu Gruppenzugehörigkeit und zu Geschlecht hin zu systemischen Betrachtungen spiegelt den Trend in der Praxis wider.

Für weitere Fortschritte bedarf es einer sorgsam vernetzten Programmarchitektur mit strukturellen, handlungsleitenden und kulturverändernden Elementen, die Geschlechterstereotypen entgegenwirken. Eventuell vorhandene Schief lagen in dieser Hinsicht sollten aus bestehenden Programmen und der begleitenden Kommunikation entfernt werden, um der in der Praxis verbreiteten Re-Stereotypisierung entgegenzuwirken. Dazu ist es auch erforderlich, dass die an der Programmgestaltung Beteiligten ihre persönlichen Ansichten und Präferenzen zugunsten belastbarer Erkenntnisse zurückstellen.

SUMMARY

Research question: Are quota or other measures effective in order to increase the share of women in leading positions? Which barriers need to be addressed and how?

Methodology: Analysis of long-term data, academic research and empirical studies, and comparison with prevalent corporate approaches.

Practical implications: Instead of legal regulations, gender diversity programmes are effective in increasing the percentage of women in management that also aim at consciously and concretely changing the corporate culture.



MICHAEL STUBER

Ungleich Besser Diversity Consulting

e-mail: mail@michael-stuber.biz

www.ungleich-besser.de

LITERATURVERZEICHNIS

Accenture Women's Research (2007): Expectations and Achievement: Empowering Women from Within, New York.

Allmendinger, J./Hackmann, R. J. (1995): The More, the Better? A Four-Nation Study of the Inclusion of Women in Symphony Orchestras, *Social Forces*, Jg. 74, Heft-Nr. 2, S. 423-460.

Bundesministerium für Frauen, Senioren, Familie und Jugend (2010): Gleichstellung in der Bundesverwaltung. Erfahrungs- und Gremienbericht 2010, Berlin.

Doppler, D. (2005): Männerbund-Management: Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Spiegel soziobiologischer, psychologischer, soziologischer und ethnologischer Konzepte, München.

Eagly, A. H. (1992): Gender and the Evaluation of Leaders. A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Jg. 111, Heft 1, S. 3-22.

Elias, N. (1960): The Established and the Outsiders, Frankfurt am Main.

Fraunhofer-Institut (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Unternehmenskulturelle Gründe für Karrierebrüche weiblicher Führungskräfte, München.

Gmür, M. (2004): Was ist ein „idealer“ Manager und was ist eine „ideale“ Managerin? Geschlechterrollenstereotypen und ihre Bedeutung für die Eignungsbeurteilung von Männern und Frauen in Führungspositionen, *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 18, Heft-Nr. 4, S. 396-417.

Günther, S. (2004): Führungsfrauen im Management – Erfolgsmerkmale und Barrieren ihrer Berufslaufbahn, Berlin.

Kanter, R. M. (1977): Men and Women of the Corporation, New York.

Krell, G. (2010): Führungspositionen, S. 423 – 484, in: Hans-Böckler-Stiftung Projektgruppe GIB, Geschlechterungleichheiten im Betrieb, Berlin.

Littmann-Wernli, S./Scheidtger, N. (2004): Mit sozialem Kapital durch die gläserne Decke, in: Peters, Sybille/Schmicker, Sonja/Weinert, Sybille (Hrsg.), Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring, S. 49-63, München.

Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership, San Francisco.

Schein, V./Müller, R./Lituchy, T./Liu, J. (1998): Think manager – think male: a global phenomenon?, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, Issue 1, p. 33-41.

Stuber, M. (2006): Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in der betrieblichen Praxis, Freiburg.

Stuber, M. (2008): Diversity: Das Potenzial-Prinzip, 2. Auflage, Köln.

Tajfel, H. (1970): Experiments in intergroup discrimination, *Scientific American*, 223, S. 96-102.

Tondorf, K./Jochmann-Döll, A. (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, Hamburg.

Wippermann, C. (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Heidelberg.

Bewährungsstrategien von Topmanagerinnen – Was nicht passt, wird passend gemacht

Von **Dr. Denis Hänzi** (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)

In jüngerer Zeit wird viel darüber diskutiert, was zu tun sei, um merkbar mehr Frauen in die Toppositionen der Wirtschaft zu bringen. Zumeist drehen sich die Debatten um die Frage nach dem probaten Mittel (staatlich verordnete Quoten oder aber Selbstverpflichtung seitens der Unternehmen?) nicht aber um die interessierenden Akteurinnen selbst. In der sozialwissenschaftlichen Geschlechterforschung wiederum galt die Aufmerksamkeit zunächst primär der Frage, warum so viele Frauen auf dem beruflichen Weg nach „oben“ ausgebremst werden, auf halber Strecke stecken bleiben oder gänzlich aussteigen. Solche Untersuchungen fokussieren auf institutionell und kulturell bedingte Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Mutterschaft und Berufstätigkeit (exemplarisch: Beck-Gernsheim, 1997; Blair-Loy, 2003; Gerhard, 2003; Cornelißen, et al., 2011), auf organisational verfestigte Karrierestrukturen, mit denen sich aufstiegsorientierte Frauen konfrontiert sehen (Lind, 2004; Matthies, et al. 2001), sowie auf den Problemkomplex der symbolischen und interaktiven Reproduktion androzentrisch strukturierter Berufsfelder (Beaufaÿs, 2003; Hänzi, 2009; Schumacher, 2004). Noch vergleichsweise wenig ist dagegen zu Frauen geforscht worden, die es – allen äußeren oder auch inneren Widerständen zum Trotz – an die Spitzen beruflicher Felder geschafft haben. Und so wissen wir denn auch kaum etwas über die konkreten Werdegänge und Handlungsmuster jener Akteurinnen, die sich auf oberster Managementebene beweisen konnten und längerfristig bewähren (vgl. Ross-Smith/Huppertz, 2010, S. 548).

Angesichts dieser Forschungslücke bietet es sich an, auf die elitesoziologischen Studien von Michael Hartmann zurückzugreifen (exemplarisch: Hartmann, 2002, 2010): Seine einem quantifizierenden Paradigma verpflichteten Arbeiten zu den Mechanismen der Rekrutierung von Spitzenkräften in verschiedenen beruflichen Domänen Deutschlands fördern zutage, dass dem spezifischen Habitus, das heißt den sozialisatorisch verinnerlichten Deutungs- und Handlungsdispositionen von Individuen, bei der Reproduktion gesellschaftlicher Eliten eine zentrale Bedeutung zukommt. In seinen Erörterungen zum Zusammenspiel von „Promotion, Habitus und Karrieren in der Wirtschaft“ (Hartmann, 2002, S. 117 ff.) kommt Hartmann zum Schluss, die Besetzung von Spitzenpositionen

im ökonomischen Feld erfolge letzten Endes „anhand einiger weniger Persönlichkeitsmerkmale“ (ebd., S. 122), zu denen etwa die „Vertrautheit mit den in den Vorstandsetagen gültigen Dress- und Verhaltenscodes“ oder eine ausgeprägte „persönliche Souveränität und Selbstsicherheit“ (ebd.) zu zählen seien. Diese allgemein einleuchtende Diagnose lässt jedoch eine Reihe von Fragen offen: Gilt dieser Befund, der allem voran mit Blick auf männliche Spitzenkräfte der Wirtschaft generiert wurde, ebenso für Frauen in entsprechenden Positionen? Wie werden diese „Persönlichkeitsmerkmale“, die einer erfolgreichen Bewährung im ökonomischen Feld so förderlich zu sein scheinen, biografisch herausgebildet? Mit anderen Worten: Wenn es stimmt, dass der jeweilige soziale Habitus einer Person (Bourdieu, 1993) hinsichtlich der Einnahme einer beruflichen Topposition von so entscheidender Bedeutung ist – welche familiären und gesellschaftlichen Bedingungen, welche primär- und sekundärsozialisatorischen Erfahrungen sind es dann, die ihrerseits der Entwicklung eines entsprechenden Habitus förderlich sind?

Diesen Fragen wurde im Rahmen eines in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB angesiedelten Forschungsprojekts nachgegangen, auf dem der vorliegende Beitrag beruht.¹ Für die Studie wurden qualitative (berufs-)biografische Interviews mit 30 Spitzenwissenschaftlerinnen und Spitzenwissenschaftlern sowie 30 Topführungskräften der Deutschen Wirtschaft geführt (jeweils 15 Frauen und 15 Männer). Bei den 30 Spitzenkräften aus dem Feld der Wirtschaft, die für die am WZB durchgeführte Studie „Exzellenz und Geschlecht“ vornehmlich im Winter 2010/2011 interviewt wurden, handelt es sich um:

- ▶ Vorstandsvorsitzende und Vorstandsmitglieder von DAX-notierten Unternehmen
- ▶ Geschäftsführende international agierender Konzerne
- ▶ Partner/innen in global tätigen Beratungsfirmen
- ▶ Unternehmensgründer/innen.

1. Das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung BMBF sowie des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union geförderte Projekt „Exzellenz und Geschlecht in Führungspositionen der Wissenschaft und Wirtschaft“ (Dezember 2008 – April 2012) stand unter der Leitung von Hildegard Matthies. Zum Projektteam gehörten außerdem Stefan Fuchs, Elke Hagemann, Christoph Rogge und Dagmar Simon.

Die Auswahl der Fälle erfolgte gemäß dem Prinzip des theoretischen Samplings entlang der Unterscheidungslinien Generationslagerung und Geschlecht, soziales Herkunftsmilieu und ökonomische Branche. Die Untersuchung zielte darauf ab, ausgehend von der objektiv-hermeneutischen Auswertung einzelner Interviews und über deren sukzessive Konfrontation mit weiteren, kontrastiv dazu herangezogenen Fällen eine materialgesättigte Typologie soziologisch unterscheidbarer beruflicher Bewährungsstrategien zu erarbeiten.² Unter einer „beruflichen Bewährungsstrategie“ wurden konzeptionell jene biografisch erworbenen und also habitualisierten Denkstile und Handlungsaffinitäten, jene in sozialer Interaktion verinnerlichten Hintergrundüberzeugungen und latenten Antriebsstrukturen gefasst, die zusammengenommen den „Modus Operandi“ der professionellen Praxis einer Person ausmachen.

Die zwei Grundtypen der Bewährungsstrategien

Bei den hier interessierenden Frauen in Toppositionen ließen sich zwei Grundtypen von Bewährungsstrategien rekonstruieren. Der erste Typus lässt sich mit der Formel „Spitzenposition durch präformierte Passung“ beschreiben, der zweite begrifflich auf den Nenner „Karriere durch Herstellung von Passfähigkeit“ bringen. Im ersten Schritt werden diese beiden Bewährungsstrategien zunächst in ihrer Typik umrissen, das heißt, ihre wesentlichen Eigenheiten werden – aus Platzgründen nur holzschnittartig – verdichtet herausgestellt. Sodann wird kurz auf den jeweiligen gesellschaftlichen Entstehungskontext, also auf die sozialisatorischen Voraussetzungen der Genese der beiden Bewährungsstrategien eingegangen. Der Beitrag mündet schließlich in einige Schlussbemerkungen zum Thema der Untervertretung von Frauen in Spitzenpositionen der Wirtschaft.

Spitzenposition durch präformierte Passung

Die Frauen unseres Samples, bei denen sich diese erste Bewährungsstrategie rekonstruieren ließ, nehmen ihrem Selbst-

verständnis nach mit ihrer Spitzenposition denjenigen Platz im Gefüge der Wirtschaftswelt ein, der ihnen gebührt. Sie sind stark innengeleitete Personen, die über ein differenziertes Wissen um die (auch ungeschriebenen) Gesetze und Verhaltensregeln ihres beruflichen Terrains sowie einen ausgeprägten Orientierungssinn für dessen Topografie verfügen: Mit einem „guten Riecher“ für die „Places to be“, aber auch für die „No-go-Areas“ ausgestattet, finden sie im Zuge ihrer beruflichen Entwicklung immer wieder intuitiv an jenen Ort innerhalb des Felds und des Unternehmens, wo „die Musik spielt“. Dieses feine Gespür für den richtigen Weg verbindet sich damit, dass diese Frauen es blindlings verstehen, ihre habituellen Trümpfe – also die sozialen, kulturellen und ökonomischen Kapitalien, über die sie verfügen – im Sinne des eigenen Aufstiegs gewinnbringend einzusetzen. Zum Orientierungswissen gesellt sich sozusagen ein raffinierter Investitionssinn.

Typischerweise gelingt diesen Frauen berufsbiografisch früh ein größerer Coup, über den sie in ihrem Bewährungsfeld (meist über das konkrete Unternehmen hinaus) hohe Anerkennung und Bekanntheit erlangen. Von hier aus erscheint der Aufstieg in die Spitzenposition dann quasi selbstläufig und folgt in aller Regel auf dem Fuße binnen weniger Jahre. Dass sie eine Topposition erlangen, verdanken sie denn auch wesentlich einer präformierten Passung: Führungsfrauen dieses Bewährungsstrategie-Typus zeichnen sich dadurch aus, dass sie – getragen von einem Habitus der Selbstsicherheit und Gelassenheit – berufliche Bewährungsproben cool angehen und spielerisch bewältigen. Diese Bewährungsstrategie gilt denn auch insofern nur als implizit „strategisch“, da sie keiner eigentlichen Reflexion, keiner expliziten Zweck-Mittel-Rationalisierung bedarf, sondern gleichsam automatisch einer habituell tief sitzenden Logik folgt. Mit anderen Worten, die Frauen, die diese (wie gesagt: unausgesprochene) Strategie verfolgen, können weitestgehend „sich selbst“ sein – dies gerade auch als Frauen: Etwaige Irritationen, die sie als Sonderfälle in der männerdominierten Welt des Topmanagements verursachen könnten, werden durch die Beherrschung entsprechender kultureller Codes und die große Selbstverständlichkeit, mit der diese Frauen professionell kommunizieren und handeln, aufgefangen und neutralisiert.

2. Zur Methode der objektiv-hermeneutischen Rekonstruktion von Habitusformationen siehe Oevermann, 1993; Schallberger, 2003.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der Beitrag geht im Rahmen der geschlechtertheoretisch angelegten Karriereforschung der Frage nach, welches die Grundlagen des positionalen Erfolgs von Frauen sind, die es tatsächlich in Spitzengremien der Wirtschaft geschafft haben.

Methodik: Qualitativ-rekonstruktive Auswertung (berufs-)biografischer Interviews. Idealtypenbildung durch Fallkontrastierung.

Praktische Implikationen: Im Sinne einer differenzierteren Diskussion der Unterrepräsentanz von Frauen in Toppositionen der Wirtschaft plädiert der Autor dafür, stärker als bisher die soziale Bedingtheit von Spitzenkarrieren zu berücksichtigen.

Des Weiteren gehen die Fälle, die diesen Typus repräsentieren, stillschweigend von der Deckungsgleichheit von privater Person und beruflicher Sache aus: Die hervorragende Qualität des beruflichen Tuns ergibt sich, so die selbstbezogene Hintergrundannahme, schlicht aus der Qualität der eigenen Persönlichkeit. Damit verbindet sich, dass objektive Erfolgsmaßstäbe für sie eine geringe Bedeutung haben. Sich von der Notwendigkeit äußerer Anreize distanzierend, gehen diese Führungsfrauen ihren Weg, ohne auf kurzfristige Beweismomente beruflicher Bewährung zu schielen. Vielmehr agieren sie aus der subjektiven Gewissheit heraus, sich à la longue als ganze Person selbst verwirklichen und dabei einen Aufstieg an die Spitze der Wirtschaft realisieren zu können. Wie später noch dargelegt, bringen diese Frauen milieu-beziehungsweise sozialisationsbedingt auch die besten Voraussetzungen hierfür mit. In vielerlei Hinsicht kontrastiert der zweite Typus, auf den im Folgenden eingegangen wird, maximal mit dieser Bewährungsstrategie.

Karriere durch Herstellung von Passfähigkeit

Frauen, bei denen sich die Bewährungsstrategie „Karriere durch Herstellung von Passfähigkeit“ ausmachen ließ, schildern ihren beruflichen Werdegang typischerweise als eine Überwindungsgeschichte, als eine Abfolge symbolischer, habitueller Entgrenzungen, die erst allmählich zur Passfähigkeit mit der schließlich erreichten Spitzenposition führte. Ein wiederkehrendes, zentrales Motiv ist die schrittweise Ausweitung von ursprünglich als unabänderlich angenommenen Möglichkeitsräumen des beruflich Machbaren, sowohl in inhaltlich-sachbezogener als auch – ja insbesondere – in positionaler Hinsicht. Konträr zu den Repräsentantinnen des ersten Typs kann hier von einer expliziten Bewährungsstrategie gesprochen werden: Diese Führungsfrauen betonen ausdrücklich, eine Karriere angestrebt zu haben. Ihr Ziel verfolgen sie mit großer Anstrengung und ausgeprägter Beflissenheit, ihrer jeweiligen Stellung im Unternehmen entsprechend herausragende Arbeit zu leisten, um dadurch möglichst aufzufallen. Insoweit ist das berufliche Handeln der Frauen dieses Typs von einer Art Not zum gelungenen „Impression Management“ gekennzeichnet und zielt – vor allem in der berufsbiografischen Frühphase – auf die Herstellung von Sichtbarkeit ab. Positionale Aufstiege in der Unternehmenshierarchie erscheinen diesen Frauen als immer wieder von Neuem schwierige, sie zunächst überfordernde Bewährungsproben, die den jeweiligen Rahmen des zum betreffenden Zeitpunkt subjektiv Denkmöglichen sprengen. Gleichsam sich selbst überwindend, packen sie diese Herausforderungen indes frontal an – dabei getragen von einem grundlegenden habituellen Optimismus. Diese Führungsfrauen weisen einen ungleich weniger gelassenen Modus der Bewältigung von sich stellenden Aufgaben auf, als dies bei jenen des ersten Typs der Fall ist. Sie verfügen aber über eine

Reihe von kognitiven und praktischen Strategien, von denen sie sich den nötigen Halt versprechen: Zuvorderst zu nennen ist hier, dass sie sich stark an den institutionellen Anforderungsstrukturen ihres jeweiligen Bewährungsorts orientieren und einen beträchtlichen Anteil ihrer Energie darauf verwenden, die Einheit von Person und Sache sich selbst genauso wie anderen gegenüber zu plausibilisieren respektive sichtbar zu machen. Damit geht einher, dass der eigene Werdegang in den Kategorien des beruflich-unternehmensspezifischen Anforderungsprofils gedacht wird. Dieser Typ Frau neigt zu Techniken einer permanenten Selbstoptimierung in Richtung der jeweils neu sich stellenden funktionalen Erfordernisse. Dies manifestiert sich in ihrem hohen Kontrollbedürfnis, das seinen Ausdruck zum einen in einer laufenden Selbstbefragung mit Blick auf mögliche Handlungserwartungen an ihre Person findet (Was will man von mir als Führungskraft?), zum anderen in einer gesteigerten Aufmerksamkeit auch gegenüber dem, was andere tun (Werden meine Weisungen auch wirklich umgesetzt?). Auch versprechen sich diese Führungsfrauen eine sie bestätigende Spiegelung des eigenen beruflichen Reüssierens an objektiven Erfolgsparametern wie Unternehmenskennzahlen oder in Zielvereinbarungen festgelegten Werten.

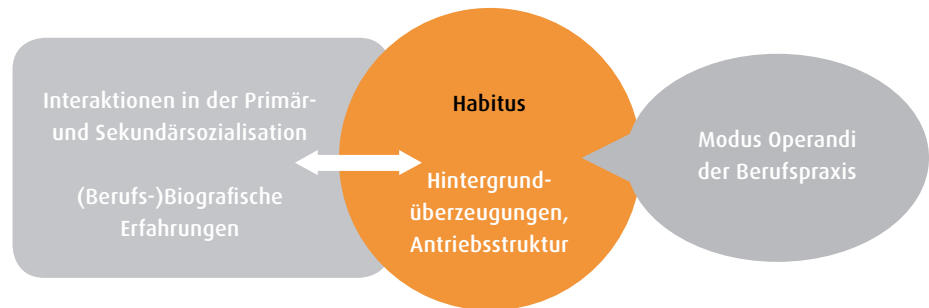
Schließlich konnte rekonstruiert werden, dass bei diesen Frauen, die typischerweise über einen ausgeprägten Werkssinn, das heißt, einen starken Willen zu guter, solider Arbeit verfügen, gerade dann Handlungsunsicherheiten und Entfremdungsgefühle auftreten, wenn sich – im Zuge eines positionalen Aufstiegs – ihr Aufgabenspektrum in Richtung (noch) abstrakterer Tätigkeiten erweitert. Hier haben wiederum Vertrauensbeziehungen zu Mitarbeitenden eine wichtige Stabilisierungsfunktion. Alles in allem weist die Bewährungsstrategie diesen Typs – wiederum konträr zu derjenigen des ersten Typs, die stark innengeleitet ist und auf subjektiven Gewissheiten ausruht – eine ausgeprägte Außenorientierung auf.

Zur Genese der beiden Bewährungsstrategien

Nachdem die beiden Strategien beruflicher Bewährung umrissen sind, soll nun kurz erörtert werden, aus welchen sozialisationstheoretischen Ausgangsbedingungen und welchen biografischen Erfahrungen diese hervorgehen (siehe Abb. 1).

Spitzenposition durch präformierte Passung: Mit Blick auf Führungsfrauen des Typs „Spitzenposition durch präformierte Passung“ ist zunächst festzuhalten, dass in deren Herkunftsfamilien ein hohes Volumen an kulturellen, sozialen und ökonomischen Kapitalien vorhanden ist. Typischerweise stammen sie aus ökonomisch konsolidierten, bildungsbürgerlich geprägten Milieus, wobei ein Elternteil – zumeist der Vater – eine beruflich herausgehobene Position bekleidet, die mit hohem gesellschaftlichem Ansehen verbunden ist. Von klein auf werden die Repräsentantinnen dieses Typs in ihren spezifischen Interessen unterstützt und gefördert – gerade auch

Abb. 1: Schematische Darstellung der sozialen Bedingtheit einer beruflichen Bewährungsstrategie



Quelle: Eigene Darstellung

in solchen, die gemeinhin als für Mädchen untypisch gelten. Biografisch früh verinnerlichen sie so die Überzeugung, dass es gut ist, genuin eigene Ideen in die Tat umzusetzen. Zu den Handlungsmaximen, die während der Kindheit und Jugend im Kontext der Familie vermittelt werden, zählen ganz zentral auch die Erwartungen an die spätere berufliche Position. Wie das folgende Zitat einer Repräsentantin dieses Typs zeigt, geschieht dies zuweilen in einer spielerischen Art und Weise: „Wenn ich zum Beispiel zu meinem Opa gesagt hätte, du, ich hab eine Idee, ich möchte gern viele Länder kennenlernen, ich werde Stewardess. Äh dann bekommen Sie so die Antwort von meinem Opa: Nee, Kapitän, du willst doch nicht irgendwie ne bessere Serviererin werden? Also ich bin schon in diesem Bewusstsein großgezogen worden, etwas extrem Besonderes zu sein.“ Neben hohen Erwartungen an die Fortführung und Pflege des kulturellen Erbes der Familie sowie an die Reproduktion des Status der Familie beinhalten diese sozialisatorische „unter die Haut“ gehenden Maximen nicht zuletzt das Gebot, beruflich nicht enttäuschen zu dürfen.

Reich ausgestattet an habituellen Ressourcen, die eine erfolgreiche Bewältigung bereits früher, etwa schulischer Bewährungsproben massiv erleichtern, sehen sich diese Führungsfrauen schon in ihrer Jugend in der Güte ihres Tuns und ihrer Person bestätigt. So entwickeln sie gegenüber den Dingen der Welt eine unaufgeregte, von hohem Selbstvertrauen gekennzeichnete Grundhaltung, die eine coole, dezidierte Bewältigung von sich stellenden Bewährungsproben auch im späteren Berufsleben nachhaltig begünstigt.

Karriere durch Herstellung von Passfähigkeit: Führungsfrauen des Typs „Karriere durch Herstellung von Passfähigkeit“ stammen demgegenüber aus an Kapitalien ungleich weniger begüterten Milieus. Es sind dies typischerweise Herkunftskonstellationen kleinbürgerlicher Prägung, die von utilitaristischen Denkstilen gekennzeichnet sind. Hier wird die

Affinität für einen Handlungsmodus überliefert, der sich an Gesichtspunkten der Zweck-Mittel-Rationalität orientiert. Seitens der Eltern ist – in der Regel in der väterlichen, zuweilen auch in der mütterlichen Linie – eine soziale Aufstiegsmobilität auszumachen, die sich bei den Führungsfrauen dieses Typs fortsetzt. Im Kontext der Primärsozialisation wird ihnen vermittelt, dass Arbeitstugenden wie Fleiß und Pflichtbewusstsein unabdingbare Voraussetzungen beruflicher Bewährung sind, wobei dem ideellen Raum des beruflich Denkmöglichen im Herkunftsmilieu vergleichsweise enge Grenzen gesetzt sind. Entsprechend ist für die Entwicklung des dezidierten Willens dieser Führungsfrauen, „Karriere zu machen“ (und damit den eher rigiden Normalitätsrahmen der Herkunftsfamilie in qualitativer und positionaler Hinsicht zu sprengen), nicht selten eine als bewundernswert erachtete und für nachahmungswert befundene Identifikationsfigur aus einem außerfamiliären Kontext von entscheidender Bedeutung. Dabei kann es sich, wie im folgenden Zitat einer Spitzenkraft dieses Typs (die in eher bescheidenen Verhältnissen aufgewachsen ist) deutlich wird, auch um eine nur flüchtige Begegnung mit einer Erfolg ausstrahlenden Frau handeln. Die Managerin erzählt aus einem Urlaubserlebnis ihrer Kindheit: „Der Sportwagen ja, der stand da und in dieses Auto stieg eine total schicke Frau ein und fuhr weg. Und dann hab ich mir gedacht: Wie kommt man dahin? [...] Irgendwie war das ein Schlüsselerlebnis, ja? Dass ich dachte, diese Frau, die in dieses Auto einsteigt, die toll aussah, das hat sich irgendwie bei mir eingepägt.“

Wie gezeigt werden konnte, orientieren sich diese Frauen auch auf ihrem weiteren beruflichen Weg immer wieder an äußeren Erfolgsparametern, wenn es darum geht, mit Blick auf eine berufliche (nächsthöhere) Position „Passfähigkeit“ herzustellen – dies um den Energie zehrenden Preis, einmal verinnerlichte Handlungsroutinen immer wieder von Neuem überwinden zu müssen.

Fazit

Allein die Grundverschiedenheit der beiden typologisch zugespitzten Bewährungsstrategien von Topführungsfrauen macht deutlich, dass es, wenn von Frauen in Spitzenpositionen die Rede sein soll, stets genauer hinzuschauen gilt. Wie bereits eingangs erwähnt, kränken die gegenwärtigen Debatten um die weibliche Unterrepräsentanz in den Führungsgremien der Wirtschaft nicht zuletzt daran, dass in ihnen nicht sosehr die gesellschaftliche Bedingtheit erfolgreicher Spitzenkarrieren diskutiert wird, als vielmehr die abstrakte Frage nach dem einen, möglichst omnipotenten Mittel zur Hebung des Anteils weiblicher Topführungskräfte. Nicht, dass diese Frage obsolet wäre. Unterschlägt man indes im Zuge ihrer Erörterung, dass berufliche Bewährungsstrategien zuweilen fundamental divergieren, so wird ein jeder technokratisch-vereinfachende Versuch, die Geschlechterverhältnisse auf der Ebene des Topmanagements nachhaltig verändern zu wollen, an einem ganz wesentlichen Problemkomplex vorbeizielend: Dass es nämlich, um eine Spitzenposition einnehmen und erfolgreich ausfüllen zu können, einer bestimmten, habituell bedingten Bewährungsstrategie bedarf, die ihrerseits von ganz unterschiedlichen primär- und sekundärsozialisatorischen Prozessen der Verinnerlichung von Denk- und Handlungsdispositionen sowie Formen der biografischen Erfahrungsverarbeitung abhängen.

Vor dem Hintergrund der in unserer Studie gewonnenen Einsichten möchte ich daher für eine Rückbesinnung auf die eigentlich entscheidende Frage nach den sozialen Voraussetzungen von Topkarrieren plädieren. Unter ihrem Gesichtspunkt stellt sich nicht zuletzt heraus, dass die konkrete Art und Weise, wie der Weg an die Spitze bewältigt wird, auch oder vielleicht gerade innerhalb der weiblichen Genusgruppe im Einzelfall massiv davon abhängt, in welches gesellschaftliche Milieu die betreffende Person hineingeboren wurde. Diesen Umstand gilt es denn auch im Rahmen von Förderprogrammen und der Organisation von Unterstützungsstrukturen stärker als bislang in Rechnung zu stellen.

SUMMARY

Research question: From the angle of gender-sensitive career research, the contribution retraces the social fundamentals of top-leadership women's positional success in the economic field.

Methodology: Qualitative, reconstructive analysis of (work-)biographical interviews. Building of ideal types by means of contrasting cases.

Practical implications: In order to differentiate the discussions about the lacking of women in leadership positions of the economic fields, the author suggests to centrally taking into account the social conditionality of top-careers.



DR. DENIS HÄNZI

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung (WZB)

e-mail: haenzi@wzb.eu

www.wzb.eu/de/personen/denis-haenzi

LITERATURVERZEICHNIS

- Beaufäys, S. (2003):** Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft, Bielefeld.
- Beck-Gernsheim, E. (1997):** Die Kinderfrage. Frauen zwischen Kinderwunsch und Unabhängigkeit, München.
- Blair-Loy, M. (2003):** Competing devotions. Career and family among women executives, Cambridge.
- Bourdieu, P. (1993):** Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt/M.
- Cornelißen, W., et al. (Hg.) (2011):** Berufliche Karrieren von Frauen. Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt, Wiesbaden.
- Gerhard, U., et al. (Hg.) (2003):** Erwerbstätige Mütter – Ein europäischer Vergleich, München.
- Hänzi, D. (2009):** Der ideale Regisseur. Zur Genese eines normativen Männlichkeitsmusters, in: Binswanger, Christa et al. (Ed.): Gender Scripts. Widerspenstige Aneignungen von Geschlechternormen, 143-160, Frankfurt/M.
- Hartmann, M. (2002):** Der Mythos von den Leistungseliten. Spitzenkarrieren und soziale Herkunft in Wirtschaft, Politik, Justiz und Wissenschaft, Frankfurt/M.
- Hartmann, M. (2010):** Achievement or Origin: Social Background and Ascent to Top Management, in: Talent Development & Excellence (2; 1), 105-117.
- Lind, I. (2004):** Aufstieg oder Ausstieg? Karrierewege von Wissenschaftlerinnen, Bielefeld.
- Matthies, H. et al. (Hg.) (2001):** Karrieren und Barrieren im Wissenschaftsbetrieb. Geschlechterdifferente Teilhabechancen in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Berlin.
- Oevermann, U. (1993):** Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität, in: Jung, Thomas/Stefan Müller-Doohm (Hg.): „Wirklichkeit“ im Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften, 106-189, Frankfurt/M.
- Ross-Smith, A./Huppertz, K. (2010):** Management, women and gender capital, in: Gender, Work and Organization (17; 5), 547-566.
- Schallberger, P. (2003):** Identitätsbildung in Familie und Milieu. Zwei mikrosoziologische Untersuchungen, Frankfurt/M.
- Schumacher, C. (2004):** Zur Untervertretung von Frauen im Architekturberuf. Schriftenreihe Synthesis des Schweizerischen Nationalfonds, NFP 43 (Bildung und Beschäftigung), Heft 12, Bern.

Frauen im/ins Management: Ansätze für einen kulturellen Veränderungsprozess

Von **Dr. Sascha Armutat** und **Lena Steinhäuser** (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V., Düsseldorf)

Wenige Themen haben in den letzten Monaten eine derartige mediale Aufmerksamkeit erhalten wie die Frage nach den Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen im Management. Politisch wurden unterschiedliche gesetzliche Drohszenarien aufgebaut, über Familie und Beruf sinniert und der weitere Ausbau der Kinderbetreuung gefordert. In Unternehmen werden spezielle Mentoringprogramme für Frauen ausprobiert und Zeichen gesetzt, indem Vorstandsposten mit Frauen besetzt und für Frauen geschaffen werden. Der Grund dafür ist einfach und lässt sich mit Thomas von Aquin provokant pointieren. Thomas von Aquin, der große Scholastiker und Begründer der christlichen Sozialethik, schrieb einmal über das Verhältnis von Mann und Frau und Gott: „Mit Bezug auf die Geistnatur, findet sich sowohl im Manne als auch in der Frau ein Bild Gottes vor ... Mit Bezug auf etwas Zweitrangiges liegt freilich im Manne ein Ebenbild Gottes vor, wie es sich im Weibe nicht findet. Denn der Mann ist Ursprung und Ziel des Weibes, wie Gott Ursprung und Ziel der gesamten Schöpfung ist“ (Thomas von Aquin, Summa theol. Iq 93a 4 ad I). Wenn man unterstellt, dass Thomas von Aquin eine prägende Wirkung auf die Ausbildung christlich abendländischer Werte hatte und wenn man zu diesen Aussagen die unzähligen Bibelstellen des Alten und Neuen Testaments addiert, die ähnliche Rollenfestlegungen vornehmen, dann wird deutlich: Beim Thema Frauen ins und im Management ist es nicht mit Quotenregelungen oder Kindergartenplätzen getan. Zu tief kulturell verankert sind Wertzuschreibungen und Rollenmuster, als dass sie mit bloßer Einzelmaßnahmenmakulatur aufgebrochen werden könnten.

Daraus leitet sich die Fragestellung ab, mit der sich der folgende Beitrag beschäftigt: Welche Frauenförderung hilft Frauen tatsächlich ins bzw. im Management? Wie ist eine Frauenförderung zu praktizieren, die auch die kulturell geprägten Deutungsmuster berücksichtigt?

Sozialisierter Wertekanon ist prägend

Das theoretische Fundament der Ausführungen bilden konstruktivistisch-wissenssoziologische Überlegungen in Anlehnung an Berger/Luckmann, die davon ausgehen, dass

Individuen durch gesellschaftliche Sozialisations- und Internalisierungsprozesse vorbewusste mentale Muster ausbilden, die einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, was und wie Sachverhalte zu einer wahrgenommenen Wirklichkeit werden. Dieses gesellschaftlich mentale Muster – nach Schütz: Deutungsmuster (Schütz, 1974) – disponiert, was für Individuen in einem gesellschaftlichen Kontext wirklich ist, und was nicht. (Berger/Luckmann, 1969/1987).

Unterstellt man, dass die von Vordenkern wie u. a. den zitierten Thomas von Aquin beeinflussten christlich abendländisch geprägten Gesellschaften einen spezifischen Wertekanon ausgebildet haben, dann lässt sich mit Berger und Luckmann folgern, dass sich dieser Wertekanon als zentrale Sozialisationsbedingung nachhaltig auf die Deutungsmuster der innerhalb dieses Kontextes sozialisierten Individuen ausgewirkt hat und weiterhin auswirken wird.

Das hat Folgen für die wahrgenommene Wirklichkeit und ist eine Begründung dafür, dass trotz der vielen Einzelmaßnahmen zur Erreichung von Chancengleichheit von Frauen und Männern im Management die Frauen dennoch ab einer bestimmten Managementebene an eine gläserne Decke stoßen. Ein Beleg dafür ist die Elitestudie von Buß, der explizit die konservativ-christlich geprägte Grundhaltung im Topmanagement herausarbeitet (Buß, 2007).

Kombiniert man dieses Faktum mit der von Hartmann im Rahmen des Habitusansatzes attestierten Selbstähnlichkeit als Mechanismus der Elitenrekrutierung (Hartmann, 2002), dann ist eine seltenere Berücksichtigung von Frauen bei Berufungen ins Topmanagement auf diese Weise wissenssoziologisch erklärbar.

Das konkrete Forschungsprojekt

Um vor dem Hintergrund dieser wertmäßigen Prägungen zu Erkenntnissen über Ansatzpunkte für die Förderung von Frauen im und ins Management zu kommen, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt: Für das pragmatische Anliegen wurde die moderierte, ermittelnde Gruppendiskussion als qualitative Erhebungstechnik eingesetzt (Lamnek, 1995).

In vier Expertenworkshops erarbeiteten über 40 Personalverantwortliche aus über 30 Unternehmen Handlungshilfen,

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Frauenförderung hilft Frauen ins bzw. im Management?

Methodik: Moderierte, ermittelnde Gruppendiskussion als qualitative Erhebungstechnik.

Praktische Implikationen: Einzelmaßnahmen reichen nicht aus, um Frauen systematisch im Management zu fördern. Nur abgestimmtes Arbeiten an Deutungsmustern, kulturellen Prägungen, Karrieresystemen, der praktizierten Führung sowie an versteckter Diskriminierung ist Erfolg versprechend. Vorausgesetzt, Frauenförderung wird als ein zielorientiertes Veränderungsprojekt praktiziert. Nur so können Einzelmaßnahmen eine konstruktive Wirkung entfalten.

um mehr Frauen in Führungspositionen zu integrieren. Dabei ging es darum, das thematische Erfahrungswissen der anwesenden Experten und Betroffenen herauszuarbeiten und zu strukturieren. Die leitfadenbasierten Diskussionen wurden durch die Autoren visualisiert und das Ergebnis in einer Abschlussabstimmung mit allen Teilnehmern kritisch evaluiert (DGFP e.V., 2012).

Relevanz des Themas im Unternehmen verankern

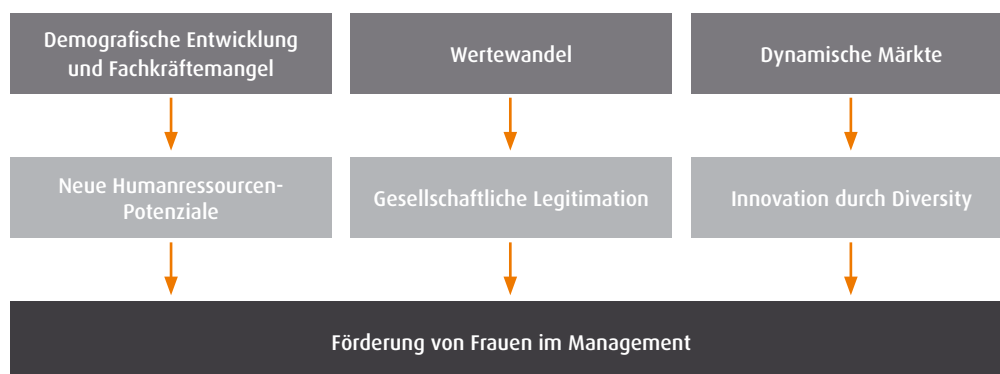
Die drei Hauptargumentationslinien für ein verstärktes Engagement für mehr Frauen in Führungspositionen, die sich in den Workshops herauskristallisiert haben, bestätigen die wertmäßige Verankerung des Themas. Zunächst müssen Unternehmen aufgrund des drohenden oder schon akuten Fachkräftemangels verbunden mit den demografischen Entwicklungen aus wirtschaftlichen Gründen alle Mitarbeiterpotenziale in den Fokus nehmen. Bewusst die strukturierte Benachteiligung von Frauen für Führungspositionen in Kauf zu nehmen, käme einer Abkehr vom Bestenprinzip gleich, das viele gerade durch Frauenförderung in Gefahr sehen. Talen-

tierte Frauen suchen sich bevorzugt einen Arbeitgeber, bei dem sie realistische Entwicklungschancen auch an „role models“ beobachten können. Weiterhin wird es vor dem Hintergrund eines sich vollziehenden Wertewandels zunehmend gefordert, dass sich Unternehmen klar zu Themen wie Chancengleichheit und Gender-Diversity positionieren. Gelebte Chancengleichheit erhöht die gesellschaftliche Legitimation und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Arbeitgeberattraktivität.

Diversity als Erfolgsfaktor

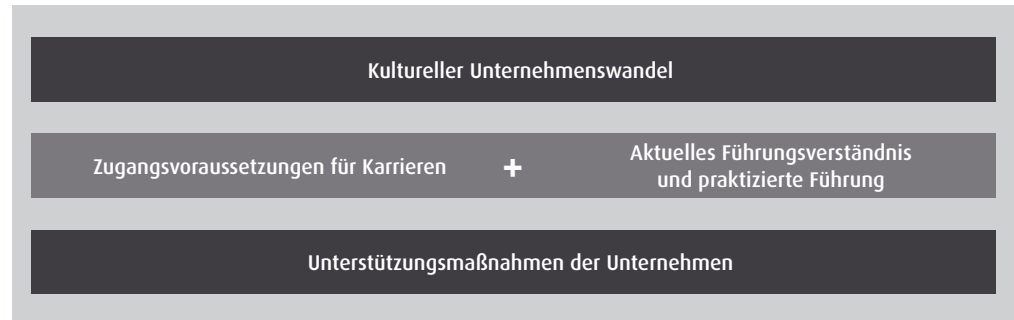
Diversity an sich ist auch hinsichtlich steigender Dynamik und Komplexität der Märkte und damit verbundener notwendiger Innovationen ein wichtiger Erfolgsfaktor. In vielen Studien (u. a. DiStefano/Maznevski 2000; Gebert, 2004; Brodbeck/Maier, 2001) werden die Vorteile auch von diversen Führungsteams bestätigt. Heterogenität in Teams beflügelt Innovation, divergentes Denken und eine Pluralisierung von Entscheidungsperspektiven. Zudem kann auch davon ausgegangen werden, dass den Bedürfnissen der steigenden Anzahl kaufkräftiger weiblicher Verbraucher adäquater Rechnung getragen wird,

Abb. 1: Argumentationslinien für mehr Frauen im Management



Quelle: DGFP, 2012.

Abb. 2: Handlungsfelder des Kulturwandels



Quelle: DGFP, 2012.

wenn auch Frauen in der Struktur von Unternehmensentscheidungen abgebildet sind.

In einigen Studien wird auch der Erfolgsbeitrag von einer erhöhten Anzahl von Frauen in Managementpositionen zum Unternehmenserfolg unterstrichen. In einer Studie „Women Matter I“ (McKinsey, 2012) von 2007 nutzt McKinsey zum Beispiel ein Diagnose-Tool, das die Organisationsleistung eines Unternehmens anhand von neun Kriterien prüft, die jeweils eine positive Korrelation mit der finanziellen Leistung des Unternehmens aufweisen.

Bei der Untersuchung wurde festgestellt: Unternehmen mit mehr als drei Frauen im Seniormanagement erzielen in jedem der neun Kriterien im Mittel höhere Werte als Unternehmen ohne Frauen im Seniormanagement

Ansatzpunkte für eine kulturbewusste Frauenförderung

Wie kann nun erfolgreich in Unternehmen auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen hingewirkt werden? Ausgangspunkt dieser Frage muss sein: Was hält Frauen konkret davon ab, in Führungspositionen aufzusteigen? Aus dieser Frage leitet sich ein Handlungsansatz bestehend aus drei Handlungsfeldern ab. Unter integrierter Berücksichtigung dieser drei Ebenen ist es möglich, Frauenförderung in einem erfolgreichen ganzheitlichen Change-Projekt zu realisieren. Eine Hauptbarriere ist in Gender-Diversity-Projekten, dass die Unternehmenskultur sowie die Einstellungs- und Haltungsebene der Mitarbeiter nicht ausreichend in den Fokus kommen. Kosmetische Einzelmaßnahmen allein zeitigen gegen jahrhundertelange kulturelle Prägungen jedoch wenig Erfolg. Daher muss gefragt werden: Welche gelebten Werte, welche impliziten Haltungen und Einstellungen der Mitarbeiter bevorzugen

Männer in Führungspositionen? Gibt es in Prozessen und der Anwendung von Personalinstrumenten ungewollte Verzerrungstendenzen, die Frauen benachteiligen?

Ein erster Schritt um Veränderungen einzuleiten ist, bezüglich dieser Fragen die gegenwärtige Organisation zu untersuchen und so einen soliden Ausgangspunkt zu schaffen. Hierzu können geeignete Fragebögen genutzt werden (z. B. Hauer, 2012).

Um Widerständen frühzeitig zu begegnen, ist es zudem erfolgskritisch, dass alle Aktivitäten des Gender-Diversity-Projekts unter Einbeziehung der obersten Führungs- und Entscheidungsgremien durchgeführt werden, die sich auf Plattformen wie Mitarbeiterversammlungen oder in Mitarbeiterzeitungen wiederkehrend zum Ziel bekennen. Insbesondere weibliche „role models“ aus der Führungsriege spielen hier eine große Rolle.

Zudem müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinbezogen und der Nutzen des angestrebten Wandels thematisiert werden. In Change-Workshops können z. B. Fragen diskutiert werden wie: Wie sieht der Nutzen für mich, für meinen Bereich, für die Gesamtorganisation aus (DGFP e.V., 2012)?

Auf diesen drei Ebenen sollte die Veränderung anschließend weitergetrieben werden: Sensibilisierung des Einzelnen, der Teams, Überprüfung der Prozesse und Maßnahmen auf versteckte Diskriminierung in der gesamten Organisation. Ein gewichtiger Gender-Bias kann z. B. in der Sprachregelung liegen. Stark männlich geprägte Bezeichnungen wie „der Vorstand“ können ungewollte Verzerrungseffekte provozieren (u. a. Stahlberg/Szczesny, 2001). Homogen besetzte Beobachteteams können ebenso ein Hindernis für Chancengleichheit im Auswahlprozess darstellen, wie die Auflistung von eher stereotyp „männlichen“ Attributen in Stellenprofilen für Führungspositionen.

Karrierehemmnisse für Frauen

Das zweite wichtige Handlungsfeld, das auf dem Weg zu mehr Frauen in Führungspositionen liegt, sind Karrierevoraussetzungen und die gelebte Führung. Auch hier wurde ein geschlechtsspezifischer impliziter „Bias“ identifiziert, der zur Benachteiligung von Frauen in Führungspositionen führt bzw. Frauen davon abhält, sich auf die „Karrieremaschinerie“ einzulassen. In den höheren Führungsetagen ist ein eher konservatives Elitemilieu zu finden – mit der Tendenz zur homogenen Gruppenbildung. Dies führt zur Reproduktion von Karrieremustern und der Fixierung von bestimmten Karrierevoraussetzungen. Dazu zählen neben fachlichen Kenntnissen vor allem zeitliche und räumliche Flexibilität und die Bereitschaft zu Auslandsaufenthalten. Für viele Frauen werden jedoch familiäre Verpflichtungen und Teilzeitregelungen zum Hemmfaktor, um diese Voraussetzungen erfüllen zu können. Auch Auslandsentsendungen sind oftmals für Frauen schwerer realisierbar als für Männer. Dies gilt insbesondere bei fehlenden Angeboten für „Dual-Career-Couples“.

Weiterhin sind Beziehungen, die den einen oder anderen Kontakt ermöglichen, für Karrieren essenziell. Frauen widerstrebt es jedoch häufig, sich in Frauennetzwerken zu organisieren, und sie haben in der Regel nur schwach ausgeprägte Netzwerke im Sinne von instrumentalisierten Schicksalsgemeinschaften. Zusätzlich scheint die stereotyp männliche Führungskultur viele Frauen von Führungsaufgaben abzuhalten.

Dieses Bild der Karrierehemmnisse bestätigt auch eine Forsa-Studie aus dem Jahr 2007 (GenCEO, 2007), in der über 500 weibliche Führungskräfte befragt wurden, was Frauen den Aufstieg in das Topmanagement erschwert. 70 % der Befragten nannten die Dominanz von männlichen Karrierenetzwerken als Karrierehemmnis. 63 % empfanden die Sorge von Vorgesetzten vor der eingeschränkten Verfügbarkeit der Mitarbeiterinnen als Karriereblocker. Ein wesentliches Karrierehemmnis stellt gemäß 54 % der Befragten auch ein abschreckendes männliches Führungsgehabe, wie ausgeprägte Ellenbogenmentalität und starke Wettbewerbsorientierung, dar.

Um Frauenförderung zum Erfolg zu führen, ist es wichtig, diese kulturellen Aspekte sichtbar zu machen, um in einem zweiten Schritt auf sie reagieren zu können. Sind die expliziten und impliziten Zugangsvoraussetzungen für Karrieren in unserem Unternehmen sinnvoll? Wie kann Führung neu gedacht werden? Wie kann gute Führung aussehen, sodass sie auch eine verstärkte Integration von Frauen in die oberen Führungsetagen ermöglicht? Interviews im Unternehmen können dazu dienen, herauszufinden, welche allgemeinen und organisationalsspezifischen Hemmnisse die beschäftigten Frauen sehen.

Flexible Arbeitsbedingungen anbieten

In Bezug auf die geforderte zeitliche Flexibilität in Führungspositionen ist zunächst festzuhalten, dass Teilzeitangebote

häufiger von Frauen wahrgenommen werden. Hieraus folgen zwei Ansatzpunkte: Zum einen sind Unternehmen gefordert, Arbeitsbedingungen für Männer auch auf alternative Rollen abzustimmen. Wenn ein Kind nicht dauerhaft fremdbetreut werden soll, können Mütter nur unter der Voraussetzung in Vollzeit arbeiten, dass sich deren Männer auf Teilzeit einlassen. Insbesondere in der oberen Führungsebene ist die Akzeptanz von Abweichungen vom Traditionellen und eine Veränderung der Erwartungen diesbezüglich erforderlich. Zum anderen müssen Führungspositionen auch in Teilzeit ermöglicht werden. Ist eine permanente Erreichbarkeit zwingend notwendig? Ist die Bereitschaft vorhanden, Meetings so zu planen, dass sie mit Kinderbetreuungszeiten vereinbar sind? Teilzeit in Führungspositionen ist nach Erfahrungen vieler Unternehmen möglich, indem Führungsaufgaben nach konkreten Aspekten aufgeteilt werden¹. Auch eine verstärkte Ergebnisorientierung weg von einem Fokus auf Omnipräsenz macht flexible Arbeitszeitmodelle auch in Managementpositionen jenseits der praktizierten Modelle möglich.

Unterstützende Einzelmaßnahmen

Selbstredend spielen auch unterstützende Einzelmaßnahmen eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Förderung von Frauen in Führungspositionen. Eingebettet in einen ganzheitlichen Change-Prozess, der auch von der Geschäftsleitung vorgelebt wird, und unter Berücksichtigung der ersten beiden Handlungsfelder, fallen auch die folgenden Maßnahmen auf fruchtbaren Boden.

Bei der Implementierung von Maßnahmen ist es wichtig, die Wirkung zu evaluieren, mögliche unerwünschte Nebeneffekte zu bemerken und hierüber offen mit der Belegschaft in den Diskurs zu treten. Nimmt die Zielgruppe das Instrument wie gewünscht auf? Kann es eventuell zu einer Frustrationsquelle für andere Mitarbeitergruppen führen?

Im Folgenden werden Einzelmaßnahmen zusammenfasst, die in einer Benchmark-Studie der DGFP unter Mitgliedsunternehmen ermittelt wurden und von den an den Workshops beteiligten Experten bereits durchgeführt und als erfolgreich eingestuft wurden.

- ▶ Strukturelle Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie: U. a. Telearbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, Gleit- und Vertrauensarbeitszeit, Jobsharing auch auf Führungsebene, Eltern-Kind-Arbeitsplätze, vom Unternehmen bereitgestellte oder geförderte Betreuungsangebote für Kinder (z. B. auch Notfall- und Ferienbetreuung), Familienservice und Dienstvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

¹ Projekt des Fraunhofer Instituts mit 9 Partnerunternehmen mit dem Thema „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ Weitere Informationen sind verfügbar über: <http://www.fraunhofer.de/de/leistungsangebot/forschung/gender-diversity.html> (Stand 12.10.2012).
² Weitere Informationen sind verfügbar über: <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=21> (Stand 12.10.2012).

- ▶ Spezielle Beratungs- und Förderangebote für Frauen: U. a. Mentoring/Coaching (Ibarra/Carter/Silva, 2011) (auch Cross-Mentoring und internationale Mentoring-Programme), Programme zur Förderung von Frauen in technischen Berufen, Angebote am „Corporate College“ oder die Teilnahme an Verbandsprojekten „Frauen in Führungspositionen“.
- ▶ Maßnahmen zur Sensibilisierung für das Thema in der gesamten Belegschaft: U. a. Workshops für Führungskräfte und andere Zielgruppen zur Sensibilisierung und Bedürfnisklärung von Frauen und Männern, Kommunikation der Diversity-Maßnahmen über Mitarbeiterzeitung und Vorträge auf Führungskräftekonferenzen.
- ▶ Weitere Maßnahmen: Unter anderem die Erstellung eines Leitfadens zur vermehrten Einstellung von Frauen, eine gezielte Ansprache von Potenzialträgerinnen bei Stellenbesetzungen, einen Gleichstellungsplan, Einführung einer Diversity-Scorecard, divisionale Maßnahmen, aber auch Wiedereinstiegszusagen nach der Familienpause oder Zertifizierung wie das „audit berufundfamilie“ der Hertie Stiftung².

Projektansatz mit Zielwerten wählen

Frauenförderung als ganzheitlicher Veränderungsprozess, der auch die kulturellen Prägungen mitberücksichtigt, ist mit dem vorgestellten Handlungsmodell Erfolg versprechend. Typische Erfolgskriterien für Change-Prozesse müssen hierbei berücksichtigt werden. Um Widerständen rechtzeitig zu begegnen, ist eine umfangreiche und frühzeitige Kommunikation wichtig. Ebenso muss der Prozess gut und mit Sachverstand geplant, die Rollen klar verteilt sein, und es muss eine regelmäßige Prozess- und Ergebnisevaluation erfolgen. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist jedoch ein realistischer, vorab definierter Zielwert. Wie viele Frauen sollen bis wann in welchen Positionen zu finden sein (Ratzka, 2012)? Ist das Ziel deutlich und wird der Veränderungsprozess in allen drei Handlungsfeldern implementiert, stehen alle Zeichen auf Veränderungserfolg hin zu mehr Frauen in Führungspositionen.

SUMMARY

Research question: What kind of support does women help to become business executives?

Methodology: Moderated group discussion.

Practical implications: Isolated activities are not leading to systematic support of women to achieve management careers. Only concerted working on patterns of interpretation and cultural imprints, systems of career, leadership behaviour as well as hidden discrimination, are promising success. Supporting women as a target oriented change project is a precondition. Only within this framework single action can cause satisfying results.



DR. SASCHA ARMUTAT
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V., Düsseldorf
e-mail: armutat@dgfp.de
www.dgfp.de



LENA STEINHÄUSER
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V., Düsseldorf
e-mail: steinhaeuser@dgfp.de
www.dgfp.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Berger, P. L./Luckmann, T. (1969/1987):** Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/Main.
- Brodbeck, F.C./Maier, G.W. (2001):** Das Teamklimainventar (TKI) für Innovation in Gruppen: Psychometrische Überprüfung an einer deutschen Stichprobe. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 45, S. 59-73.
- Buß, E. (2007):** Die deutschen Spitzenmanager – wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen und Erfolgsregeln. München, Wien.
- DGFP e.V. (Hg.) (2012):** Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen, PraxisPapier 3/2012, Verfügbar über: <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/ansatzpunkte-fuer-eine-integration-von-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-3656> (Stand 12.10.2012).
- DiStefano, J./Maznevski, M. (2000):** Creating value with diverse teams in global management. In: Organizational Dynamics, 29(1), 45-64.
- Gebert, D. (2004):** Innovation durch Teamarbeit, Stuttgart u.a.
- GenCEO (2007):** Forsa-Studie der Initiative „Generation CEO“, Verfügbar über: http://www.presseportal.de/pm/8185/983337/capital_g_j_wirtschaftspresse (Stand 12.10.2012)
- Hartmann, M. (2002):** Der Mythos von den Leistungseliten, Frankfurt am Main u. a.
- Hauer, G. (2012):** Gender Balance als Kulturdimension, in: DGFP e.V. (Hg.) (2012): Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen, PraxisPapier 3/2012, Verfügbar über: <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/ansatzpunkte-fuer-eine-integration-von-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-3656> (Stand 12.10.2012), S. 9-14.
- Ibarra, H./Carter, N.M./Silva, C. (2011):** Der kleine Unterschied, in: Harvard Business Manager 2/2011, S. 76-83.
- Lamnek, S. (1995):** Qualitative Sozialforschung. Weinheim, S. 125-171.
- McKinsey (2012):** Women matter, Verfügbar über: www.mckinsey.de/html/publikationen/women_matter/index.asp (Stand 12.10.2012).
- Ratzka, B. (2012):** Erhöhung des Frauenanteils im Management / auf Führungspositionen als Veränderungsprozess, in: DGFP e.V. (Hg.) (2012): Ansatzpunkte für eine Integration von mehr Frauen in Führungspositionen, PraxisPapier 3/2012, Verfügbar über: <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/ansatzpunkte-fuer-eine-integration-von-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-3656> (Stand 12.10.2012), S. 14-15.
- Schütz, A. (1974):** Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt/Main.
- Stahlberg, D./Szczesny, S. (2001):** Effekte des generischen Maskulinums und alternativer Sprachformen auf den gedanklichen Einbezug von Frauen, in: Psychologische Rundschau, 52 (3), S. 131-140.

One size fits all? Erfolgsfaktoren für männliche und weibliche Karrieren

Von **Prof. Dr. Annett Hüttges** (Medical School Berlin – Hochschule für Medizin und Gesundheit) und **Prof. Dr. Doris Fay** (Universität Potsdam)

Trotz zahlreicher politischer und wirtschaftlicher Anstrengungen sind Frauen auf mittleren und höheren Managementebenen auch heute noch deutlich unterrepräsentiert. Dies trifft neben der Privatwirtschaft ebenso auf öffentliche Einrichtungen und den Wissenschaftsbereich zu.

Eigene Erhebungen von Personaldaten zeigen, dass im Jahr 2008 lediglich 14 % aller Professuren an außerhochschulischen Forschungseinrichtungen weiblich besetzt waren (Dautzenberg/Fay/Graf, 2011). Im Vergleich dazu traf dies im gleichen Jahr immerhin auf 17 % der Professuren an Universitäten zu. Dabei haben sich Frauen längst die Wissenschaft durch erfolgreiche Studienabschlüsse und Promotionen auch in naturwissenschaftlichen Fächerdisziplinen erobert.

Noch bleibt im Dunkeln, welche Mechanismen die wissenschaftlichen Karrieren von Frauen viel zu oft zum Stillstand bringen und Frauen noch zu selten auf verantwortungsvolle, attraktiv vergütete Spitzenpositionen im Wissenschaftsbetrieb vorrücken lässt.

Der Beitrag beschäftigt sich mit geschlechterdifferenten Karriereverläufen auf dem Weg zur Professur und überprüft dabei erstens, inwieweit sich Frauen und Männer hinsichtlich theoretisch fundierter Erfolgsfaktoren für den beruflichen Aufstieg unterscheiden und zweitens, welche geschlechterdifferente Effekte diese Erfolgsfaktoren für den wissenschaftlichen Karriereerfolg von Frauen und Männer haben. Damit sollen die Gründe für die weibliche Unterrepräsentanz auf wissenschaftlichen Spitzenpositionen besser verstehbar gemacht und praktische Handlungsansätze zur Unterstützung weiblicher Karrieren abgeleitet werden.

„Contest Mobility“: Aufstieg durch freien Wettbewerb

Nach Turner (1960) kann beruflicher Aufstieg durch zwei gegensätzliche klassische Karrieremodelle erklärt werden: „Contest Mobility“ vs. „Sponsored Mobility“. Aus der „Contest-Mobility“-Perspektive gleicht beruflicher Aufstieg einem freien Wettbewerb mit fairen Spielregeln.

Beruflicher Erfolg hat demnach die Person, die durch ihre beruflichen Leistungen und ihren Arbeitseinsatz den höchsten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Die

wichtigste „Aufstiegswährung“ stellt dabei das Humankapital dar, also alle karriererelevanten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände, über die eine Person verfügt. Dazu zählen auch die beruflichen Leistungen einer Person, das wöchentliche Arbeitspensum und die Konkretheit der individuellen strategischen Karriereplanung.

Im Wissenschaftskontext zählen Publikationen in hochrangigen Zeitschriften im „Peer-reviewed“-Verfahren, Beiträge auf Tagungen und Kongressen sowie das aktive Einwerben von Drittmitteln zu den Arbeitsleistungen mit der höchsten Karriererelevanz (Hüttges/Graf/Schmid/Fay, 2011; siehe auch Fay/Hüttges/Graf, 2013).

Zieht man das Karrieremodell der „Contest Mobility“ heran, um die weibliche Unterrepräsentanz in Spitzenpositionen zu erklären, sollten sich Männer und Frauen in ihrem Humankapital und ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit bedeutsam voneinander unterscheiden. Für diese These lässt sich empirisch jedoch keine Unterstützung finden: Roth/Purvis/Bobko (2012) zeigten in ihrer aktuellen Meta-Analyse, dass weibliche Mitarbeiter von ihren Führungskräften im Durchschnitt sogar leistungsfähiger beurteilt werden als männliche Mitarbeiter. Obwohl Frauen also beim Humankapital leicht die Nase vorn haben, können sie diese Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände weniger gewinnbringend in den persönlichen Karrierefortschritt einbringen.

So fanden Ng/Eby/Sorensen/Feldman (2005) in ihrer Meta-Analyse geschlechterdifferente Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Indikatoren des Humankapitals auf der einen Seite und dem Karriereerfolg auf der anderen Seite. Konkret war der Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsniveau bzw. dem wöchentlichen Arbeitspensum und dem weiblichen Karriereerfolg über viele Studien hinweg stärker ausgeprägt im Vergleich zum männlichen Karriereerfolg.

Die Autoren der Meta-Analyse interpretieren die geschlechtsspezifischen Zusammenhänge zwischen diesen „Contest-Mobility“-Erfolgsfaktoren und dem Karriereerfolg als Beleg dafür, dass weiblicher Aufstieg stärker an exzellente Leistungen als Voraussetzung geknüpft ist als männlicher Aufstieg. Gleiche Wirkmechanismen für alle? Scheinbar nicht.

„Sponsored Mobility“: Aufstieg als Förderung durch Eliten

Im Gegensatz dazu geht die „Sponsored-Mobility“-Perspektive davon aus, dass solche Personen besonders erfolgreich sind, die von Eliten als förderwürdig erkannt werden. Dadurch erfahren sie Unterstützung, zum Beispiel durch Mentoring, Networking oder Sichtbarkeitsbemühung (Visibility Management). Nach dieser Vorstellung von beruflichem Aufstieg sollte sich die weibliche Unterrepräsentanz in Spitzenpositionen dadurch erklären lassen, dass Frauen geringeren Zugang zu diversen Formen dieses Sponsorings haben oder qualitative Einbußen beim Sponsoring in Kauf nehmen müssen.

Für diese These gibt es empirische Unterstützung. Roth et al. (2012) konnten etwa in ihrer oben zitierten Meta-Analyse dazu zeigen, dass obwohl Frauen von ihren Führungskräften leistungsstärker eingeschätzt werden als Männer, gleichzeitig Männern ein höheres Potenzial für ihren beruflichen Aufstieg zugesprochen wird im Vergleich zu Frauen.

Darüber hinaus wird in empirischen Untersuchungen deutlich, dass Sponsoring eine geschlechterdifferente Funktionalität besitzt: Blickle/Boujataoui (2005) fanden heraus, dass innerhalb von formalen betrieblichen Unterstützungsprogrammen weibliche Nachwuchskräfte überproportional seltener Vorgesetzten und dafür häufiger Kolleginnen und Kollegen als Mentoren zugeordnet werden.

Es dürfte außer Frage stehen, dass Führungskräfte Karrieren stärker voranbringen können als dies eine ebenso engagierte Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen vermag. Darüber hinaus weist Durbin (2011) darauf hin, dass Frauen häufig aus wichtigen informellen Netzwerken ausgeschlossen sind, in denen berufliche Kniffe und Tricks ebenso weitergegeben werden wie Zugang zu Macht und organisationalen Ressourcen. Damit sind mit der „Contest-Mobility“- und „Sponsored-Mobility“-Perspektive zwei prominente Erklärungsansätze für beruflichen Aufstieg skizziert, die sich trotz aller Gegensätzlichkeit empirisch als ergänzende Ansätze erwiesen haben.

Gleiche Anstrengung, aber geschlechterdifferente Wirkung

Beide klassischen Modellvorstellungen von beruflichem Aufstieg wurden im Rahmen einer Längsschnittuntersuchung innerhalb des Projekts „Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams“ an Wissenschaft-

lerinnen und Wissenschaftlern einer empirischen Analyse in zwei Schritten unterzogen.

Die in diesem Beitrag berichteten empirischen Ergebnisse sind Bestandteil des interdisziplinären BMBF-Projekts „Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams“ (www.f-teams.ceip.de) aus der Förderlinie „Frauen an die Spitze“, das von 2009 bis 2012 in Kooperation von Potsdam Transfer und der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Potsdam durchgeführt wurde. Der Schwerpunkt des Projekts lag auf der Analyse geschlechterdifferenter Karriereverläufe in der außerhochschulischen naturwissenschaftlichen Forschung, das bedeutet in Forschungseinrichtungen wie Fraunhofer-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, Max-Planck-Gesellschaft, Wissensgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz und der Ressortforschung.

Vor dem theoretischen Hintergrund der „Contest-Mobility“-Perspektive und der „Sponsored-Mobility“-Perspektive wurde im Jahr 2010 eine deutschlandweite Online-Befragung durchgeführt, in der insgesamt 700 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verschiedener Fachbereiche und Qualifikationsstufen der außerhochschulischen Forschung zu Aspekten ihrer individuellen Arbeitssituation, ihrer erlebten Unterstützung, ihren wissenschaftlichen Leistungen und ihrem Karriereerfolg Auskunft gaben. Von den 700 befragten Personen waren 405 mit einer erneuten Kontaktaufnahme per e-mail zwölf Monate später einverstanden.

Im Jahr 2011 nahmen zum zweiten Messpunkt erneut 256 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an der Online-Befragung teil. Für diesen Beitrag wurden Längsschnittdaten von 130 Personen, davon 58,0 % Frauen mit einem Durchschnittsalter von 38,8 Jahren ($\pm 9,0$ Jahre) ausgewertet. Die befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verteilten sich auf die einzelnen Qualifikationsstufen zu 27,3 % auf Promovierende, 56,8 % Postdocs, 10,1 % Habilitandinnen und Habilitanden sowie 5,8 % Professorinnen und Professoren.

Karriere wird konkret geplant

Angesichts der prägnanten Geschlechterdifferenzen auch bei wissenschaftlichen Karriereverläufen wurde im Projekt zunächst in einem ersten Schritt untersucht, inwiefern sich

ABSTRACT

Forschungsfrage: Humankapital und Sponsoring stellen zentrale Faktoren für den Karriereerfolg dar. Am Beispiel der Wissenschaft wird aufgezeigt, dass sich Männer und Frauen nicht in der Ausprägung dieser Faktoren, jedoch in ihren Effekten auf den Karriereerfolg unterscheiden.

Methodik: Es werden Resultate aus einer Längsschnittstudie dargestellt.

Praktische Implikationen: Karriereunterstützende Maßnahmen sollten maßgeschneidert und frei von unerwünschten Nebenwirkungen sein.

Abb. 1: Erfolgsfaktoren für wissenschaftlichen Karriereerfolg

Erfolgsfaktoren aus der „Contest-Mobility“-Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▶ individuelle berufliche Leistungen (Publikationen, Drittmittelakquise) ▶ wöchentliches Arbeitspensum (geleistete Stunden) ▶ Professur als Karriereziel (*) ▶ strategische Karriereplanung
Erschwernisse aus der „Contest-Mobility“-Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kinder unter 10 Jahren ▶ alleinerziehend
Erfolgsfaktoren aus der „Sponsored-Mobility“-Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zusammenarbeit mit Mentorin oder Mentor ▶ Networking (*) ▶ Sichtbarkeitsbemühung (durch Publizieren, Vorträge, Gutachten) (*)

Anmerkung: (*) = geschlechterdifferenter Effekt

Quelle: Eigene Darstellung.

die befragten Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen auf den unterschiedlichen Qualifikationsstufen jeweils in der Ausprägung von wissenschaftsrelevanten „Contest-Mobility“-Aspekten unterscheiden. Dazu wurden die Personen auf einer Skala von 1 bis 7 befragt, mit welcher Konkretheit sie persönliche Karrierepläne erstellen und eine klare Karrierestrategie verfolgen (Greenhaus/Parasuraman/Wormley, 1990). In Meta-Analysen erwies sich eine hohe Konkretheit bei der strategischen Planung der eigenen Karriere, ein zentrales Merkmal aus der „Contest-Mobility“-Perspektive, als statistisch bedeutsamer Einflussfaktor auf den Karriereerfolg (Ng et al., 2005). Insgesamt zeigt sich eine durchschnittliche Ausprägung konkreter Karriereziele bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Dabei verfügen Habilitandinnen und Habilitanden sowie (Vertretungs-)Professorinnen und Professoren über signifikant konkretere Karriereziele und -strategien als Promovierende und Postdocs. Es bestehen allerdings keine signifikanten Unterschiede, wenn man die Ausprägung individueller Karriereplanung von Männern und Frauen vergleichend auf der jeweiligen wissenschaftlichen Qualifikationsstufe betrachtet.

Networking von Frauen und Männern ist gleich

Darüber hinaus wurden auch eine Reihe von „Sponsored-Mobility“-Faktoren einer Mittelwertüberprüfung im Projekt unterzogen. Das heißt, es wurde analysiert, inwieweit sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in ihrer erlebten Unterstützung durch verschiedene Formen des Sponsorings unterscheiden. Die befragten Personen wurden gebeten, auf einer fünfstufigen Skala anzugeben, inwieweit sie sich mit an-

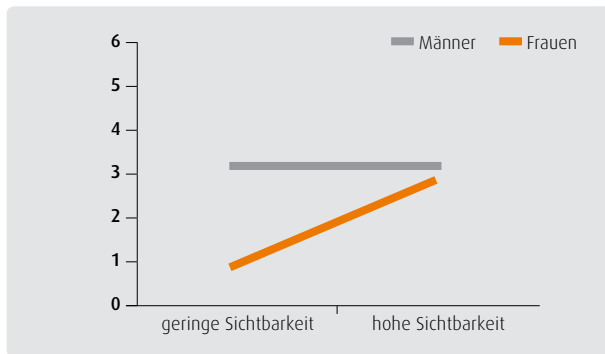
deren Kolleginnen und Kollegen vernetzen und daraus beruflichen Nutzen ziehen (Blickle/Witzki/Schneider, 2009). Die wahrgenommene Intensität des Networking-Verhaltens ist hierbei weder vom Geschlecht der befragten Personen noch ihrer aktuellen Qualifikationsstufe abhängig.

Mehr Ähnlichkeiten als Gegensätze

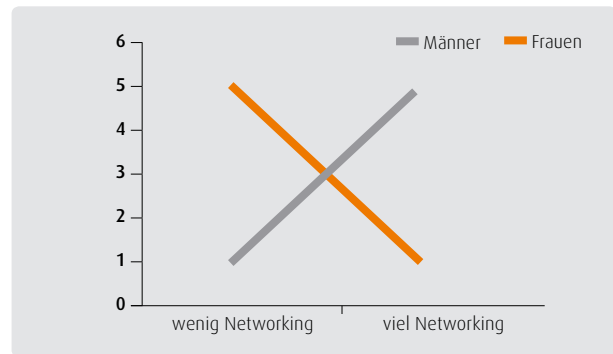
In der Gesamtbetrachtung der empirischen Befunde im Projekt, für die hier lediglich zwei Merkmale beispielhaft referiert wurden, wird deutlich, dass insgesamt weitaus mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen. Frauen und Männer wissen gleichermaßen gut, auf welches karriererelevantes Humankapital es in der Wissenschaft ankommt (Fay/Hüttges/Graf, 2013), sie zeigen vergleichbar gute wissenschaftliche Leistungen und erleben in ähnlichem Maße Sponsoring durch Netzwerke, Mentorinnen und Mentoren, Führungskräfte und das eigene Arbeitsteam.

Geschlechtsspezifische Effekte auf den Karriereerfolg

In einem zweiten Analyseschritt wurde nun ein Perspektivwechsel vollzogen. Obwohl hinsichtlich der Intensität zahlreicher karriererelevanter Merkmale keinerlei Geschlechtsunterschiede gefunden wurden, könnte es dennoch so sein, dass diese (bei beiden Geschlechtern vergleichbar stark ausgeprägten) Merkmale in unterschiedlichem Maße zum Karriereerfolg beitragen. Dazu wurde anhand der Längsschnittdaten regressionsanalytisch überprüft, inwieweit die erhobenen Aspekte aus der „Contest-Mobility“- und „Sponsored-Mobility“-Perspektive geschlechterdifferente Effekte auf den wissenschaftlichen Karriereerfolg haben (siehe Abb. 1). Karriereerfolg wurde dabei

Abb. 2: Einfluss von Sichtbarkeitsbemühung und Geschlecht auf den Karrierefortschritt nach 1 Jahr

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Einfluss von Networking und Geschlecht auf den Karrierefortschritt nach 1 Jahr

Quelle: Eigene Darstellung.

multidimensional operationalisiert – anhand objektiver Kriterien wie Gehaltsgruppe, Projektverantwortung, Delegationsmöglichkeit und Führungsverantwortung sowie anhand einer subjektiven Einschätzung im Vergleich zu wichtigen beruflichen Referenzpersonen (Abele/Spurk, 2009). Die Ergebnisse der hierarchischen moderierten Regressionsanalysen geben erste Hinweise darauf, warum Frauen – trotz vergleichbarer Bemühungen im Hinblick auf Aspekte wie Networking und Sichtbarkeitsbemühung – auf wissenschaftlichen Spitzenpositionen so deutlich unterrepräsentiert sind. Die Feinanalysen unter Berücksichtigung des Geschlechts als moderierende Variable auf die untersuchten Zusammenhänge verdeutlichen, dass einige der Erfolgsfaktoren für die männlichen Wissenschaftler eine eher positive Wirkung entfalten, dies jedoch nicht unbedingt für die weiblichen Wissenschaftler der Fall ist (Fay/Hüttges, in prep).

In Abbildung 2 wird beispielsweise illustriert, dass der Karrierefortschritt nach einem Jahr für Männer nicht von ihren Bemühungen um Sichtbarkeit (von Stebut, 2003) abhängt, Frauen aber stark darauf angewiesen sind, um in ihrer Karriereentwicklung zu den männlichen Kollegen wenigstens aufzuschließen. In Abbildung 3 ist ferner an einem zweiten beispielhaften Zusammenhang schematisch dargestellt, dass Frauen von intensivem Networking-Verhalten sogar Nachteile in Bezug auf ihren Karrierefortschritt im Laufe eines Jahres davontragen, während ihre männlichen Kollegen klar davon profitieren.

Individuelle Karriereunterstützung ohne Nebenwirkungen

One size fits all? In Bezug auf die Unterstützung weiblicher und männlicher (Wissenschafts-) Karrieren muss diese Frage mit Blick auf die empirischen Befunde des Projekts ver-

neint werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die empirisch herausgearbeiteten erfolgsförderlichen Faktoren aus der „Contest-Mobility“-Perspektive und der „Sponsored-Mobility“-Perspektive geschlechterdifferente Wirkungen in Bezug auf den Karriereerfolg entfalten. Daher sollte Karriereunterstützung durch die Führungskräfte des Unternehmens mit Augenmaß und passend zur persönlichen Situation konzipiert werden. Frauen in der Wissenschaft profitieren vor allem von Bemühungen, sich „sichtbar“ zu machen durch Publikationen, Vorträge und Gutachtertätigkeit im Fachgebiet. Das können Führungskräfte und Mentoren gezielt befördern. Für männliche Wissenschaftler ist das verstärkte Bemühen um Sichtbarkeit hingegen nicht erforderlich, um Karriere zu machen. Erstaunlicherweise kann ein Zuviel an bestimmten karrierebezogenen Verhaltensweisen bei Frauen jedoch unerwünschte Nebeneffekte produzieren, wie das Beispiel Networking aufzeigt. Möglicherweise wird ein allzu offensives Netzwerken als Verletzung von typisch weiblichen Geschlechtsrollenerwartungen wahrgenommen. Die Forschungsliteratur spricht von einem „Backlash-Effekt“, wenn vom Geschlechtsstereotyp abweichende Verhaltensweisen negativ sanktioniert werden (Rudman/Phelan, 2008).

Personalverantwortliche und Führungskräfte sollten für diese Nebenwirkungen von Karrierebemühungen bei Frauen sensibel sein: High-Potentials treten etablierten Führungskräften früher oder später zwangsläufig „auf die Füße“. Dies darf nicht dazu führen, dass Männer als Macher aufsteigen und Frauen als Nervensägen abgestempelt werden. Unternehmen – wissenschaftsorientierte wie solche der freien Wirtschaft – die ihre weiblichen Hoffnungsträger auf diese Art und Weise frustrieren, verschenken wertvolles Humankapital.

**PROF. DR. ANNETT HÜTTGES**

Medical School Berlin – Hochschule für
Medizin und Gesundheit, Professur für
Arbeits- und Organisationspsychologie
e-mail: annett.huettges@medicalschoo-berlin.de
www.medicalschoo-berlin.de

**PROF. DR. DORIS FAY**

Universität Potsdam, Department Psycholo-
gie, Professur für Arbeits- und
Organisationspsychologie
e-mail: doris.fay@uni-potsdam.de
www.psych.uni-potsdam.de/work

LITERATURVERZEICHNIS

- Abele, A. E./Spurk, D. (2009):** How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4), S. 803-824.
- Blickle, G./Boujataoui, M. (2005):** Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (1), S. 1-11.
- Blickle, G./Witzki, A. H./Schneider, P. B. (2009):** Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), S. 181-189.
- Dautzenberg, K./Fay, D./Graf, P. (2011):** Frauen in den Naturwissenschaften. Ansprüche und Widersprüche. VS-Verlag. Wiesbaden.
- Durbin, S. (2011):** Creating knowledge through networks: a gender perspective. *Gender, Work & Organization*, 18 (1), S. 90-112.
- Fay, D./Hüttges, A. (in prep):** Career success in academia: Who benefits from which career success factor?
- Fay, D./Hüttges, A./Graf, P. (2013):** Wissen um Aufstiegsriterien: Worauf kommt es für den Aufstieg in den Naturwissenschaften wirklich an? In Dautzenberg, K./Fay, D./Graf, P. (2013): Frauen in den Naturwissenschaften. VS-Verlag. Wiesbaden.
- Greenhaus, J. H./Parasuraman, S./Wormley, W. M. (1990):** Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33 (1), S. 64-86.
- Hüttges, A./Graf, P./Schmid, S./Fay, D. (2011):** Benachteiligung weiblicher Karrieren in der naturwissenschaftlichen Forschung? *Personal Quarterly*, 63 (10), S. 27-31.
- Ng, T. W. H./Eby, L. T./Sorensen, K. L./Feldman, D. C. (2005):** Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), S. 367-408.
- Roth, P. L./Purvis, K. L./Bobko, P. (2012):** A meta-analysis of gender group differences for measures of job performance. *Journal of Management*, 38 (2), S. 719-739.
- Rudman, L. A./Phelan, J. E. (2008):** Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, S. 61-79.
- Turner, R. J. (1960):** Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review*, 25, S. 855-867.
- von Stebut, N. (2003):** Eine Frage der Zeit? Zur Integration von Frauen in die Wissenschaft. Opladen: Leske + Budrich.

SUMMARY

Research question: Human capital and sponsoring are critical drivers for career success. Using the example of academia, men and women do not differ in the intensity of these drivers, but in its impact on career success.

Methodology: We present results of a longitudinal study.

Practical implications: Career supportive efforts should be individualized for preventing adverse effects.

Führungskräftevergütung: Controller als Counterpart für das Personalmanagement

Von Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Dr. Sebastian Wolf (Universität Gießen) und Gunnar Elbers (CTcon GmbH)

Im Zuge der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise haben Fragestellungen hinsichtlich einer angemessenen und ziel-führenden variablen Vergütung von Führungskräften aus Controlling-Perspektive an Brisanz gewonnen. Allerdings ist dieses Thema weder in der Unternehmenspraxis noch in der betriebswirtschaftlichen Theorie als neu anzusehen. Die damit verbundenen intensiven Diskussionen werden jedoch in aller Regel im Bereich des Human-Resource-Managements geführt, da Themen wie die Form der Entlohnung oder die Gestaltung der Entlohnungsfunktion zumeist in den Verantwortungsbereich des Personalmanagements fallen. Die Erfahrungen der jüngeren Zeit haben jedoch gezeigt, dass viele Anreizsysteme ihre Ziele nicht erfüllen oder Prioritäten von Führungskräften nachteilig beeinflussen. Gründe hierfür können in der oft nicht adäquat ausgewählten Bemessungsgrundlage, die kurzfristiges Handeln hervorrufen, liegen, aber auch in der mangelnden Abstimmung der Incentivierung mit anderen Instrumenten der Unternehmenssteuerung bzw. des Controllings.

Gerade der letztgenannte Aspekt steht im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags. Zielsetzung ist es, die Schnittstellen aufzuzeigen, die zwischen Anreizsystemen im Rahmen der Führungskräftevergütung, der Unternehmenssteuerung und dem Controller-Bereich bestehen. Vor allem soll dabei die Frage erörtert werden, ob bzw. warum der Personalbereich bei Fragestellungen rund um die Incentivierung von Führungskräften den Controller-Bereich mit einbeziehen sollte.

Unternehmenssteuerung und Anreizgestaltung

Große, aber auch mittelständische Unternehmen werden heute im Regelfall über vergleichsweise stark dezentralisierte Steuerungssysteme geführt, was sich in so bekannten Management-Philosophien wie „management by objectives“ oder „management by exception“ ausdrückt: In einer hierarchischen Struktur erhalten Manager auf verschiedenen Führungsebenen unterschiedlich weite Verantwortungsbereiche („empowerment“). Damit werden auf lokaler bzw. operativer Ebene spezialisierte Einheiten, z. B. in Form von Profit Centern, geschaffen, die auf die im Tagesgeschäft anfallenden vielfältigen Fragestellungen eigenständig und flexibel reagieren können. Die notwendige Koordination erfolgt über Zielvorgaben in

Verbindung mit der Zuweisung von Ressourcen, z. B. in Form von Kosten- bzw. Kapitalbudgets, aber auch von Personalverantwortung.

Das Zusammenspiel von Anreiz und Beitrag

Das Konzept der dezentralen Führung ist untrennbar mit den Gedanken der Anreiz-Beitrags-Theorie verbunden. Demnach sind die dezentralen Führungskräfte nur dann bereit, Zielvorgaben zu befolgen („Beitrag“), wenn dies mit einem extrinsischen Effekt („Anreiz“) verbunden ist, der typischerweise über Incentivierungssysteme gegeben wird. Auch wenn ein einfaches mechanistisches Umsetzen dieses Konzepts in den vergangenen Jahren zu Recht kritisiert worden und auf die Bedeutung intrinsischer Motivation bzw. von Crowding-Out-Effekten hingewiesen worden ist (vgl. z. B. Rost/Osterloh, 2009, S. 119 ff.), sind Anreizsysteme immer noch ein unstrittiges Element der Unternehmensführung.

Über den Motivationskontext hinaus stellen Anreizsysteme nämlich auch ein bedeutsames Kommunikationsinstrument dar, mit dem die Unternehmensleitung überhaupt erst das Augenmerk der dezentralen Führungskräfte auf die gewünschten Ziele bzw. Handlungsrahmen lenkt. Schließlich sollen im Sinne einer optimalen Personalselektion leistungsfähige Führungskräfte attrahiert bzw. im Unternehmen gehalten werden, die sich selbst in der Lage erachten, die mit dem Anreizsystem verbundenen Zielvorgaben erfolgreich umzusetzen.

Praktisch erfolgt die Gestaltung von Anreizsystemen über variable Vergütungssysteme. Der Beitrag ist demnach die Ausprägung einer Performance-Größe in Relation zu einer Sollvorgabe, der Anreiz die damit verbundenen monetären (und teilweise auch nichtmonetären) Vergütungskomponenten. Diese können von „einfachen“ Barprämien bis hin zu mehrperiodischen Bonusbankplänen reichen, aber auch Sachbezugs-werte, z. B. Aktien oder Optionen, beinhalten und im Einzelfall bis hin zu sogenannten Cafeteria-Systemen ausgestaltet werden. Auch der funktionale Bezug zwischen Performance-Ergebnis und variabler Vergütung kann unterschiedlich komplex sein.

Häufig findet man jedoch lineare Zusammenhänge zwischen Bonus und Zielerreichung, wobei vielfach ein Mindest-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der vorliegende Beitrag untersucht, inwieweit eine Kooperation von Controllerbereich und Personalmanagement beim Einsatz von Finanzkennzahlen in der Anreizgestaltung förderlich ist.

Methodik: Empirische Studie, in der Controller und Manager der 1.500 größten deutschen Unternehmen befragt wurden; PLS-basierte Analyse.

Praktische Implikationen: Es kann u. a. gezeigt werden, dass die Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung tatsächlich einen positiven Effekt auf die Steuerungswirkung der Anreizsysteme besitzt. Dies wirkt sich unmittelbar positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

zielerreichungsgrad (z. B. 80 % der Vorgabegröße) bzw. ein maximaler Bonus (z. B. 150 % der Vorgabegröße) festgelegt wird. Zudem werden Führungskräfte regelmäßig über mehrdimensionale Performance-Größen gesteuert, d. h., die Elemente des Anreizsystems beziehen sich z. B. sowohl auf die Unternehmens-Performance insgesamt als auch auf die individuelle Bereichs-Performance (vgl. Merchant/Van der Stede, 2007, S. 401 ff.).

Anreizsysteme ganzheitlich gestalten

Bei der Ausgestaltung der Anreizsysteme ist dabei stets zu beachten, dass diese nicht nur mit den Instrumenten des Personalmanagements, sondern auch mit dem gesamten Steuerungsrahmen der Unternehmensführung abgestimmt sind (siehe Abb. 1, vgl. Bungenstock, 2008, S. 35 ff.).

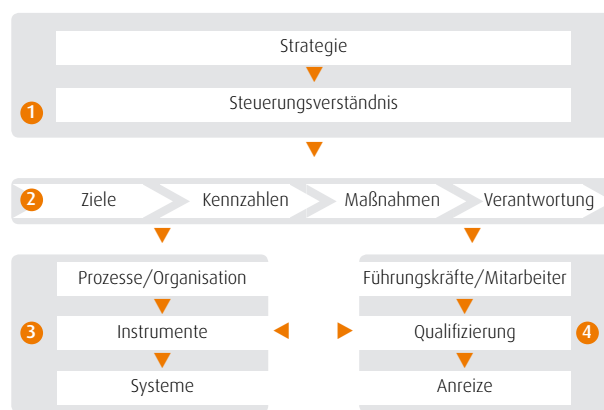
Für einen möglichst hohen Erfolgsbeitrag ist es demnach notwendig, ein ganzheitliches Verständnis von aufeinander abgestimmten Konzepten, Prozessen und Instrumenten aus den vier Bereichen Strategien, Zielen, Prozessen und Führungskräften bzw. Mitarbeitern zu schaffen. Anreizsysteme spielen deshalb eine Schlüsselrolle, weil sie als Teil der personellen Führung die inhaltliche Umsetzung der gewünschten Steuerungsstrukturen treiben.

Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien: Die Überlegungen zur Unternehmenssteuerung finden ihren Ausgangspunkt in den Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien, die in ein angemessenes Steuerungsverständnis zu übersetzen sind. So machen z. B. dynamische und kundenorientierte Geschäftsstrategien ein weitaus stärker dezentralisiertes Steuerungsverständnis erforderlich als stabile, kapitalintensive Strategien.

Strategien auf konkrete Ziele herunterbrechen: Für die operative Umsetzung ist es jedoch erforderlich, die Strategien auch auf konkret fassbare Ziele herunterzubrechen und deren Erreichen sowohl über eine kennzahlen- als auch maßnahmenbezogene Steuerung zu überwachen.

Personelle Verantwortung: Auf dieser Ebene erfolgt die personelle Verantwortung zunächst über das strukturelle Enabling in Form entsprechender prozessualer und organisatorischer Elemente. Von zentraler Bedeutung ist es dabei, Pla-

Abb. 1: Steuerungsrahmen in einer dezentralisierten Unternehmensführung



Quelle: Eigene Darstellung.

nungs-, Berichts- und Forecast-Prozesse zu integrieren und einheitliche Definitionen von Steuerungsgrößen zu schaffen. Eine konsequente Einbettung in die zentralen IT-Systeme ermöglicht schließlich eine effiziente Informationsversorgung für die beteiligten Anspruchsgruppen.

Unternehmenssteuerung in den Köpfen verankern: Daneben spielt Qualifikation bzw. Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern eine Rolle, um sowohl Könnens- als auch Willens-Defizite zu vermeiden. Insbesondere hier wird die nachhaltige Verankerung der Unternehmenssteuerung und die Mobilisierung von Menschen adressiert. Erst wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Steuerungsziele, -prinzipien und -größen kennen, verstehen und in ihren Geschäftsentscheidungen beachten, wird die angestrebte Steuerungswirkung erzielt. Die „Verankerung in den Köpfen“ der handelnden Personen erfordert zunächst entsprechendes Wissen, vermittelt zum Beispiel durch die Darstellung von Berechnungslogiken und Einflussstreibern im Rahmen von Qualifizierungsangeboten und Managemententwicklungsprogrammen. Dies schafft die notwendige Akzeptanz bei den Führungskräften und damit die Voraussetzung, die definierten Steuerungsgrößen als

Erfolgsmaßstäbe der variablen Entlohnung in die jeweiligen Bonusverträge zu integrieren.

KPI: Die Schnittstelle „Controlling/Personalmanagement“

Die Schnittstelle zwischen Controller-Bereich und Personalmanagement in Fragen der Anreizgestaltung hat ihren Ausgangspunkt in der Performance-Messung über finanzielle Kennzahlen – auch als Financial Key Performance Indicators (KPI) bezeichnet –, die gerade auf der mittleren bzw. Top-Managementebene eine dominante Rolle spielen.

Im Gegensatz zu nichtmonetären Kennzahlen geben Financial KPI Führungskräften bezüglich der operativen Umsetzung im Tagesgeschäft größtmögliche Freiheit, ohne die Kongruenz zu einem im Regelfall ebenfalls finanziell formulierten Unternehmensziel aufzugeben.

Zudem lassen sich finanzielle Kennzahlen aufgrund ihrer Aggregierbarkeit vergleichsweise gut an die Verantwortungsstrukturen im Unternehmen anpassen. Im Gegensatz zu vielen nichtmonetären Kennzahlen werden finanzielle Performance-Maße transaktionsbasiert und standardisiert aus dem extern festgelegten buchhalterischen Regelsystem abgeleitet und besitzen dadurch ein hohes Maß an Objektivität bzw. zumindest intersubjektiver Nachprüfbarkeit.

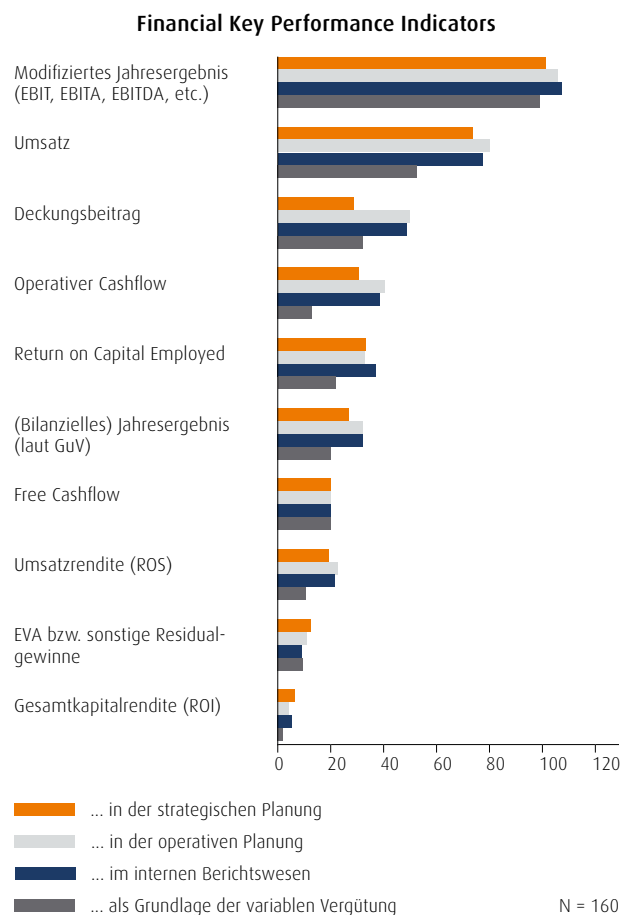
Geeignete Financial KPI finden

Die Herausforderung bei der Identifikation und Definition geeigneter Financial KPI besteht im Kontext der Unternehmenssteuerung darin, dass sie die vier Ebenen des Steuerungsrahmens miteinander verbinden, und deshalb ausschließlich vor dem Hintergrund personalpolitischer Überlegungen ausgewählt werden dürfen. So setzen auch die im Controlling verwendeten Planungs- und Berichtssysteme auf den ausgewählten Financial KPI auf, und gerade bei börsennotierten Unternehmen werden die Financial KPI auch zur strategischen Investorenkommunikation eingesetzt.

Vor dem Hintergrund der großen Anzahl von möglichen Kennzahldefinitionen und Einsatzzwecken wurde im Rahmen einer 2009 an der Justus-Liebig-Universität Gießen bei den 1.500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen durchgeführten Studie erfasst, welche typischen Financial KPI zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden. Da häufig mehrere Kennzahlen Verwendung finden, wurden die befragten Controller darum gebeten, bis zu drei bedeutende Financial KPI und ihre Einsatzzwecke zu verwenden. Abbildung 2 stellt die Ergebnisse aus 160 verwertbaren Antworten aggregiert dar. Dabei sind die zehn am häufigsten genannten Kennzahlen abgebildet.

Bei der Analyse fällt zunächst auf, dass die verwendeten Financial KPI unternehmensintern tendenziell konsistent eingesetzt werden, d. h., die teilnehmenden Unternehmen verwenden die Kennzahlen in den meisten Fällen konsistent

Abb. 2: Verwendung/Einsatzzwecke von Financial KPI



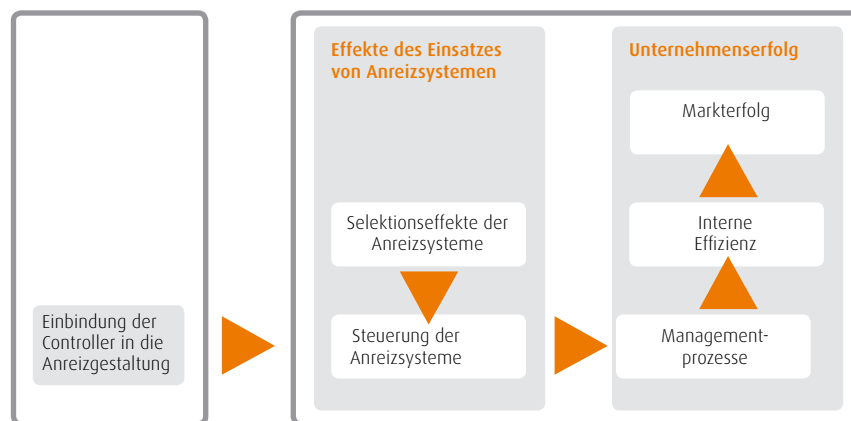
Quelle: Eigene Darstellung.

in den verschiedenen Einsatzfeldern der Unternehmenssteuerung.

Modifiziertes Jahresergebnis: Weiter wird deutlich, dass das (modifizierte) Jahresergebnis in Form von „Earnings-Before“-Kennzahlen von knapp zwei Drittel der antwortenden Unternehmen als eine zentrale Steuerungsgröße verwendet wird, die sowohl in der Planung als auch im Berichtswesen und als Grundlage der variablen Vergütung innerhalb der Anreizgestaltung verwendet wird.

„Earnings-Before“-Kennzahlen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in aller Regel auf das operative Geschäft abstellen, d. h., sie werden vor Steuern ermittelt und enthalten insbesondere weder Zinsaufwand noch Beteiligungserträge aus Finanzanlagen. Während das EBIT (Earnings before interest and tax) sämtliche operativen Aufwendungen berücksichtigt, also auch bedeutsame Fixkostenblöcke wie die planmäßigen

Abb. 3: Forschungsmodell Auswirkungen einer Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung



Quelle: Eigene Darstellung.

Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen (depreciation) sowie das immaterielle Anlagevermögen (amortization), sind diese im EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortization) nicht enthalten.

Das EBITDA ist damit größer als das EBIT; von der ökonomischen Interpretation her ist es zum einen vergleichsweise nahe am operativen Cashflow, d. h., einer zahlungsstrombezogenen Größe, kann aber auch als Schätzgröße für die kurzfristige Gewinnmarge oder Deckungsbeitrag verwendet werden. Problematisch bei den „Earnings-Before“-Kennzahlen ist allerdings, dass sie die Kapitalbindung in Form einer erforderlichen Mindestverzinsung (EBIT) bzw. zusätzlich auch den Ressourcenverzehr des langfristigen Vermögens (EBITDA) nicht berücksichtigen. So werden Fehlanreize hinsichtlich überhöhter Investitionen induziert, da das langfristige Vermögen scheinbar „kostenlos“ zur Verfügung gestellt wird.

Traditionelle Erfolgsgrößen: Ebenfalls eine hohe Bedeutung in der Unternehmenspraxis haben die traditionellen Erfolgsgrößen Umsatz, Deckungsbeitrag und operativer Cashflow, die allerdings analog zu den „Earnings-Before-Kennzahlen“ kurzfristig orientiert sind.

ROCE und ROI: Weniger häufig verwendet werden gerade als Grundlage einer variablen Vergütung dagegen die relativen Kennzahlen Return on Capital Employed (ROCE) bzw. Return on Investment (ROI) als Spielarten der Gesamtkapitalrendite, ebenso die Umsatzrendite. Dies entspricht wiederum dem State-of-the-Art aus Controller-Sicht, denn die Anreizgestaltung mit relativen Kennzahlen kann dazu führen, dass aus Unternehmenssicht rentable Investitionsprojekte gerade dann nicht umgesetzt werden, wenn die erwartete Rentabilität zwar über den Kapitalkosten, aber unter der mit den bestehenden

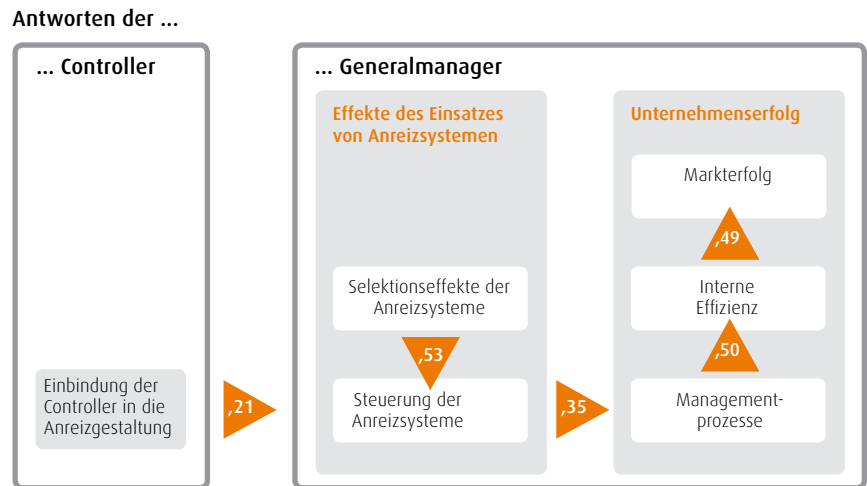
Projekten umgesetzten Rendite liegt (vgl. Merchant/Van der Stede, 2007, S. 470 ff.): Der dezentrale Manager würde dann – wiederum im Sinne einer für das Unternehmen nachteiligen Kurzfristorientierung – ein solches Projekt nicht umsetzen, weil es die durchschnittliche Rentabilität seines Bereichs reduziert. Diese Problematik wird als „gemachter“ (organisationsbedingter) Zielkonflikt bezeichnet (Wagenhofer, 1997, S. 65), der durch eine unvorteilhafte Bemessungsgrundlage erst hervorgerufen wird – im Gegensatz zu gegebenen Zielkonflikten, die auf abweichenden Präferenzen des Managers im Vergleich zur Zentrale beruhen.

Wertorientierte Kennzahlen: Interessant ist, dass wertorientierte Kennzahlen, die diese Probleme zumindest teilweise lösen und damit zu einer nachhaltigeren Steuerung beitragen können, wie z. B. der Economic Value Added (EVA) oder auch andere Ausprägungen des Residualgewinns, von den befragten Unternehmen eher selten angegeben werden. Mögliche Gründe, die seitens der Unternehmenspraxis angeführt werden und dieses Ergebnis erklären könnten, werden in einer Studie bei DAX 30-Controlling-Leitern genannt: Hohe Komplexität wertorientierter Financial KPI, die dementsprechend umfangreiche kognitive Anforderungen an das Management stellen, aber auch die vergleichsweise einfache Reduktionsmöglichkeit auf Kernbotschaften („Kapital kostet Geld“, „Umsatzwachstum und operative Marge als Erfolgstreiber“), die in Kombination mit traditionellen Financial KPI ebenfalls umgesetzt werden können (vgl. Weber 2008, S. 202-222).

Controller erfolgreich in die Anreizgestaltung einbinden

Auch wenn Controller bereits durch die Entwicklung und Bereitstellung von Financial KPI in die Anreizgestaltung einge-

Abb. 4: Ergebnisse der Modellschätzungen zu den Auswirkungen einer Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung



N = 112 Paar-Antworten; alle dargestellten Beziehungen sind statistisch hochsignifikant ($p < 0,01$)

Quelle: Eigene Darstellung.

bunden werden und in der Literatur die Schnittstelle zwischen Controller-Bereich und Personalmanagement umfassend thematisiert wurde (vgl. z. B. Elbers/Weißenberger/Wolf, 2010, S. 85 ff.), fehlt bisher ein empirischer Beleg für einen Erfolgsbeitrag des Controller-Bereichs in diesem Kontext. Aus diesem Grund wurden in der bereits angesprochenen Studie neben den Controlling-Leitern auch Führungskräfte operativer Geschäftsbereiche mittels eines standardisierten Fragebogens befragt. Spezifisches Merkmal dieses Untersuchungsaspekts ist das dyadische Studiendesign, denn nur so können in den Fällen, in denen aus einer Geschäftseinheit sowohl ein Controller als auch ein Manager die jeweils individualisierten Fragebögen beantworteten, tatsächlich auch unmittelbar Rückschlüsse sowohl auf die Interaktion zwischen Controllern und Managern als auch auf die Beurteilung der Anreizsysteme und den Unternehmenserfolg durch die Manager gezogen werden. Insgesamt konnten in der Untersuchung 112 solcher Controller-Manager-Dyaden erhoben werden, die für die folgende Analyse herangezogen werden.

Abbildung 3 zeigt zunächst das theoretische Forschungsmodell, das der empirischen Untersuchung zugrunde gelegt wurde. Es berücksichtigt die beiden bedeutsamen Zielsetzungen der Incentivierung, nämlich sowohl die Steuerung der Mitarbeiter, aber auch deren Selektion: Gute Anreizsysteme tragen nämlich nicht nur dazu bei, dass die aus Unternehmenssicht „richtigen“ Strategien umgesetzt werden (Steuerung), sondern es werden vor allem auch die Mitarbeiter angezogen bzw. gehalten, die aufgrund ihres individuellen Kompetenzprofils

hierfür besonders geeignet sind (Selektion). Die Einbindung von Controllern bezieht sich dabei insbesondere auf die Steuerung, während der Einfluss des Personalmanagements eher auf die Selektionseffekte abstellt. Da Steuerungsinstrumente weiterhin typischerweise den Markterfolg eines Unternehmens nicht direkt beeinflussen, wird mit dem Einsatz von Anreizsystemen vielmehr beabsichtigt, die Entscheidungen von Führungskräften und die Managementprozesse zu verbessern. Dies wiederum soll nachgelagert positiv auf die interne Effizienz und auf den Markterfolg wirken.

Zur empirischen Überprüfung des o. a. Forschungsmodells werden die in Abbildung 3 dargestellten Zusammenhänge mithilfe des Partial-Least-Squares-Verfahrens (PLS) aus den erhobenen Daten geschätzt. Indem Manager wie Controller verschiedene Aussagen zu den oben angesprochenen Fragen auf einer sechsstufigen Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft voll zu“ (bzw. „deutlich schlechter“ bis „deutlich besser“) bewerten, kann durch die statistische Analyse des Antwortverhaltens dieser beobachteten (manifesten) Variablen auf den gewünschten Zusammenhang und die dahinter stehenden, nicht unmittelbar beobachtbaren (latenten oder endogenen) Variablen zurückgeschlossen werden.

Der besondere Vorteil dieses Verfahrens zum Beispiel gegenüber der vielfach noch bekannteren Regressionsanalyse besteht darin, dass beobachtbare und unbeobachtbare Variablen nicht unmittelbar gleichgesetzt werden, sondern dass die beobachtbaren Variablen als – möglicherweise fehlerbehaftete – Indikatoren der eigentlich interessierenden unbeobachtbaren

Variablen dienen (grundlegend Götz/Liehr-Gobbers, 2004). Auf diese Weise werden z. B. Messfehler nicht einfach über einen globalen Fehlerterm bzw. über Kontrollvariablen berücksichtigt, sondern explizit im Rahmen der Analyse geschätzt.

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der Modellschätzung (vgl. hierzu ausführlich Wolf, 2011, S. 107 ff.). Alle Pfadkoeffizienten, die standardisiert im Intervall $[-1; +1]$ liegen können, sind positiv, was den unterstellten Zusammenhängen entspricht, sowie hoch signifikant, d. h., die Irrtumswahrscheinlichkeit dahingehend, dass das Messergebnis lediglich zufällig eine faktisch nicht vorhandene Gesetzmäßigkeit ausdrückt, liegt unter 1 %.

Zunächst zeigt sich, dass immer dann, wenn Controller in ihren Antworten eine intensive Einbindung in die Gestaltung der Anreizsysteme postulieren, diese einen deutlich positiven Zusammenhang (Pfadkoeffizient in Höhe von 0,21) auf die Steuerungswirkung der Anreizsysteme besitzt, wie sie von den Counterparts im Management beurteilt wird. Gleichzeitig scheint aber der Selektionseffekt stärker zu sein; hier beträgt der Pfadkoeffizient 0,53. Unabhängig davon trägt gute Steuerung tatsächlich auch zum Unternehmenserfolg bei, der von den befragten Managern in den Dimensionen Managementprozesse, interne Effizienz und Markterfolg beurteilt wurde: Gute Steuerung wirkt sich demnach auf die Qualität der Managementprozesse aus, was wiederum die interne Effizienz erhöht, die sich in einem positiven Markterfolg niederschlägt.

An dieser Stelle ist das dyadische Studiendesign von besonderer Bedeutung: Würden alle Variablen durch eine Befragung ausschließlich von Controllern erhoben, könnte das Ergebnis auch ein „Wunschdenken“ fernab der Realität beschreiben. Dadurch, dass die unabhängige Variable „Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung“ durch Befragung von Controllern erhoben wurde, die abhängigen Variablen zu Effekten des Einsatzes von Anreizsystemen und Unternehmenserfolg dagegen getrennt bei den jeweiligen Counterparts im Management erhoben werden, kann man davon ausgehen, dass die beobachteten Wirkungsbeziehungen die Realität in der Unternehmenspraxis valide widerspiegeln.

Praktische Konsequenzen für die Zusammenarbeit

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass eine Einbindung von Controllern in die Anreizgestaltung einen messbaren eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Vor diesem Hintergrund ergeben sich viele Konsequenzen für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Personalmanagement und Controller-Bereich.

Zunächst sind in der Unternehmenspraxis immer wieder vielfältige Ansatzpunkte für Neugestaltungen oder Veränderungen von Anreizsystemen zu beobachten. Hierunter fallen beispielsweise die Harmonisierung unterschiedlicher Anreizsysteme von regionalen oder fusionierten Konzerneinheiten oder auch die nachhaltige Verankerung von neu ein-

geführten Steuerungskonzepten vom Topmanagement hin bis auf die Ebene der individuellen Verantwortung. Eine Einbindung der Controller und eine enge Zusammenarbeit von Controlling und Personalmanagement ist zu empfehlen, um die jeweiligen Anforderungen an das geplante Vergütungssystem für Führungskräfte zu spezifizieren und die Wechselwirkung zwischen Steuerungs- und Selektionsfunktion aus Sicht beider Funktionsbereiche abzustimmen. So sind für Zwecke der Motivation häufig ambitionierte Zielvorgaben wünschenswert, während aus Selektions- bzw. Mitarbeiterbindungsgesichtspunkten realistische Ziele gesetzt werden sollten, die bei adäquater Leistung der Führungskräfte auch mit hoher Wahrscheinlichkeit zum angestrebten Bonus führen.

Auswahl der Erfolgsgrößen: Bei der Durchsetzung von Führungskonzepten und Anreizsystemen ist die Auswahl der Erfolgsgrößen von zentraler Bedeutung. Damit die Konzepte jedoch ihre Zielsetzungen erfüllen können, müssen die betroffenen Manager und Mitarbeiter die Performance-Maße und deren Treiber verstehen. In der Unternehmenspraxis werden buchhalterische Kennzahlen oft angepasst, damit diese den ökonomischen Wertbeitrag besser abbilden können und damit diese nicht durch weniger beeinflussbare Sachverhalte verzerrt werden. Personalmanagement und Controlling müssen an dieser Stelle sicherstellen, dass zur Abbildung des Erfolgs eine Balance aus Systemgenauigkeit im Sinne einer Steuerungskompatibilität und einem adäquaten Komplexitätsniveau herrscht.

In diesem Zusammenhang kann die Personalentwicklung durch die Unterstützung der Controller profitieren. Die Controller können sowohl die bonusrelevanten Kennzahlen erläutern als auch das erforderliche Wissen vermitteln, das zur Ableitung individueller Zielinhalte aus übergeordneten Zielkategorien und geschäftsfeld- oder funktionsbezogenen Werttreibern nötig ist. Zusätzlich zur veranschaulichenden Darstellung von Beispielen in Leitfäden hat sich dazu auch der Einsatz des Controllers als „Co-Trainer“ in Rollout-Veranstaltungen und im Rahmen regelmäßiger Führungskräfte trainings bzw. Qualifizierungsmaßnahmen bewährt.

Incentivierungsrelevante Bereiche festlegen: Controller können weiterhin einen wertvollen Beitrag bei der Festlegung der incentivierungsrelevanten Bereiche oder auch bei der Definition von Kaskadierungs-Logiken, z. B. in Form von Kennzahlen- oder Werttreiberbäumen, leisten. Zunehmend komplexere Organisationsformen, Umstrukturierungsmaßnahmen oder auch multiple Berichtslinien können nämlich durch Unklarheiten über die dezentralen Handlungsspielräume des Managements bzw. die Verantwortungsbereiche führen. Controller, die sich beispielsweise in der Begleitung der Planungsprozesse intensiv mit solchen Fragestellungen auseinandersetzen, können dort einen wichtigen Beitrag zur

Transparenz leisten. Vor allem in der Ableitung geeigneter Zielwerte können Controller helfen, da sie in den Planungsrundern oft mit „Budgetspielen“ konfrontiert werden; sie kennen bereits die Argumente, warum – oder warum nicht – Organisationseinheiten bestimmte Zielwerte erreichen oder beeinflussen können.

Passende Steuerungsgrößen für zentrale Funktionen finden: Die Definition von Erfolgsgrößen sowie die adäquate Operationalisierung mithilfe nachvollziehbarer Werttreiber gestaltet sich für Vertriebs- oder Produktionseinheiten tendenziell einfacher als für indirekte Unternehmensbereiche. So stehen vor allem Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder auch Zentralfunktionen, die keinen direkten Wertbeitrag liefern, vor der Herausforderung, geeignete Steuerungsgrößen zu definieren. Für die Gestaltung variabler Vergütungssysteme gilt hier, dass neben kostenbezogenen Zielen alternative, nicht finanzielle bzw. sogar qualitative Steuerungsgrößen mit relevanter Ergebniswirkung identifiziert werden müssen. Controller sollten an dieser Stelle nicht nur zur Prüfung der Eignung dieser Kennzahlen eingebunden werden, sondern auch die ergebnis- bzw. liquiditätsbezogenen Konsequenzen der variablen Vergütung in unterschiedlichen Szenarien prognostizieren. Damit werden Aussagen über die Wirtschaftlichkeit und Liquiditätswirksamkeit einer variablen Führungskräftevergütung schon in der Konzeptionsphase verbessert.

Regelungsprozesse abstimmen: Bei der Einführung variabler Vergütungssysteme sollten die damit verbundenen Aktivitäten mit den Regelprozessen von Planung und Reporting abgestimmt werden. Dies ist wichtig, denn nur wenn den betroffenen Führungskräften regelmäßig aufgezeigt wird, wie sich bestimmte Aktionen auf die Bemessungsgrundlagen ihrer variablen Vergütung auswirken, ist hinreichend Transparenz für die gewünschten Steuerungs- und Selektionswirkungen gegeben.

Zu einer leistungsgerechten Incentivierung gelangen: Eine Herausforderung innerhalb der Regelprozesse bei der Anreizgestaltung besteht mitunter darin, dass Ziele zu anspruchlos gesetzt werden, die durchschnittliche Zielerreichung dementsprechend hoch ist und dadurch Boni nahezu inflationär ausgeschüttet werden.

Als Argument für eine derart niedrige Anspannung des Anspruchsniveaus wird u. a. die hohe Bedeutung realistischer Planwerte und geringer Soll-Ist-Abweichungen sowohl für die unternehmensinterne Koordination als auch für die Kapitalmarktkommunikation genannt. Aufgrund einer direkten Verknüpfung der Planung mit den Entlohnungssystemen kann also die Planung eine wesentliche Ursache für die geringen Anspannungsgrade sein. Auch der Wunsch vonseiten des Personalmanagements, durch möglichst wahrscheinliche Bonuszahlungen Mitarbeiter zu halten, kann diese Tendenz verstärken.

Eine alleinige Heilung dieser Problematik durch die Vergütungssysteme ist in der Regel nicht möglich, vielmehr sollten Controller und Personalmanagement gemeinsam nach alternativen Vorgehensweisen suchen, um eine möglichst leistungsgerechte Incentivierung zu erreichen.

Zielvorgaben anpassen: Zudem garantiert die Einbindung der variablen Vergütungssysteme in die Regelprozesse kein durchgängig standardisiertes Vorgehen innerhalb der Zielvereinbarung bzw. Performance-Analyse. So müssen im Einzelfall Zielvorgaben bezüglich nicht beeinflussbarer Entwicklungen angepasst werden. Ein konkretes Beispiel der jüngsten Praxis sind die drastischen Umsatzrückgänge, die in vielen Branchen seit Herbst 2008 im zweistelligen Prozentbereich liegen; weniger auffällig, aber dennoch bedeutsam sind zum Beispiel Verzerrungen aus Währungskurschwankungen oder lokale Konjunkturreffekte. Hier müssen Controller und Personalmanagement fallweise zusammenarbeiten, um einerseits die Fairness des Vergütungssystems im Sinne von „controllability“ zu bewahren, andererseits aber Manipulationen oder eine „Kultur der Ausreden“ zu vermeiden.

Controller bei der Erfolgsbeurteilung einbeziehen: Zusätzlich zur Beurteilung des Erfolgs des Gesamtunternehmens kann der Personalbereich die Controller schließlich auch bei der individuellen Erfolgsbeurteilung als so genanntes „ökonomisches Gewissen“ einbeziehen. In der praktischen Anwendung kommt es bei den individuellen Zielsetzungen nämlich zum Teil zu erheblichen Abweichungen im Zielanspruchsgrad zwischen Unternehmensbereichen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass manche Führungskräfte eher herausfordernde individuelle Ziele setzen, andere bei der Zielsetzung oder auch bei der Beurteilung der Zielerreichung eher „ein Auge zudrücken“. Um dem damit verbundenen Risiko verzerrter bzw. dysfunktionaler Anreize entgegenzuwirken und möglichst homogene Anspannungsgrade bzw. die Beurteilungsgerechtigkeit zu fördern, bietet sich der Einsatz von sogenannten Kalibrierungsprozessen/-paneln an. Führungskräfte eines Bereichs oder mehrerer Bereiche stellen sich gegenseitig die vorgesehenen Ziele und die Zielerreichungsgrade ihrer Mitarbeiter vor und vertreten diese im Peergroup-Vergleich als eine Form der „kollektiven“ Qualitätssicherung. Während die Panelvorbereitung üblicherweise in der Verantwortung des Personalmanagements liegt, ermöglichen darüber hinaus gemeinsam von Controller- und Personalbereich vorangetriebene Analysen nicht nur ein zielgerichtetes Hinterfragen von Inkonsistenzen, sondern fördern erfahrungsgemäß auch die geschäftsnahe Positionierung der beiden Bereiche.

Zusammenfassung und Fazit

Der vorliegende Beitrag adressiert die Schnittstellen zwischen Anreizsystemen, Unternehmenssteuerung und Controller-Arbeit. Insbesondere zeigt er auf, dass das Personalmanagement

den Controller-Bereich bei Fragestellungen rund um die Incentivierung einbeziehen sollte. Hierzu wurden zunächst ein konzeptioneller Bezugsrahmen zur Unternehmenssteuerung erläutert und empirische Erkenntnisse dargestellt. Diese empirischen Erkenntnisse haben einerseits die Verwendung von Financial KPI zur Steuerung und zur Anreizgestaltung und andererseits den möglichen positiven Beitrag von Controllern bei der Anreizgestaltung belegt. Hierauf aufbauend wurden Praxisimplikationen abgeleitet, die Beispiele beschreiben, wie Personalmanagement und Controller-Bereich erfolgreich zusammenarbeiten können.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass mit dem Einsatz von Anreizsystemen wichtige handlungsleitende Verhaltensimpulse bei den Führungskräften im Unternehmen erzielt werden können. Sie können jedoch nur dann die gewünschten Wirkungen entfalten, wenn die Systeme adäquat ausgestaltet und mit anderen Steuerungsinstrumenten, zum Beispiel Planungsrechnungen, abgestimmt sind.

Eine aktive Einbindung der Controller in die Anreizgestaltung kann in diesem Zusammenhang helfen, die gewünschten Ziele zu erreichen und die Gefahr dysfunktionaler Effekte zu reduzieren. Personaler sollten die Controller dabei nicht lediglich als Methoden- und Systemdienstleister verstehen, die ihre Aufgaben auf die Berechnung von Kennzahlen beschränken, sondern Controller im positiven Verständnis als Counterpart oder als Business-Partner des Personalmanagements in ihr Handeln einbeziehen.

SUMMARY

Research question: Our paper addresses the research question whether the cooperation between management accountants (or controllers, as denoted in German-speaking countries) and HR management is beneficial when financial results controls are used for incentive purposes.

Methodology: Empirical surveyed data from 1.500 German firms, using a PLS-based structural equation model.

Practical implications: It is to be seen that the involvement of management accountants in incentive compensation issues is indeed driving increased managerial effort which then in turn enhances firm performance.



PROF. DR. BARBARA E. WEISSENBERGER
Justus-Liebig-Universität Gießen, Professur für Betriebswirtschaftslehre IV, insbesondere Controlling und integrierte Rechnungslegung
e-mail: barbara.weissenberger@wirtschaft.uni-giessen.de
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling>



DR. SEBASTIAN WOLF
ehem. Forschungsmitarbeiter an der Justus-Liebig-Universität Gießen (Professur für Betriebswirtschaftslehre IV), sowie CTcon-Fellow
e-mail: info.bwl4@wirtschaft.uni-giessen.de
<http://wiwi.uni-giessen.de/controlling/> / www.ctcon.de



GUNNAR ELBERS
Principal bei der CTcon GmbH
e-mail: g.elbers@ctcon.de
www.ctcon.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bungenstock, C. (2008): Das Verhältnis von CFO und Controller-Organisation, in: Weber, Jürgen/Vater, Hendrik/Schmidt, Walter/Reinhard, Hartmut/Ernst, Edgar (Hrsg.): Die (neue) Rolle des Controllers, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 33-46.

Elbers, G./Weissenberger, B. E./Wolf, S. (2010): Gestaltung variabler Vergütungssysteme: Controlling-Aufgaben umfassen mehr als (nur) Kennzahlenentwicklung, in: Controlling-Magazin, 35. Jg., Januar/Februar, S. 80-86.

Götz, O./Lieh-Gobbers, K. (2004): Analyse von Strukturgleichungsmodellen mithilfe der Partial-Least-Squares (PLS)-Methode, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., S. 714-738.

Merchant, K. A./Van der Stede, W. (2007): Management-Control-Systems, Harlow et al.: Prentice Hall, 2. Auflage.

Rost, K./Osterloh, M. (2009): Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs, in: Schmalenbach Business Review, 61. Jg., S. 119-149.

Wagenhofer, A. (1997): Kostenrechnung und Verhaltenssteuerung, in: Freidank, Carl-Christian et al. (Hrsg.): Kostenmanagement. Aktuelle Konzepte und Anwendungen, Berlin et al.: Springer, S. 57-78.

Weber, J. (2008): Von Top-Controllern lernen. Controlling in den DAX 30-Unternehmen, Weinheim: Wiley.

Weber, J./Hirsch, B./Rambusch, R./Schlüter, H./Sill, F./Spatz, A. (2006): Controlling 2006 – Stand und Perspektiven. Studie in Kooperation mit dem ICV, Vallendar, 2006.

Wolf, S. (2011): Management Accountants' Business Orientation and Involvement in Incentive Compensation, Frankfurt/Main: Peter Lang.

Wie sich in einem Unternehmen eine Gesundheitskultur verankern lässt

Von **Dr. Anna Osterspey** (Deloitte Consulting) und **Prof. em. Dr. Norbert Thom** (Universität Bern)

Derzeitige wirtschaftliche Rahmenbedingungen konfrontieren Unternehmen mit großen Herausforderungen. Dazu gehören erhöhte Anforderungen an Produktivität, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit, welche wiederum wesentlich durch die Wettbewerbsintensität in sich globalisierenden Märkten bedingt sind. Überdies sehen sich Betriebe den Auswirkungen des fortschreitenden demografischen Wandels ausgesetzt und müssen mit einer permanenten Weiterentwicklung moderner Technologien Schritt halten. Derart verschärfte Wettbewerbsbedingungen erfordern eine überlegene finanzielle, technisch-wissenschaftliche, infrastrukturelle sowie vor allem personelle Ressourcenbasis. Die Reaktion auf die dargelegten Herausforderungen wird im Wirtschaftsraum Nord- und Westeuropa durch hohe Personalkosten erschwert. Unternehmensstandorte in Hochlohnländern sind betriebsökonomisch nur überlebensfähig, wenn die dort erzielte Arbeitsleistung pro Zeiteinheit die Konkurrenz in Niedriglohnländern bei Weitem übertrifft.

Die vorgenannten Entwicklungen erklären, warum viele Betriebe hohe Erwartungen an ihre Angestellten hegen. Dies führt nicht selten zu einer Überbeanspruchung menschlicher Leistungsträger. Empirische Befunde belegen, dass der Arbeitsplatz diverse Belastungsquellen bereithält, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten beeinträchtigen (u. a. Bartholdt/Schütz, 2010, S. 63). Auffallend ist, dass Arbeitsstress oftmals unmittelbar durch die Personalführung entsteht oder zumindest durch diese beeinflussbar ist. Während mechanische und chemische Belastungen in der Vergangenheit nennenswert gesunken sind, ist das Ausmaß an psychischen bzw. psychosozialen Störgrößen deutlich gestiegen (Bödeker/Klindworth/BKK Bundesverband, 2007, S. 4). Der viel zitierte Anstieg an Burnout-Fällen ist spiegelbildlich für diese Entwicklung zu sehen. Die Kosten, die Unternehmen durch Absentismus und Präsentismus entstehen, sind gravierend. Der daraus resultierende Handlungsbedarf zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist offensichtlich.

Gesundheitsmanagement im betrieblichen Kontext

Um die Gesundheit des Personals zu erhalten und nachhaltig zu fördern, investieren immer mehr Unternehmen in ein

betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Durch ein planvolles Vorgehen sollen zum einen gesundheitsgerechte Rahmenbedingungen geschaffen werden. Zum anderen besteht das Ziel darin, möglichst alle Unternehmensmitglieder im beruflichen und privaten Umfeld zu gesundheits- und sicherheitsbewusstem Verhalten zu befähigen.

Im BGM verschmelzen zwei historisch getrennte Entwicklungslinien. Hierbei handelt es sich um rechtliche Bestimmungen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz einerseits, sowie um freiwillige Initiativen der maßgeblich von der WHO forcierten betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) andererseits (Bödeker/Kramer/Sockoll, 2009, S. 341). Letztere umfasst zudem das betriebliche Case Management. Im Rahmen eines systematischen Prozesses werden individuell abgestimmte Leistungen angeboten, um vor allem Langzeitkranke schnellstmöglich und langanhaltend am Arbeitsplatz zu reintegrieren.

Die Autoren gehen von der Grundthese aus, dass ein BGM mit vereinzelt Aktionen, Kampagnen und Kursen (z. B. zu Themen wie Stressmanagement, Ernährung und Bewegung) sowie mit isolierten Fachverantwortlichen nicht nachhaltig erfolgreich sein kann. Sie plädieren daher für eine kulturelle Verfestigung gesundheitsfördernder Konzepte¹.

Dimensionen der Gesundheitskultur

Die Unternehmenskultur ist im Sinne einer Wertebasis eine Umhüllungsgröße, welche den Einsatz aller nachgeordneten Führungsinstrumente steuert. Analog stellt die Gesundheitskultur, als Teil der Unternehmenskultur, den normativen Ansatzpunkt für die Steuerung aller gesundheitserhaltenden und -fördernden Initiativen dar.

Basierend auf den Darstellungen eines umfassenden Gesundheitsmanagements, ist das Konstrukt Gesundheitskultur (siehe Abb. 1) eine gedankliche Weiterentwicklung. Es folgt der Logik des Modells der European Foundation for Quality Management. Demnach werden menschenbezogene (z. B. positives subjektives Gesundheitsempfinden) und unternehmens-

1. Die Ausführungen dieses Artikels basieren auf Osterspey (2012), einem vom Zweitautor Norbert Thom betreuten Forschungsprojekt am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern. Die genannte Publikation enthält ein umfassendes Quellenverzeichnis.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann eine Unternehmenskultur verankert werden, die Gesundheit und Wohlbefinden des Personals erhält und fördert sowie damit einen nachhaltigen Beitrag zur Steigerung der Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben leistet?

Methode: Durchführung einer umfangreichen qualitativen Intensivfallstudie in der Schweizerischen Post zur Erhebung der Ist-Kultur und Identifikation möglicher Gestaltungsempfehlungen.

Praktische Implikationen: Ansatzpunkte zum Kulturmanagement finden sich in den Instrumenten der Unternehmensführung sowie in sämtlichen Personalfunktionen.

bezogene (z. B. Kostensenkung und Produktivitätssteigerung) Ergebniskriterien durch verschiedenartige Voraussetzungen/Befähiger ermöglicht.

Letztere lassen sich in vier Hauptkategorien klassifizieren.

► **Grundwerte und Überzeugungen:** Angeregt durch das Mehrebenenmodell der Unternehmenskultur von Schein, (1984) gelten gesundheitsgerechte Grundwerte und Überzeugungen als Voraussetzungen/Befähiger einer Gesundheitskultur. Exemplarisch bedeutet dies, dass Betriebe auf Unternehmenshandlungen verzichten sollten, die wesentlich zu einer Schädigung der Beschäftigtengesundheit führen. Ein weiterer gesundheitsrelevanter Grundwert besteht in der Achtung und dem Respekt vor dem Individuum. Eine Verletzung der Privatsphäre durch den Arbeitgeber ist selbst unter wohlgemeinten BGM-Gesichtspunkten unzulässig.

► **Führungs- und Eigenverantwortung:** Unabdingbar für eine internalisierte Gesundheitskultur ist ferner die Übernahme von Führungs- und Eigenverantwortung. Vorgesetzte haben einen erheblichen direkten/indirekten Einfluss auf das Befinden der ihnen unterstellten Mitarbeiter. Überdies liegt es wesentlich in ihrem Ermessen, dem BGM zu einem angemessenen Stellenwert im Unternehmen zu verhelfen. Allerdings sind der (Mit-)Verantwortung für das Beschäftigtenwohl seitens der Führung Grenzen gesetzt. Gesundheit ist ein gesamt-menschliches Phänomen. Genetik und private Lebensführung entziehen sich nahezu vollständig dem Wirkungsspektrum der Führungspersonen. Mehr noch ist zu berücksichtigen, dass Vorgesetzte selbst großen Belastungen ausgesetzt sind. Erfolgs- und Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit sowie eine weiter fortschreitende Arbeitsverdichtung zählen zu den Hauptstressoren auf Führungsebene (DGFP e. V., 2011, S. 14). In der Konsequenz ist die Übernahme von Eigenverantwortung für das eigene Wohlergehen auch im betrieblichen Kontext umso wichtiger. BGM darf keineswegs als Konsumgut betrachtet werden. Investitionen in die Mitarbeitergesundheit zeigen nur die erwünschte Wirkung, wenn sie von den Beschäftigten angenommen und mitgetragen werden. Ein Lösungsansatz, in dem allein Führungskräfte und Personalabteilungen respektive Gesundheitsbeauftragte Verantwortung übernehmen, ist nicht tragfähig.

Es ist ein Grundprinzip der Gesundheitsförderung, Betroffene aktiv in die Analyse von Belastungen und die Suche nach

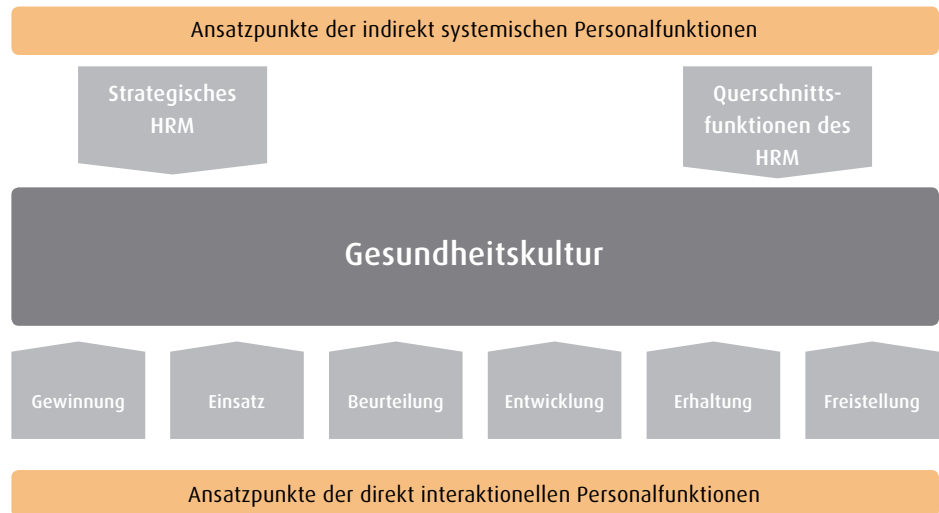
Es ist ein Grundprinzip der Gesundheitsförderung, Betroffene aktiv in die Analyse von Belastungen und die Suche nach

Abb. 1: Konstrukt einer Gesundheitskultur



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Beeinflussung der Gesundheitskultur



Quelle: Eigene Darstellung.

Lösungsmöglichkeiten einzubeziehen (Kuhn/Gensch, 2009, S. 539).

► **Arbeits- und Beziehungsorganisation:** Gesundheitswissenschaftliche Erkenntnisse belegen den Einfluss der Arbeits- und Beziehungsorganisation auf das Befinden der Erwerbstätigen (z. B. Bamberg/Busch/Ducki, 2003, S. 131; Busch, 1998, S. 100). So können anforderungsvielfältige, ganzheitliche sowie sinnstiftende Aufgaben, die ihren Trägern zugleich Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten, das menschliche Wohlbefinden begünstigen. Neben einer entsprechenden Gestaltung des Aufgabeninhalts zeichnet sich eine Gesundheitskultur durch eignungs- und neigungsgerechte Handlungs- und Entscheidungsspielräume aus, wobei das organisatorische Kongruenzprinzip einzuhalten ist (Übereinstimmung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung). Auch angemessene Partizipationsmöglichkeiten sind Zeichen einer intakten Sollkultur im hier betrachteten Sinne. Eine gesundheitskulturgerechte Ausgestaltung der Arbeitsorganisation schlägt sich außerdem in einer bedarfsgerechten zeitörtlichen Bindung an den Arbeitgeber nieder, sofern diese von Unternehmensseite realisierbar ist. Bekanntermaßen können flexible Arbeitszeitmodelle eine zufriedenstellende Work-Life-Balance unterstützen. Mit Blick auf die Beziehungsorganisation ist von einer Gesundheitskultur zu sprechen, wenn innerhalb einer Organisationseinheit stabile und unterstützende Sozialstrukturen vorhanden sind. Des Weiteren wird ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Feedback und Verbesserungsvorschlägen als Befähiger für eine gesundheitserhaltende und -fördernde Unternehmenskultur angenommen.

► **Betriebliche Ressourcen:** Auf oberster Konstruktebene setzt eine Gesundheitskultur die Verfügbarkeit betrieblicher Ressourcen materieller und immaterieller Art voraus. BGM ist auf dieser Stufe in höchstem Maße sichtbar. Unterschieden werden technisch-materialisierte (z. B. IT-Infrastruktur zur Realisierung von rechnerunterstützter Heimarbeit), immateriell-informatrische (z. B. Aktionstage, BGM-Controlling-Systeme) sowie organisatorisch-personalwirtschaftliche (z. B. Fachexperten) Ressourcen. Eine derartige Kategorisierung bietet den Vorteil, die mannigfaltigen Ansätze und Maßnahmen, wie sie in der einschlägigen Fachliteratur beschrieben werden, in betriebswirtschaftlicher Denkweise zu systematisieren. Ausschlaggebend ist, dass Investitionen in Kulturartefakte eine Ausdrucksform verinnerlichter Werte, Überzeugungen und Verantwortungseinsichten sein sollten und durch eine kulturgerechte Ausgestaltung der Arbeits- und Beziehungsorganisation zu ergänzen sind. Eine alleinige Investition in vordergründige Symbole ist ungenügend.

Die Rolle der Führungskräfte

Kultur ist ein umfassendes, mehrschichtiges Phänomen, das aufgrund seines gewachsenen, zumeist nahezu vollständig internalisierten Normen- und Wertesystems nur schwer veränderbar ist. Allerdings lässt sich dieses im betrieblichen Kontext durch den gezielten Einsatz von Führungsinstrumenten und Maßnahmen des Personalmanagements (HRM) formen (siehe Abb. 2).

Führungskräften, als wichtige Beeinflusser der Unternehmenskultur, wird in diesem Zusammenhang eine zentrale

Rolle zuteil. Existieren dokumentierte Aussagen und Anweisungen zum Wertemanagement, ohne dass diese auf integrale Art und Weise (vor-)gelebt werden, bleiben sie Makulatur und führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Frustration und Enttäuschung. Im Hinblick auf eine Gesundheitskultur ist es zudem wichtig, dass Führungspersonen über Fachkenntnisse im Bereich BGM verfügen, ein ausreichendes Maß an emotionaler Intelligenz erkennen lassen und eine angemessene Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion zeigen. Darüber hinaus ist es unverzichtbar, dass Kulturschaffende auf ihre Glaubwürdigkeit bedacht sind, Sinn vermittelnd und fair führen und sich geschlossen für die Umsetzung der Sollkultur einsetzen.

Führungskräfte sind Machtpromotoren im Wandlungsprozess. Aufgrund ihrer hierarchischen Stellung ist es ihnen möglich, Veränderungen zu legitimieren. Sie können Fachpromotoren, d. h. BGM-Spezialisten, zu Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie zu einem Mehr an Akzeptanz verhelfen. Ferner sind sie imstande, erforderliche finanzielle, personelle und technische Ressourcen bereitzustellen und Systembarrieren zu überwinden. Die Empirie gibt Aufschluss darüber, ob die Rolle der Führung bei Veränderungsprozessen zu den Erfolgsfaktoren zählt (u. a. Krüger, 2009, S. 146).

Untersuchung der Gesundheitskultur – ein Beispiel

Eine umfassende Untersuchung der Gesundheitskultur innerhalb der Schweizerischen Post liefert wertvolle Einsichten in die Gesundheitsförderungspraxis eines BGM-erfahrenen, vielgestaltigen Großbetriebs.

Um die Entwicklung und Verankerung einer Gesundheitskultur zu erfassen, ist es erforderlich, die Lebenswelt einer Organisation in möglichst vielen Facetten zu betrachten. Kultur wird von Menschen geschaffen und gelebt. Die Art und Weise, wie sie sie wahrnehmen, deuten, interpretieren und handeln, kann am besten qualitativ erhoben und ausgewertet werden (Rosenstiel, 2005, S. 238).

In der Zeit von April 2010 bis August 2011 erfolgte eine breit angelegte Erhebung verschiedener Primär- und Sekundärdaten. Der finale Datensatz basiert auf 69 Einzelinterviews (Führungskräfte sämtlicher Hierarchieebenen, Personal- und Gesundheitsspezialisten, Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung), einer Gruppendiskussion auf Geschäftsleitungsebene, zahlreichen teilnehmenden Beobachtungen sowie einem vertieften Dokumentenstudium. Alle Gespräche wurden digital aufgezeichnet und im Anschluss anonymisiert. Die Transkription wurde den Interviewpartnern und Diskussionsteilnehmern zugeschickt, sodass Verständnisfragen geklärt, Anpassungen vorgenommen und das Einverständnis für die Freigabe zur weiteren Datenverarbeitung eingeholt werden konnten. Die Analyse des Datenmaterials erfolgte computergestützt in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 114 ff).

Besondere Beachtung fand die gewissenhafte Einhaltung qualitativer Gütekriterien.

Hervorzuheben ist das abschließende Gespräch mit dem Konzernleiter der Schweizerischen Post zur Diskussion und Validierung der Befunde (Details zur Auswertung und Originalzitate in: Osterspey, 2012).

Erkenntnisse aus der Fallstudie

Aus der Auswertung des umfangreichen Datenmaterials lässt sich der Schluss ziehen, dass Führungskräfte zum Erfolg eines kulturverankerten BGM den wesentlichen Beitrag zu leisten haben. Allerdings genügt es keineswegs, wenn sie sich auf die Bereitstellung von Ressourcen für das BGM sowie auf eine regelmäßige Kontrolle von Abwesenheits- und Unfallstatistiken beschränken. Das Kooperationskonzept des Promotorengespans (Witte, 1988, S. 153) ist auch in der Verankerung einer Gesundheitskultur Erfolg versprechend. Machtpromotoren (Führungskräfte) haben mit Fachpromotoren (Personal- und Gesundheitsspezialisten) in optimaler Weise zusammenzuwirken. Dafür ist zunächst eine fachliche Aufgabenvorbereitung notwendig. Alle Akteure müssen sich zu ihrer speziellen Verantwortung im Kulturentwicklungsprozess bekennen. Ferner ist die Rolle des Personalmanagements entscheidend. Dies verlangt nach einer kulturgerechten Ausrichtung aller Personalfunktionen.

Die Intensivfallstudie belegt eindrucksvoll, dass ein BGM basierend auf einzelnen Projekten sowie auf nicht zusammenhängenden Aktivitäten von weitgehend isolierten Fachbeauftragten keinen nachhaltigen Erfolg hat. Ein solches BGM dient primär der anfänglichen Sensibilisierung für die Thematik. Eine Reduktion auf den werksärztlichen Dienst bzw. auf die korrekte Erfüllung gesetzlicher Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist für eine kulturelle Verfestigung der Gesundheitsförderung mangelhaft.

Die Vielgestaltigkeit des untersuchten Großunternehmens führt zur Erkenntnis, dass Aktionen und Kampagnen des BGM zielgruppenspezifisch aufbereitet und kommuniziert werden müssen. Basierend auf den Einsichten in Wirkungszusammenhänge verschiedener Gestaltungselemente im Fallunternehmen sowie auf generellen Erkenntnissen aus der (Personal-) Managementlehre werden nachfolgend einige ausgewählte Handlungsempfehlungen zum Aufbau und zum Erhalt einer Gesundheitskultur präsentiert.

Handlungsgrößen zur Förderung einer Gesundheitskultur

Zunächst werden allgemeine Führungsinstrumente und danach Funktionen des Personalmanagements in der gebotenen Kürze behandelt.

► **Unternehmenskultur:** Im Topmanagement sollte die Überzeugung herrschen, dass wirtschaftlicher Erfolg dauerhaft vorwiegend durch motivierte, engagierte und leistungsfähige

Mitarbeiter zu erreichen ist. Das Gesundheitskulturkonstrukt kann als Anhaltspunkt für eine systematische Kulturarbeit dienen. Essenziell ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht die feste Verbindung zwischen dem BGM und einer Leistungskultur. Gesundheit darf nicht als „weiches Thema“ einen niedrigen Stellenwert im betrieblichen Wertesystem erhalten. Nur durch gesunde und einsatzfähige Beschäftigte lassen sich Wirtschaftlichkeitsziele erreichen. Wichtige Komponenten sind eine Vertrauens-, Feedback- und Konfliktkultur. Belastungsfaktoren im Arbeitsalltag sowie Verbesserungsvorschläge müssen frei geäußert werden dürfen. Neben formellem Feedback (z. B. im Zuge von Mitarbeiter- respektive Zielvereinbarungsgesprächen) spielen informelle Rückmeldungen eine zentrale Rolle. Bestehende Unstimmigkeiten sollten nicht durch falsch verstandene Harmoniebedürftigkeit unterdrückt werden. Im Leitbild des Unternehmens ist idealerweise bereits ein Verhaltenskompass für eine gesundheitsbegünstigende Kultur festzuhalten.

► **Zielsystem und strategische Aspekte:** Erforderlich ist eine praxistaugliche Definition von Gesundheit. Dadurch lässt sich verhindern, dass sich unrealistische Erwartungen an den Arbeitgeber aufbauen und die Eigenverantwortung für die Gesunderhaltung vernachlässigt wird. Daher empfiehlt sich eine Fokussierung der Ziele auf die Arbeitsplatzsituation. Spannungsfelder zwischen Wirtschaftlichkeits- und Mitarbeiterzielen sind sorgfältig zu analysieren. Beispielsweise können zu hohe Gewinn- und Kostensenkungsziele negative Auswirkungen auf das Beschäftigtenwohl nach sich ziehen.

Gesundheitssensible Unternehmen werden in der Strategiearbeit den internen Ressourcen den gleichen Stellenwert einräumen wie der Marktperspektive. Für die Strategieumsetzung bietet das Konzept der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 1997) eine geeignete Hilfe. Innerhalb der vier klassischen Handlungsfelder ist die Lern- und Entwicklungsperspektive ein unmittelbarer Ansatzpunkt. Übliche Kennzahlen, wie Mitarbeitertreue, -zufriedenheit und -produktivität, können sinnvoll mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden des Personalkörpers in Verbindung gebracht werden. Entsprechende Rückwirkungen auf die drei anderen Handlungsfelder (Finanzen, Kunden, interne Prozesse) sind ebenfalls aufzuzeigen.

► **Betriebliche Organisation:** Der Gesundheitsaspekt ist auch in den betrieblichen Strukturen und Prozessen zu berücksichtigen. Wenn der Profit-Center-Gedanke in Großunternehmen zu rigide ausgelebt wird, behindert dies den Informationsaustausch zwischen Organisationseinheiten sowie die Solidarität unter den Teilen des Gesamtsystems. Es drohen Abschottungstendenzen. Aufbauorganisatorisch ist auf klare Unterstellungsverhältnisse und eine Größe von Leitungsspannen zu achten, welche die Übernahme von Führungsverantwortung im Sinne einer wahrzunehmenden Fürsorgepflicht überhaupt ermöglicht. Arbeitsprozesse sind transparent zu ge-

stalten. Sie sollten einen klaren Adressaten haben (interne/ externe Kunden). Im Idealfall überlassen Arbeitsabläufe den Ausführenden eignungs- und neigungsgerechte Kontrollmöglichkeiten, d. h. genügend Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten. Bei der organisatorischen Gestaltung ist die Anzahl und Frequenz von Reorganisationsprozessen gewissenhaft abzuwägen. Die betriebswirtschaftlichen und psychischen Realisationskosten sind dem potenziellen Nutzen einer neuen Organisationsform gegenüberzustellen.

Grundsätzlich ist in organisatorischen Gestaltungsprozessen dem Effizienzkriterium „Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit“ (Thom/Wenger, 2010, S. 144) gebührend Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Dazu gehören stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten, eine widerspruchsfreie personelle Zuordnung sowie eine ganzheitliche Aufgabebearbeitung.

Gesundheitsaspekte in alle Personalfunktionen integrieren

Der Gesundheitsgedanke ist in alle Personalfunktionen zu integrieren (siehe Abb. 2). Dies wird ansatzweise an einigen ausgewählten Funktionen verdeutlicht.

► **Personalgewinnung:** Im Rahmen der Personalgewinnung sollte die Personalselektion darauf achten, dass gesundheitsförderliche Werte bereits spürbar ausgeprägt sind. Im Einarbeitungsprozess hat der Gesundheitsgedanke ebenfalls einen gebührenden Platz zu erhalten. Eine reine Informationsvermittlung (z. B. alleinstehender Vermerk im Begrüßungsordner) erreicht nicht die gewünschte Verhaltensebene.

► **Personaleinsatz:** Beim Personaleinsatz haben Betriebe unter anderem gesetzliche Vorschriften einzuhalten, Chancen und Risiken flexibler Arbeitszeitmodelle abzuwägen, ergonomische Rahmenbedingungen zu optimieren sowie Vorkehrungen für die Reintegration von (länger) erkrankten Mitarbeitenden zu schaffen.

► **Personalbeurteilung:** In der Personalbeurteilung ist darauf zu achten, die Förderungsverantwortung explizit in das Beurteilungssystem für Führungskräfte aufzunehmen. Vorsicht gilt im Umgang mit Präsenzziele für das unterstellte Personal, da Abwesenheiten nicht vollständig vonseiten des Betriebs beeinflussbar sind (z. B. Grippewelle) und Präsentismus letztlich höhere Kosten als Absentismus verursachen kann.

► **Personalentwicklung:** In der Personalentwicklung geht es mitunter um eine zielgruppengerechte Vermittlung fachlicher, sozialer und unmittelbar gesundheitsbezogener Kompetenzen. Weiterhin ist die Integration des BGM in die obligatorische Führungskräfteentwicklung zu fordern. Schließlich bedarf es einer Präzisierung des Anforderungsprofils für BGM-Fachkräfte sowie die Festlegung notwendiger Kompetenzen für entsprechend zertifizierte Berufsabschlüsse.

► **Personalerhaltung:** Hinsichtlich der Personalerhaltung regen die Autoren die gesundheitskulturgerechte Gestaltung des

betrieblichen Anreizsystems an. Dieses muss im Einklang mit dem Ziel- und Strategiesystem stehen und darf immaterielle Komponenten nicht vernachlässigen.

► **Personalfreistellung:** Abschließend gilt bezüglich der Personalfreistellung das Postulat, sich konsequent von Personen zu trennen, die sich nachweislich und über einen längeren Zeitraum als kulturinkompatibel erweisen. Diese Ausrichtung drängt sich besonders bei Führungskräften auf, weil sie den größten Schaden bezüglich der Glaubwürdigkeit der im Leitbild festgehaltenen Werte und Verhaltensvorgaben verursachen können (Negativmultiplikatoren).

Fazit

Basierend auf konzeptionellen Überlegungen sowie Einsichten aufgrund der Intensivfallstudie beim zweitgrößten Arbeitgeber innerhalb der Schweiz, konnten Gestaltungsempfehlungen für die Verankerung einer Gesundheitskultur entwickelt werden. Die Verfasser vertreten die Überzeugung, dass dieser Verankerungsprozess bei den Führungsinstrumenten (Unternehmenskultur, Ziel- und Strategiesystem, Organisation) beginnen muss. Nach diesen generellen Aktionsparametern ist der Gesundheitsgedanke konsequent in alle Funktionen des Personalmanagements zu integrieren. Bis dato erfolgt allzu oft eine primär vordergründige Ausrichtung des BGM. Eine solche schlägt sich exemplarisch im Einsatz von isolierten Fachverantwortlichen, der Durchführung saisonaler, aktionsgetriebener Kampagnen sowie in der zusammenhanglosen Auswertung einzelner Kennzahlen nieder. All dies ist wichtig, verharrt allerdings hauptsächlich auf der Ebene der Artefakte. Das vorgestellte Gesundheitskulturkonstrukt zeigt die Vielschichtigkeit auf, mit welcher unternehmens- und menschengerechte Resultate erreichbar sind.

SUMMARY

Research question: How can we establish a corporate culture which is fostering the health and well-being of the workforce and by this contributes to the sustainable competitiveness of enterprises?

Methodology: An intensive case study within Swiss Post was realized. By qualitative research analysis the existing culture could be diagnosed. Recommendations for deeper cultural embedding are made.

Practical implications: The authors see the most promising chance for changing the culture by embedding the health dimension into the instruments of corporate management and all functions of human resource management.



DR. ANNA OSTERSPEY

Beraterin im Bereich Human Capital
Advisory Services bei Deloitte Consulting
e-mail: aosterspey@deloitte.de
www.deloitte.com/de



PROF. EM. DR. NORBERT THOM

ehemals Direktor am Institut für
Organisation und Personal (IOP)
der Universität Bern
e-mail: thom@iop.unibe.ch
www.iop.unibe.ch

LITERATURVERZEICHNIS

- Bamberg, E./Busch, C./Ducki, A. (2003):** Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt, Bern.
- Bartholdt, L./Schütz, A. (2010):** Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention, Basel.
- Bödeker, W./Klindworth, H./BKK Bundesverband (2007):** Herz und Seele bei der Arbeit. Die Bedeutung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychischen Erkrankungen für die Arbeitswelt, Essen.
- Bödeker, W./Kramer, I./Sockoll, I. (2009):** Rentable Investition oder soziale Norm? Zur Wirtschaftlichkeit betrieblichen Gesundheitsmanagements, Arbeit, 18. Jg., Nr. 4, S. 340-352.
- Busch, C. (1998):** Stressmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung, Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, hrsg. v. Eva Bamberg/Antje Ducki/Anna-Marie Metz, Göttingen, S. 97-110.
- DGFP e. V. (2011):** DGFP-Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften, Düsseldorf.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Krüger, W. (2009):** Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels, Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Aufl., hrsg. v. Wilfried Krüger, Wiesbaden, S. 143-191.
- Kuhn, J./Gensch, R. (2009):** Ethische Aspekte des betrieblichen Gesundheitsmanagements, Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 52. Jg., Nr. 5, S. 535-542.
- Mayring, P. (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Aufl., Weinheim/Basel.
- Osterspey, A. (2012):** Gesundheitskultur. Entwicklung und Verankerung durch Personalmanagement, Köln.
- Rosenstiel, L. von (2005):** Organisationsanalyse, Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 4. Aufl., hrsg. v. Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke, Reinbek bei Hamburg, S. 224-238.
- Schein, E. H. (1984):** Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25. Jg., Nr. 2, S. 3-16.
- Thom, N./Wenger, A. P. (2010):** Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden.
- Witte, E. (1988):** Innovationsfähige Organisation, Innovative Entscheidungsprozesse. Die Ergebnisse des Projekts „Columbus“, hrsg. v. Eberhard Witte/Jürgen Hauschildt/Oskar Grün, Tübingen, S. 144-161.

Generation Y: Viel Lärm um fast nichts

Die Unterschiede in den arbeitsbezogenen Einstellungen zwischen Generationen sind zu gering, um eine grundsätzliche Neuausrichtung der Personalarbeit zu begründen.

Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Bonn)

Die Diskussion über die Andersartigkeit neuer Generationen, meist in Form von Negativzuschreibungen, ist nicht neu. Schon Sokrates soll gesagt haben: „Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten sollte.“

Neu ist allerdings die Intensität, mit der Generationenunterschiede als Begründung für eine komplette Neuausrichtung der Personalarbeit herangezogen werden: „Die hohen Job-Ansprüche der Generation Y: Auslandsaufenthalte, großzügige Teilzeitregelungen und Weiterbildungen jeder Art: Unternehmen müssen immer mehr Fantasie entwickeln, um junge Talente zu ködern“ (Onken, A.: Die hohen Job-Ansprüche der Generation Y, Die Welt vom 6.3.2012); „Generation Y: Wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ (Buchhorn, E. und Werle, K.: Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts“, SpiegelOnline vom 7.6.2011); „Having been praised all their lives this generation can't deal with failure (...) They expect acknowledgement even when they don't deserve it (...) They want to be put on the fast-track whether they deserve it or not (...) They dislike working long hours“ (Clement, D.: Why businesses need Generation Y, The New Zealand Herald vom 2.2.2008).

Neben der Berichterstattung in der Presse finden sich in der Managementliteratur zahlreiche Praxisratgeber, die Empfehlungen zur Ausgestaltung der Personalarbeit unter den neuen Rahmenbedingungen der Generation Y geben. Dabei wird die Andersartigkeit häufig schon vorausgesetzt und es geht „lediglich“ noch darum, die richtigen personalwirtschaftlichen Konsequenzen zu ziehen: „In allen vertretenen Unternehmen ist das Bewusstsein vorhanden, dass sich mit dem Eintritt der Generation Y in das Arbeitsleben die Aktionsfelder der Personalarbeit verändern.“ (o. V. 2011, S. 6)

Wir wollen im Folgenden der Frage nachgehen, welche wissenschaftlichen Befunde zu Unterschieden bezüglich Einstellungen zur Arbeit zwischen Generation Y und der Vorgängergeneration, der Generation X, vorliegen, die diese Neuausrichtung begründen. Wir wollen uns dieser Frage in drei Schritten nähern: Einleitend stellen wir das Generationenkonzept als Begründung der Personalarbeit vor. Der Schwerpunkt wird hier in der Unterscheidung zwischen allgemeinen

Trends, Altersunterschieden und Generationeneffekten bestehen. Danach entwickeln wir eine Typologie der typischen empirischen Quellen, auf denen die Analyse von Generationenunterschieden beruht. Abschließend gehen wir auf die wissenschaftlichen Befunde aus Längsschnittuntersuchungen zu Unterschieden in Werten und Arbeitseinstellungen der Generationen ein.

Der nachfolgende Beitrag wird zeigen, dass die tatsächlichen Unterschiede geringer sind als die öffentliche Diskussion vermuten lässt.

Die Bedeutung von Generationen für die Personalarbeit

Die Erforschung von Generationeneffekten hat eine lange Tradition. Grundannahme ist, dass neben angeborenen Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften oder erworbenen Fertigkeiten auch die jeweiligen gemeinsam geteilten Erfahrungen in der Jugend nachhaltig prägend für Lebens- und Arbeitseinstellung sind. Gängige Einteilung in der Forschung ist die Unterscheidung in drei Generationen, wobei die Übergänge fließend sind und die konkreten Jahreszahlen somit keine starren Grenzen darstellen.

► **Baby-Boomer:** „Baby-Boomer“ wurden in den Zeiten steigender Geburtenraten etwa zwischen 1955 und 1965 geboren. Die ersten Mitglieder dieser Generation erreichen bald das Rentenalter, sind gegenwärtig aber gerade durch ihre große Zahl noch wichtiger Bestandteil des Personals in deutschen Unternehmen. Baby-Boomer sind aufgewachsen in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs.

► **Generation X:** Das ökonomische Umfeld war für „Generation X“ (geboren etwa zwischen 1966 und 1980) weniger stabil als noch für die Baby-Boomer, bedingt zum Beispiel durch die Ölkrise und den stagnierenden Arbeitsmarkt. Auch das soziale Umfeld verlor an Stabilität, ausgedrückt beispielsweise durch Immigrationswellen, wachsende Scheidungsraten und vermehrte Berufstätigkeit der Mütter. Der technologische Fortschritt führte dazu, dass Mitglieder der Generation X relativ früh mit Computern in Berührung kamen und in deren Umgang geschult sind.

► **Generation Y:** Im Zeitraum der „Generation Y“ (geboren etwa zwischen 1981 und 2000) setzte sich der Wandel von

einer eher stabilen Industriegesellschaft hin zur globalisierten Informationsgesellschaft fort. Entsprechend vertraut sind Individuen dieser Generation mit neueren technischen Entwicklungen. Der Begriff „Generation X“ ist angelehnt an einen entsprechenden Romantitel von Douglas Coupland. „Y“ ist der nächste Buchstabe im Alphabet und leitet sich nicht unmittelbar aus den Charakteristika dieser Generation ab (englisch Y spricht sich „Why“: „Die Generation, die nach Begründungen fragt“).

Ursachenanalyse: Alter, Trends oder Generationeneffekte?

Niemand wird ernsthaft bestreiten wollen, dass Personalarbeit heute anders aussehen muss, als dies vor 20 oder 30 Jahren der Fall war. Um passgenaue personalwirtschaftliche Instrumente entwickeln zu können, müssen die Ursachen von Veränderungen identifiziert werden. Langfristig sind neben Generationeneffekten insbesondere Veränderungen der Rahmenbedingungen und Trends (z. B. technologische oder gesellschaftliche) dafür verantwortlich. Die geringere Bedeutung von Printmedien bei der Personalrekrutierung ist beispielsweise wesentlich durch die technologischen Möglichkeiten des Internets und des E-Recruiting bedingt.

Methodisch problematischer ist jedoch die Trennung von Alters- und Generationeneffekten. Direkte Befragungen von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters zeigen beispielsweise eine geringere Bindung an den Arbeitgeber bei jüngeren Arbeitnehmern auf.

Die Schlussfolgerung, „die Generation Y ist weniger loyal“, ist jedoch voreilig, da z. B. mit zunehmendem Alter die Wechselneigung leicht abnimmt. Diese Unterscheidung in Generationen- und Alterseffekte ist nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch hochrelevant: Sind zum Beispiel Alterseffekte bedeutsamer als Generationeneffekte, sollte die Personalarbeit lebensphasenorientiert und nicht generationenorientiert ausgerichtet sein.

Unzureichend fundierte Behauptungen dominieren das Bild

In der Populärpresse finden sich regelmäßig einfache Assoziationen, bei denen beispielsweise aus der Nutzung von Smartphones auf die Notwendigkeit einer neuen Führungskultur geschlossen wird. Interessanter für Personalmanager ist die Urteilsbildung aus der eigenen beruflichen Erfahrung, z. B. aus Rekrutierungsgesprächen. Personalpraktiker suchen auf ihren eigenen Erfahrungen aufbauend häufig den Kontakt zu Kollegen. Beispielsweise werden im Rahmen von Workshops zur Generation Y Meinungsbilder der Kollegen gesammelt, die anschließend zu einem Gesamtbild aggregiert werden. Dieses Vorgehen ist grundsätzlich legitim.

Bei Themen wie der Generation Y sind Bauchgefühl, Intuition und eigenes Erleben allerdings schlechte Ratgeber, da hier nahezu jede Falle der Wahrnehmungsverzerrung zuschnappt,

Standardisierte Effektstärke: Wann sind Unterschiede „bedeutsam“?

Im Text haben wir die Unterschiede in den Befragungsergebnissen zwischen den Generationen X und Y als gering bezeichnet. Wann aber sind Unterschiede zwischen Gruppen gering und wann sind diese bedeutsam? In der empirischen Forschung wird die betriebswirtschaftliche Relevanz durch Effektgrößen angegeben. Ein übliches Maß ist „d“, die sogenannte standardisierte Effektstärke bezüglich des Unterschieds zwischen zwei Mittelwerten. Durch die Standardisierung wird erreicht, dass Untersuchungen, die auf unterschiedlichen Daten oder Skalen beruhen, vergleichbar werden. Dabei gelten für das Maß „d“ Effektgrößen um 0,2 bis 0,3 als schwach, um 0,5 als „moderat“ und ab 0,8 als „groß“. Auch in der zitierten Studie von Twenge und Kollegen sind die Generationsunterschiede in dieser Effektstärke angegeben (Twenge et al. 2010, S. 1132). Die maximale Effektstärke im Vergleich zwischen Generation X und Y besteht bezüglich der Freizeitorientierung mit $d = 0,22$, ein insgesamt somit schwacher Effekt.

Im konkreten Beispiel können die Effektgrößen durch Vergleich mit Abbildung 1 unmittelbar den jeweiligen Mittelwertunterschieden zugeordnet werden. Schwieriger ist eine allgemeine anschauliche Beschreibung der Effektstärke. Die mathematisch-statistisch korrekte Interpretation eines Werts von $d = 1$ lautet, dass Mitglieder der zweiten Gruppe im Durchschnitt eine Standardabweichung über den Werten der ersten Gruppe liegen. Eine anschauliche inhaltliche Interpretation liefern Adi Winteler und Peter Forster am Beispiel der Untersuchung von Maßnahmen zur Verbesserung der akademischen Lehre: „Wenn ein neues Programm eingeführt und dessen Wirksamkeit auf das Lernergebnis überprüft wird, dann bedeutet z. B. eine Effektstärke von 1.0, dass ein durchschnittlicher Lernender, der daran teilgenommen hat, danach bessere Leistungen erzielt als 84 % der Lernenden, die an diesem Programm nicht teilgenommen haben. Dies entspricht einer Verbesserung der Leistung um eine Standardabweichung der Normalverteilung“ (Winteler/Forster 2007, S. 104).

die wir aus der psychologischen Forschung zur Personalauswahl und -beurteilung kennen. Dies führt zu Stereotypisierungen, die mit der Realität in der Regel wenig zu tun haben.

Scott W. Lester und Kollegen vergleichen die Einstellungen von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen in einem Unternehmen mit den Einstellungszuschreibungen durch die jeweils anderen Generationen, d. h., sie vergleichen tatsächliche und wahrgenommene Generationenunterschiede (Lester et al., 2012). Die tatsächlichen Einstellungsunterschiede sind durchgängig deutlich geringer als die durch die Befragten vermuteten.

Der Unterschied zwischen wahrgenommenen und tatsächlichen Präferenzen thematisiert auch eine Studie von Kien-

baum zu Attraktivitätsmerkmalen von Arbeitgebern bei potenziellen Bewerbern. Auch hier zeigen sich große Unterschiede zwischen den Eigenschaften, die Bewerbern wichtig sind, und den Eigenschaften, von denen Manager glauben, dass sie wichtig sind. Der größte Wahrnehmungsunterschied besteht hier übrigens in dem vergleichsweise banalen Merkmal „Standort“ (Kienbaum, 2009, S. 13-14).

Systematische Untersuchungen sind nötig

Diese Beispiele machen deutlich, dass eine systematische Beschäftigung mit den Präferenzen und Einstellungen der Generation Y erforderlich ist. In der Regel geschieht dies durch Befragungen und deren quantitativer Auswertung. Der bekannteste Vertreter dürfte Anders Parment sein, dessen Buch zur Generation Y auch auf der Befragung von Studierenden in verschiedenen Ländern beruht (Parment, 2009). So wertvoll diese Einsichten in die Präferenzstrukturen und zur Überwindung von individuellen Wahrnehmungsverzerrungen sind, so unzureichend sind sie zur Begründung von Generationenunterschieden.

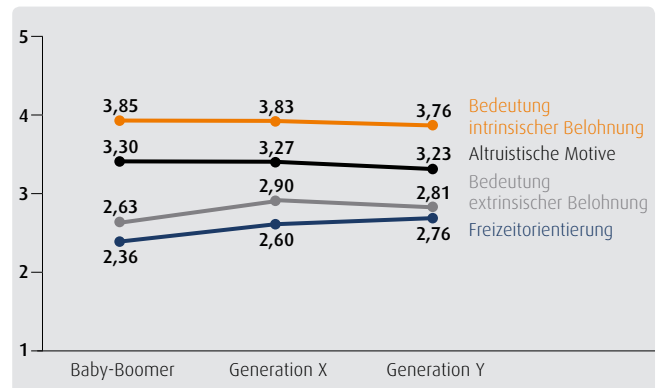
Dazu ist ein systematischer Vergleich mit der Präferenzstruktur der Vorgängergeneration notwendig. Ohne diesen systematischen Vergleich erfolgt der Abgleich mit einem aus der Intuition oder der Erinnerung abgerufenen Stereotyp vergangener Generationen, und die gleichen Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler kommen zum Tragen. Für einen solchen Vergleich können in einer ersten Näherung die jeweiligen Präferenzen der älteren Beschäftigten herangezogen werden. Dabei tritt aber die bereits oben diskutierte Vermischung von Alters- und Generationeneffekten auf.

Längsschnittuntersuchungen über mehrere Generationen

Im der letzten Ausgabe von PERSONALquarterly (Biemann et al., 2012) haben wir als Ausgangspunkt einer Betrachtung im Sinne des Evidence-based-Managements vorgeschlagen, zunächst gedanklich das Forschungsdesign zu konstruieren, das zur Beantwortung eines Managementproblems ideal wäre, um sich diesem dann möglichst weit anzunähern.

Zur Isolierung von Generationeneffekten und insbesondere der Trennung von Generationen- und Alterseffekten, beispielsweise bezüglich der Loyalität, müsste man untersuchen, wie ausgeprägt ein heute 40-Jähriger seine Bindung zu seinem Arbeitgeber ausdrücken würde, wenn er noch mal 20 wäre. Es ist offensichtlich, dass dieses Forschungsdesign im Rahmen einer Befragung nicht möglich ist. Allerdings erlauben Längsschnittstudien immerhin den Vergleich der Antworten der heute 20-Jährigen mit den Antworten, die die heute 40-Jährigen vor 20 Jahren gegeben haben. Dadurch können Alters- von Generationeneffekten unterschieden werden. Wir wollen uns im Folgenden den Kernergebnissen dieser Längsschnittstudien widmen.

Abb. 1: Werthaltungen im Generationenvergleich



Quelle: Eigene Erstellung auf Basis der Daten in Twenge et al (2010): 1127-1129 (Tabelle 1).

Studien, die ein Längsschnittdesign zur Identifizierung von Generationenunterschieden verwenden, sind: Families and Work Institute, 2006; Kowske et al., 2010; Wong et al. 2008; Wey Smola/Sutton, 2002. Wie auch in vielen anderen personalwirtschaftlichen Themenfeldern (Rynes et al., 2002) finden diese wissenschaftlichen Studien bei Praktikern wenig Beachtung.

Die jeweiligen Ergebnisse sind vergleichsweise homogen, sodass wir uns auf eine umfassende (n = 16.507) Studie zu Unterschieden von Arbeitswerten der Generationen von Jean M. Twenge und Kollegen konzentrieren (Twenge et al., 2010). Die Autoren analysierten Daten von jungen Erwachsenen aus den USA, die 1976, 1991 und 2006 zu ihren Werteinstellungen befragt wurden. Beispielsweise mussten Teilnehmer für die Erfassung der Bedeutung von Freizeit angeben, inwieweit sie sich einen Job wünschen, der viel Freiraum für andere Aktivitäten lässt. Als Antwortmöglichkeiten der verschiedenen Fragen zu diesen vier Bereichen war eine Skala von 1 („strongly disagree“) bis 5 („strongly agree“) vorgegeben. Zusammen mit anderen Fragen zur Freizeitorientierung und Fragen zu den anderen Werten konnte so die durchschnittliche Bedeutung dieser Werte in den drei betrachteten Generationen ermittelt werden. Zentrale Ergebnisse bezüglich vier verschiedener Wertbereiche sind in Abbildung 1 dargestellt.

Werthaltungen von Generation X und Y sind ähnlich

Übergreifend lässt sich feststellen, dass die Veränderungen in den Werthaltungen zwischen Generation X und Y bis auf die Freizeitorientierung gering sind. Insbesondere ist der Unterschied zwischen Generation Y und Generation X insgesamt nicht größer als der zwischen Generation X und den Baby-Boomern. Ein generationenspezifisches Personalmanagement lässt sich somit nicht begründen. Ähnliche Schlussfolgerungen

liefern die analog aufgebauten Längsschnittstudien von Kowske et al. (2010), Wong et al. (2008), Families and Work Institute (2006) und Wey et al. (2002).

Bei altruistischen Motiven und der Bedeutung intrinsischer Belohnungen besteht eine leichte Bedeutungsabnahme über alle drei Generationen hinweg. Dass die Generation Y besonders anspruchsvoll bezüglich der Arbeitsinhalte wäre, lässt sich somit nicht nachweisen. Bezüglich der Bedeutung extrinsischer Anreize wie Geld, Macht, Prestige besteht interessanterweise eine Trendumkehr: Generation X ist am stärksten extrinsisch orientiert.

Strategische Ausrichtung der Personalarbeit

Zentral für die strategische Ausgestaltung der Personalarbeit ist die zunehmende Bedeutung der Freizeitorientierung, der in Work-Life-Balance-Programmen und deren Kommunikation im Rahmen des Aufbaus einer Arbeitgebermarke Rechnung getragen werden sollte.

Wenn auch empirisch nur schwer nachweisbar, ist davon auszugehen, dass gerade bei der Freizeitorientierung der Generationeneffekt in Längsschnittuntersuchungen übertrieben ausfällt. Freizeitorientierung muss man sich leisten können. Der übergreifende Wohlstandsgewinn zwischen 1976 und 2006 dürfte mit verantwortlich dafür sein, dass heute der Freizeit eine höhere Bedeutung zugemessen wird.

Zusammenfassung und praktische Implikationen

- ▶ Die Unterschiede in den Einstellungen und Werthaltungen der Generationen X und Y sind gering im Vergleich zur Bedeutung von Trends und Alterseffekten.
- ▶ Die wichtigste Änderung entsteht bei der höheren Bedeutung von Freizeit im Vergleich zur Arbeit, der mit Work-Life-Balance-Maßnahmen begegnet werden sollte.
- ▶ Die Ableitung von Handlungsempfehlungen alleine auf Basis der subjektiven Einschätzung von Unterschieden ist gefährlich. Bevor generationenspezifische Maßnahmen umgesetzt werden, sollten fundierte Ergebnisse auf Basis von Längsschnittuntersuchungen berücksichtigt werden.

In anderen, aber treffenden Worten: „The one thing that does not change is that at any and every time it appears that there have been ‚great changes‘“ (Marcel Proust, „Within a Budding Grove“ zitiert nach Bennett et al., 2008).



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität Mannheim

e-mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de

<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de/>



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

FOM Hochschule für Oekonomie und Management Hochschulstudienzentrum Bonn

e-mail: heiko.weckmueller@fom.de

www.fom-bonn.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Bennett, Sue/Maton, Karl/Kervin, Lisa (2008):** The 'digital natives' debate: A critical review of the evidence. In: *British Journal of Educational Technology* 39 (5), S. 775–786.
- Biemann, Torsten/Sliwka, Dirk/Weckmüller, Heiko (2012):** Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen. In: *PERSONALquarterly* 64 (4), S. 10–17.
- Families and Work Institute (2006):** Generation and gender in the workplace. American Business Collaboration.
- Kienbaum (2009):** Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf (Abruf: 12.10.2012, 10:28)
- Kowske, Brenda J./Rasch, Rena/Wiley, Jack (2010):** Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. In: *Journal of Business and Psychology* 25 (2), S. 265–279.
- Lester, S. W./Standifer, R. L./Schultz, N. J./Windsor, J. M. (2012):** Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 19 (3), S. 341–354.
- o. V. (2011):** Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Hg. v. DGFP e.V. Düsseldorf (PraxisPapier 9 / 2011).
- Parment, Anders (2009):** Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Rynes, Sara L./Colbert, Amy E./Brown, Kenneth G. (2002):** HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. In: *Human Resource Management* 41 (2), S. 149–174.
- Twenge, J. M./Campbell, S. M./Hoffman, B. J./Lance, C. E. (2010):** Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: *Journal of Management* 36 (5), S. 1117–1142.
- Wey Smola, Karen/Sutton, Charlotte D. (2002):** Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. In: *Journal of Organizational Behavior* 23 (4), S. 363–382.
- Winteler, Adi/Forster, Peter (2007):** Wer sagt, was gute Lehre ist? Evidenzbasiertes Lehren und Lernen. In: *Das Hochschulwesen* 55 (4), S. 102–109.
- Wong, Melissa/Gardiner, Elliroma/Lang, Whitney/Coulon, Leah (2008):** Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? In: *Journal of Managerial Psychology* 23 (8), S. 878–890.

Motivation: Mitarbeiter bestimmen ihre Löhne

Gary Charness (University of California), **Ramón Cobo-Reyes**, **Natalia Jiménez**, **Juan A. Lacomba** & **Francisco Lagos** (University of Granada): „The Hidden Advantage of Delegation: Pareto Improvements in a Gift Exchange Game.“
American Economic Review, (2012), 102(5), 2358-2379.

Guter Lohn und ein hohes Maß an Kontrolle gelten – zumindest der Theorie nach – als die besten Instrumente, Mitarbeiter zu motivieren und vom Faulenzen abzuhalten. Die neueste Forschung hat aber auch gezeigt, dass nicht-monetäre Anreize einen positiven Effekt auf die Arbeitsleistung haben können. Außerdem wurde herausgefunden, dass sich das übermäßige Kontrollieren der Mitarbeiter negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken kann.

Wissenschaftler aus den USA und Spanien haben in ihrem aktuellen Forschungspapier einen alternativen Ansatz der Mitarbeitermotivation untersucht. Inspiriert wurden sie dabei vom erfolgreichen Maschinenbauer Semco aus Brasilien. Dieser lässt seine Mitarbeiter selbst über die eigene Lohnhöhe und die zu leistenden Arbeitsstunden entscheiden. Kern der Unternehmensphilosophie ist somit ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Vertrauen.

Um die Wirkungsmechanismen des Semco-Prinzips besser zu verstehen, haben es die Forscher in ein Laborexperiment übertragen. In der Untersuchungsanordnung bildeten immer zwei Versuchsteilnehmer in den Rollen eines Arbeitgebers und eines Arbeitnehmers ein fiktives Unternehmen. Durch die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers wurde der Unternehmensprofit generiert, von dem der Arbeitgeber den Lohn seines Arbeitnehmers bezahlte. Den restlichen Gewinn behielt der Arbeitgeber für sich. Je mehr sich der Arbeitnehmer anstrengte, desto höher war der Gewinn des Unternehmens.

Der Arbeitgeber konnte selbst über die Lohnhöhe bestimmen oder diese Entscheidung an den Arbeitnehmer delegieren. Der Arbeitnehmer musste dann sein Arbeitsanstrengungsniveau wählen. Zusätzlich – im Falle der Delegation – musste er auch seine Lohnhöhe selbst festsetzen. Die Interaktion beider Parteien fand über mehrere Runden statt, sodass ein strategisches Element zwischen beiden vorhanden war: Würde sich ein Arbeitnehmer übermäßig viel Lohn zuteilen, könnte der Arbeitgeber die delegierte Lohnentscheidung zu sich zurücknehmen.

Die Versuchsergebnisse zeigten, dass sich die Arbeitnehmer mehr anstrenghen, wenn sie ihre Lohnhöhe selbst bestimmten. Durch die gestiegene Arbeitsleistung stieg auch der Unternehmensprofit, was letztlich dazu führte, dass Arbeitgeber und

Arbeitnehmer mehr verdienten. In einer Kontrollanordnung zeigte sich außerdem, dass sich Arbeitnehmer bei gleichem Lohn mehr anstrenghen, wenn dieser Lohn selbst bestimmt war.

Die Delegation der Lohnhöhenfestlegung impliziert also motivierende Wirkung. Laut den Autoren der Studie geht mit ihr ein größeres Verantwortungsgefühl, stärker empfundene Autonomie und geringere Wahrnehmung von Kontrolle einher. Honoriert wird die Delegation dann mit pro-sozialerem und loyalere Verhalten und letztlich mit höherer Arbeitsleistung.

Die Delegation der Lohnhöhenfestsetzung an den Arbeitnehmer könnte somit ein geeigneter alternativer Weg sein, Mitarbeiter zu motivieren.

Besprochen von Julian Conrads, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Mehr Leistung durch maßgeschneidertes Feedback

Camelia M. Kuhn (Kellogg School of Management) & **Agnieszka Tymula** (New York University):

„Feedback, Self-Esteem, and Performance in Organizations.“
Management Science, Vol. 58, No. 1 (January 2012), 94-113.

Individuelle Leistungsbeurteilungen bzw. Feedback-Gespräche werden in der Personalpraxis verstärkt zur Mitarbeiterentwicklung und Motivation eingesetzt. Dabei ist der leistungssteigernde Effekt grundsätzlich fragwürdig. In der wissenschaftlichen Debatte herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass eine gute Leistungsbeurteilung das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters stärkt und so die Arbeitsleistung steigern kann. Eine sehr schlechte Leistungsbeurteilung hingegen z. B. könnte einen negativen Einfluss auf die Selbstachtung des Angestellten entfalten und so zu einem Leistungsabfall führen. Ob dies der Fall ist und welchen Effekt Feedback wirklich auf die Leistung hat, wurde von den Forschern in einem Laborexperiment untersucht. Genauer gesagt untersuchen die Forscher in dieser Studie, welche Auswirkung ein Ranking der Mitarbeiter hat. Im Experiment lassen die Forscher Studenten für einen fixen Lohn Multiplikationsaufgaben lösen. Die Anzahl der gelösten Rechenaufgaben dient den Forschern dabei als Anhaltspunkt für die individuelle Leistungsfähigkeit. Bevor sich die Studenten diesen Aufgaben widmen können, erfährt eine Gruppe, dass sie nach den Aufgaben Informationen über

ihren Platz in einer Rangliste von neun weiteren Teilnehmern des Experiments erhalten werden. Eine andere Gruppe erhält gar keine Informationen über die Leistung der anderen Teilnehmer.

Ein Hauptresultat der Untersuchung ist, dass allein die Ankündigung von Ranglisten-Feedback die Anzahl der bearbeiteten Aufgaben signifikant erhöht, verglichen mit der Untersuchungsgruppe, in der kein Feedback gegeben wird. Mittels einer vorher durchgeführten Befragung haben die Forscher ermittelt, welchen Rangplatz die einzelnen Teilnehmer der Studie erwarten. Dabei fanden die Forscher einen interessanten Effekt: Der positive Einfluss von Feedback auf die Arbeitsleistung wird maßgeblich von Teilnehmern getragen, die sich selbst als besonders gut einschätzen. Für Teilnehmer, die glauben, dass sie schlecht abschneiden, hat Feedback keinen positiven Effekt.

Neben dem Effekt der Ankündigung von Ranglisten-Feedback untersuchen die Wissenschaftler auch den Effekt auf die Leistung über mehrere Runden. Die Ergebnisse zeigen, dass

Top-Performer über die Zeit ihre Leistung steigern und ein Wettbewerb um die guten Rangplätze entsteht. Der leistungssteigernde Wettbewerb nimmt bei den eher schlechten Mitarbeitern allerdings drastisch ab.

Für die betriebliche Praxis könnten die Resultate bedeuten, dass ein einheitliches Feedback-System im Durchschnitt möglicherweise nicht die von der Firmenleitung gewünschten Erfolge erzielt. Im Lichte dieser Ergebnisse scheint es sinnvoll zu sein, unterschiedlichen Mitarbeitern maßgeschneiderte Feedback-Formen zur Verfügung zu stellen. Regelmäßige Leistungsbeurteilungen bei besonders guten Mitarbeitern können positive Wirkungen entfalten. Für Mitarbeiter, die die Leistungsziele verfehlen, sind unter Umständen andere Instrumente zur Leistungsverbesserung notwendig.

Besprochen von Rainer Michael Rilke, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Mütter im Unternehmen halten durch Fairness

Whitney Botsford Morgan (University of Houston-Downtown) & **Eden B. King** (George Mason University). „Mother’s Psychological Contracts: Does Supervisor Breach Explain Intention to Leave the Organization?“ *Human Resource Management*, (2012), Vol. 51, No. 5, 629-650.

Während immer mehr Organisationen und zunehmend auch die aktuelle Forschung feststellen, dass Mütter mit Kindern die Belegschaft verlassen, sind die Gründe für dieses Verhalten noch wenig erforscht. Die Entscheidung, die Organisation zu verlassen, entsteht oft direkt nach der Zeit des Mutterschutzes, da in dieser Zeit Mütter vor der Herausforderung stehen, die weithin bekannte „Balance“ zwischen Arbeit und Familie bzw. Mutterschaft herzustellen. Um die Frage zu beantworten, warum insbesondere Frauen nach der Geburt des ersten Kindes die Organisation verlassen, bedienen sich die Autoren der Theorie des „psychologischen Vertrags“ und einer Stichprobe von 181 Frauen in den USA, die zum ersten Mal ein Kind bekamen. Als psychologischer Vertrag werden die nicht-schriftlichen, impliziten Vorstellungen und Erwartungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern bezeichnet, die beide Parteien an eine gemeinsame Arbeitsbeziehung knüpfen. Die Autoren gehen davon aus, dass Vorgesetzte durch einen Bruch dieses Vertrags

die Entscheidung von Müttern, in der Organisation zu bleiben, negativ beeinflussen. Der Vertrag umfasst in dieser Studie zwei unterschiedliche Facetten: 1. den Bruch des psychologischen Vertrags bezogen auf die Arbeit (z. B. Bezahlung, Karriereentwicklung) und 2. den Bruch des Vertrags bezogen auf die Familie (z. B. Unterstützung des Familienlebens, flexible Arbeitszeitmodelle).

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass beide Arten des Vertragsbruchs die Intention, eine Organisation zu verlassen, erhöhen. Es zeigt sich aber, dass Vorgesetzte diese Intention senken können, wenn sie Müttern in wichtigen Entscheidungsprozessen Fairness und Respekt entgegenbringen. Somit haben Vorgesetzte auf diese Weise eine Möglichkeit, den negativen Auswirkungen eines Bruchs des psychologischen Vertrags entgegenzuwirken. Aus praktischer Sicht sind diese Ergebnisse besonders interessant, denn bisher wurde davon ausgegangen, dass Vorgesetzte aktiv nur wenig gegen die Entscheidung unternehmen können, eine Organisation zu verlassen. Diese Studie zeigt jedoch, dass eine faire Behandlung und eine besondere Berücksichtigung des psychologischen Vertrags durch die Vorgesetzten dazu beitragen können, Mütter nach dem Mutterschutz in der Organisation zu halten. Jedoch bedarf es dafür einer besonderen Schulung der Vorgesetzten und einer klar fixierten Personalpolitik, um Müttern nach der Rückkehr in den Beruf das Gefühl zu vermitteln, dass mit ihnen und ihrer neuen Situation fair und respektvoll umgegangen wird.

Besprochen von Marius Wehner, Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Justus-Liebig-Universität Gießen

Günstiges Diversitätsklima hilft Frauen beim Aufstieg

Meghna Virick (San Jose State University) & **Charles R. Greer** (Texas Christian University). „Gender Diversity in Leadership Succession: Preparing for the Future.“ *Human Resource Management*, (2012) Vol. 51, No. 4, 575-600.

Die Identifizierung und Entwicklung künftiger Führungskräfte wird von vielen Organisationen zunehmend als strategischer Wettbewerbsvorteil erkannt. Hinzu kommt, dass im Kampf um die besten Talente immer mehr Organisationen geeignete Kandidaten für Führungspositionen aus den eigenen Reihen rekrutieren, wodurch der Führungsnachfolge und der Nachfolgeplanung als strategisches Personalinstrument eine besondere Rolle zukommt. Obwohl die bisherige Forschung gezeigt hat, dass Diversität vorteilhaft für Organisationen sein kann, ist es jedoch gerade für Frauen besonders schwierig, in die oberste Führungsebene aufzusteigen. Die Forschung hat jedoch auch gezeigt, dass für Frauen die Aufstiegsmöglichkeiten häufig begrenzt sind oder sie sich mit sogenannten „gläsernen Barrieren“ konfrontiert sehen. Worin liegen die Gründe dafür und wie kann die Nachfolgeplanung dabei nützlich sein, eine höhere Gender Diversität in Führungspositionen zu erreichen? Diese Fragen sollen durch die Untersuchung der Autoren anhand einer Erhebung von männlichen und weiblichen Geschäftsführern, stellvertretenden Vorsitzenden und Führungskräften eines großen Tech-

nologieunternehmens in Nordamerika beantwortet werden. Die Ergebnisse zeigen: Die Nominierung einer Frau als Nachfolgerin wird generell durch ein für Frauen günstiges Diversitätsklima innerhalb des Unternehmens gefördert. Zudem nominieren leistungsstärkere Vorgesetzte eher eine Frau als Nachfolgerin für ihre Position als leistungsschwächere Vorgesetzte. Das Geschlecht des aktuellen Vorgesetzten spielt dafür keine Rolle.

Die Autoren fanden auch heraus, dass leistungsschwächere Stelleninhaber (Frauen und Männer) eher eine weibliche Nachfolgerin nominieren, wenn das Diversitätsklima für Frauen als günstig empfunden wurde. Keine Unterschiede gab es bei der Beurteilung der Stärken oder dem Entwicklungsbedarf von weiblichen oder männlichen Nachfolgern durch die aktuellen Stelleninhaber. Die Ergebnisse unterstreichen damit die Notwendigkeit zur Schaffung eines günstigen Diversitätsklimas für Frauen innerhalb der gesamten Organisationen, um die Karrieren von weiblichen Führungskräften zu fördern. Zudem zeigt sich, dass leistungsstarke Stelleninhaber eine weitere Sicht auf die Gender Diversität und ihren möglichen Nutzen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Organisation haben. Organisationen sollten demnach darauf achten, das Diversitätsklima durch Trainings, Mentoring und Netzwerkmöglichkeiten positiv zu gestalten und zu fördern. Gleichermassen scheint ein System aus unterschiedlichen Personalpraktiken zur Förderung der Gender Diversität effektiver zu sein als die Durchsetzung einer einzelnen Maßnahme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Besprochen von Marius Wehner, Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Justus-Liebig-Universität Gießen

Pygmalion-Effekt: Leistung durch hohe Erwartung

Paul Whiteley, Thomas Sy (University of California, Riverside) & **Stefanie K. Johnson** (University of Colorado): „Leaders' conception of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects.“ *The Leadership Quarterly*, 23 (2012), 822-834.

Als Pygmalion-Effekt wird in der Psychologie der Befund bezeichnet, dass die Erwartungshaltung einer Person (meist unbewusst) Auswirkung auf die Ergebnisse hat. Der Effekt wirkt wie eine selbsterfüllende Prophezeiung und kann auch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auftreten: Wenn Führungskräfte hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter haben, leisten diese mehr. Solche

Pygmalion-Effekte wurden immer wieder in laborexperimentellen Studien nachgewiesen. Inwiefern sie jedoch auch in der organisationalen Realität auftreten, ist bisher unklar. Auch ist nicht geklärt, warum die Meinung einer Führungskraft auf die Mitarbeiterleistung wirkt, d. h., was der vermittelnde Wirkmechanismus ist. Die Autoren haben dies in einer Feldstudie mit 453 Mitarbeitern und Führungskräften in verschiedenen Organisationen in Kalifornien untersucht. Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass auch im Feld Pygmalion-Effekte auftreten: Je besser Vorgesetzte ihre Mitarbeiter einschätzten (z. B. als produktiv, fleißig, loyal, zuverlässig), desto mehr leisteten diese Mitarbeiter tatsächlich. Darüber fanden die Autoren vermittelnde Faktoren: Wenn Vorgesetzte viel von einem Mitarbeiter hielten, war ihnen dieser Mitarbeiter auch sympathischer. Auch wurde die Qualität der Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern durch die Führungskräfte besser beurteilt, je höher ihre Erwartungen an diese Mitarbeiter waren. Sympathie und

Qualität der Beziehung zu den Mitarbeitern wiederum führten dann dazu, dass diese Mitarbeiter tatsächlich mehr leisteten. Bei Führungskräften mit weniger Führungserfahrung traten deutlich stärkere Pygmalion-Effekte auf.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Bild, das eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern hat, deutliche Auswirkungen auf deren Leistung hat. Um diese Ergebnisse praktisch zu nutzen, sollten Organisationen dafür sorgen, dass Führungskräfte vermehrt positive Erwartungen an ihre Mitarbeiter aufbauen. Dies kann durch regelmäßige Teamentwicklung erfolgen, sodass Führungskräfte die positiven Eigenschaften ihrer Mitarbeiter unmittelbar beobachten und verbesserte Beziehungen zu ihren Mitarbeitern aufbauen können. Auch können Führungskräfte den Fokus auf positive Eigenschaften ihrer Mitarbeiter richten, indem sie diesen regelmäßig wertschätzendes Feedback geben. Organisationen können ihr Feedback-System „positivieren“, indem sie bei Leistungsbeurteilungen stärker auf Ressourcen und weniger auf Defizite der Mitarbeiter achten. Schließlich können auch die Mitarbeiter selbst etwas tun: Wenn Führungskräfte von ihren Mitarbeitern Wertschätzung und positives Feedback erhalten, wird die Führungskraft-Mitarbeiterbeziehung verbessert und die Wahrscheinlichkeit positiver Pygmalion-Effekte steigt.

Besprochen von Dr. rer. Nat. Nale Lehmann-Willenbrock, Vrije Universiteit Amsterdam, Department of Social and Organizational Psychology

sive Kunden verlangen dem Mitarbeiter Aufmerksamkeit für die Kontrolle der eigenen negativen Emotionen ab, die dann nicht mehr zur eigentlichen Problemlösung zur Verfügung steht.

In Laborexperimenten können die Autoren zeigen, dass schon kurze Begegnungen mit verbal aggressiven Kunden ausreichen, um die Erinnerungsleistung und die aktive Informationsverarbeitung – eine wichtige Komponente im Kundendienst – deutlich zu schwächen. Eine besondere Problematik besteht bei wichtigen Kunden: In diesem Fall machten die Mitarbeiter deutlich mehr Fehler. Was können Unternehmen tun? Sie können z. B. Vertriebsstrainings neu gestalten. Statt ihre Emotionen von der Interaktion mit dem Kunden abzukoppeln, sollten Mitarbeiter lernen, beides zu vereinbaren – also „gleichzeitig“ mit aggressiven Kunden umzugehen und Kundenaufträge erfolgreich abzuwickeln. Dieses Multitasking könnte helfen, Leistungseinbußen infolge aggressiver Kunden vorzubeugen. Unternehmen sollten nach Meinung der Autoren auch überdenken, inwiefern der Kunde tatsächlich „immer Recht“ hat. Aggressive Kunden sollten dokumentiert werden. Aggression durch Kunden kann z. B. schon dadurch gemildert werden, dass Mitarbeiter aggressive Telefonate abbrechen dürfen.

Besprochen von Dr. rer. Nat. Nale Lehmann-Willenbrock, Vrije Universiteit Amsterdam, Department of Social and Organizational Psychology

Aggressive Kunden senken die Mitarbeiterleistung

Amir Erez (University of Florida), **Anat Rafaeli**, **Shy Ravid** (Technion Institute of Technology), **Rellie Derfler-Rozin** (London Business School), **Dorit E. Treister** (Technion Institute of Technology), & **Ravit Scheyer** (Haifa University): „When customers exhibit verbal aggression, employees pay cognitive costs.“ *Journal of Applied Psychology*, 97 (2012), 931-950.

Der Slogan „Der Kunde hat immer recht“ ist vielen Mitarbeitern allgegenwärtig. Aber wie schädlich sind aggressive Kunden für die Mitarbeiter, die täglich mit ihnen umgehen müssen? Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass aggressive Kunden zur emotionalen Erschöpfung und zum Burnout von Mitarbeitern beitragen. Die Leistung sinkt bereits dann, wenn es nur einige leicht aggressive Kunden gibt. Eine mögliche Erklärung: Aggres-

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig.

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of International Business Studies
- ▶ Journal of Political Economy
- ▶ Management Science
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Quarterly Journal of Economics
- ▶ Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungsweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

Personal und Organisation strategisch entwickeln

Mit den Methoden der strategischen Organisationsentwicklung und kompetenzorientierten Personalentwicklung Veränderungsprozesse im Unternehmen erfolgreich gestalten – das ist das Ziel des Zertifikatsprogramms Organisations- und Personalentwicklung, das von der Deutschen Universität für Weiterbildung angeboten wird. Das Programm wird in Form eines Fernstudiums durchgeführt und mit einem Hochschulzertifikat abgeschlossen. Rahmenbedingungen einer lernenden Organisation sollen analysiert, Verantwortlichkeiten und Rollen bei Veränderungsprozessen beschrieben und Implementierungspläne entworfen werden. Zugleich sollen Maßnahmen vermittelt werden, die die Personalentwicklung ergreifen kann, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse zu involvieren.

Voraussetzungen für die Teilnahme am viermonatigen Programm sind: Ein Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation: Hochschulreife und mehrjährige Berufserfahrung oder Berufsausbildung und mehrjährige Berufserfahrung.

Studienbeginn: Jederzeit möglich.

Kontakt: Deutsche Universität für Weiterbildung,
Berlin University for Professional Studies,
Katharinenstraße 17-18, 10711 Berlin
e-mail: info@duw-berlin.de



www.duw-berlin.de/de/zertifikate

Professor Dieter Wagner emeritiert

Im Oktober 2012 beendete Professor Dr. Dieter Wagner seine Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam.

Nach langjähriger Tätigkeit, auch als Dekan und Vizepräsident und erster Ehrendoktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät, wechselt Professor Wagner im Zuge seiner Pensionierung in die Geschäftsführung der UP Transfer Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH.

Zugleich bleibt er Direktor von Potsdam Transfer, der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam.

Professor Wagner hat die Entwicklung der Universität Potsdam von Beginn an begleitet und vorangetrieben. Als Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen engagierte er sich für eine breit gefächerte Lehre auf hohem Niveau mit innovativen Lehrformen und praxisbezogenen Übungsfirmen. Ein Schwerpunkt seiner Forschung war und ist das Management von Existenzgründungen.

Seit Oktober 2011 ist Professor Wagner Managing Editor und Schriftleiter der Zeitschrift PERSONALquarterly.



www.potsdam-transfer.de

Personalcompliance im Betrieb sicherstellen

Regelkonformes Verhalten der Mitarbeitenden im Unternehmen zu etablieren, ist das Ziel von Personalcompliance und Inhalt des Zertifikationsprogramms „Personalcompliance“ an der Deutschen Universität für Weiterbildung. Das Programm wird im Rahmen eines Fernstudiums durchgeführt.

Voraussetzungen für die Teilnahme am Programm sind: Ein Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation, also Hochschulreife und mehrjährige Berufserfahrung oder Berufsausbildung und mehrjährige Berufserfahrung.

An der Schnittstelle von Ethik, Arbeitsrecht und Management will das Programm „Personalcompliance“ Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen vermitteln, um sämtlichen compliancerelevanten Herausforderungen rund um das Thema Personal effektiv begegnen zu können. Unter anderem auf den Gebieten: Insiderwissen, Whistleblowing, Weisungsrecht des

Arbeitgebers, betriebliche Mitbestimmung, Implementierung von Personalinformationssystemen, Gestaltung von Arbeitsverträgen, Umgang mit Krisen- und Konfliktsituationen oder Mediation.

Studienbeginn: Jederzeit möglich
Abschluss: Hochschulzertifikat
Studiendauer: 4 Monate

Kontakt: Deutsche Universität für Weiterbildung
Berlin University for Professional Studies,
Katharinenstraße 17-18, 10711 Berlin
e-mail: info@duw-berlin.de



www.duw-berlin.de/de/zertifikate

PQ-Best Paper Award an Tanja Rabl verliehen

Auf dem Herbst-Workshop 2012 der Kommission Personal im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. wurde Dr. Tanja Rabl von der Universität Bayreuth mit dem PERSONALquarterly Best Paper Award 2012 ausgezeichnet. Der Titel des prämierten Papers lautete: „Allegations of corruption and organizations' responses: Do potential applicants still feel attracted?“ Dr. Tanja Rabl geht hier der Frage nach, wie sich Korruptionsanschuldigungen und die Antworten von Unternehmen auf solche Anschuldigungen auf die Arbeitgeberattraktivität auswirken. Die Ergebnisse zeigen u. a.: Die Arbeitgeberattraktivität war höher, wenn sich eine Organisation nie einem Korruptionsvorwurf stellen musste. Stand sie einem solchen Vorwurf gegenüber, erwies sich die Akzeptanz des Vorwurfs und die Einleitung struktureller Veränderungen als die effektivste Antwortstrategie.

Der von der Zeitschrift PERSONALquarterly mit 3.000 EUR dotierte Preis wurde auf der Kommissionstagung in Hamburg erstmals vergeben und von Prof. Dr. Rüdiger Kabst im Namen der Herausgeber des Wissenschaftsjournals und von Reiner Straub als Vertreter der Haufe Gruppe überreicht.

Ziel des Preises ist es, herausragende Forschungsarbeiten von Nachwuchswissenschaftlern, die eine Relevanz für die Personalpraxis haben, zu fördern. Ausgewählt wurde die Preisträgerin von den Herausgebern der Zeitschrift PERSONALquarterly in Zusammenarbeit mit der Kommission Personalwesen. Im Jahr 2013 wird der „PERSONALquarterly Best Paper Award“ auf dem 16. Personalökonomischen Kolloquium in Tübingen verliehen.

www.hrm.uni-bayreuth.de



Martina Harms: Ruf an die Universität Bremen

Dr. Martina Harms hat mit ihrer Berufung im September 2012 die Professur an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bremen angetreten. Sie wird an der Universität das Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre, insbesondere internationales Management und Personalwirtschaft vertreten. Inhaltliche Schwerpunkte ihrer Lehre, Forschung und Beratung sind die Themen: Diversity Management, interkulturelle Kompetenz sowie interkulturelles betriebliches Gesundheitsmanagement.

Martina Harms hat zuvor Lehrerfahrung gesammelt an der TU Kaiserslautern, der FHS St. Gallen, der ESADE Barcelona, der EM Lyon, der Cranfield University sowie der USST Shanghai. Ihre letzte Professur für Betriebswirtschaftslehre hatte sie von Januar 2007 bis August 2012 an der AMD in Hamburg mit Schwerpunkt Unternehmens- und Personalführung inne.

Professorin Harms war ferner an der Leibniz Universität Hannover (vier Jahre Leitung des Studienschwerpunkts Personal und Führung im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft) sowie fünf Jahre lang als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg tätig. Martina Harms promovierte über das Thema: „Internationale Rekrutierung von Hochschulabsolventen“.

Außerhalb des universitären Bereichs sammelte Martina Harms praktische Berufserfahrung durch eine selbstständige Tätigkeit als Unternehmensberaterin im In- und Ausland.

www.hs-bremen.de



Master erwerben im Change Management

Unternehmen sind einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen. Damit einher gehen Unsicherheiten aufseiten der Belegschaft. Daher werden vielfach Veränderungen mittels eines Change-Management-Prozesses begleitet. Ein Universitätslehrgang der Universität Graz vermittelt die theoretischen Grundlagen und Fähigkeiten, die unter systematischer Beteiligung der betroffenen Personen zur Planung und Abwicklung von Organisationsprojekten notwendig sind.

Der Lehrgang wird mit einer Masterprüfung abgeschlossen. Das modulartige Studium dauert drei Semester und wird berufs begleitend angeboten.

Module des Lehrgangs sind: Projektmanagement und Teamentwicklung, Organisationsstrukturen und Präsentationstechnik, Geschäftsprozessmanagement und Moderation, Konfliktmanagement und Großgruppentechniken, Planungsmethoden, Strukturierungsmethoden, Anpassungsmethoden und das Master-Modul.

Kontakt: Ute Grabner, Tel.: + 43 (0)316/380 1275,
e-mail: ute.grabner@uniforlife.at

Karl-Franzens-Universität Graz, 8010 Graz
Infoabend: 22.01.2013, 18:00 Uhr (kostenfrei)
Start: 11.10.2013

Anmeldeschluss: 20.09.2013

www.uniforlife.at



Der CEO von heute ist ein „Anti-Alpha“

Der neue Manager ist da: Sportlich, gesund, hübsch anzuschauen, aber auch etwas langweilig und optisch austauschbar. Allerdings: Die Wissenschaft hat ihn noch nicht erforscht.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Das Handelsblatt schreibt am 15.10.2012, Anshu Jain sei bei der Jahrestagung des Institute of International Finance (IIF) „betont leise“ aufgetreten. Schon am 12.9.2012 titelt das Wirtschaftsblatt zum Deutsche-Bank-Spitzenduo Anshu Jain/Jürgen Fitschen: „Die neue Bescheidenheit.“ Und die Zeit lässt sich am 9.7.2012 unter der Überschrift „Die Super-Männchen“ sehr ausführlich über den Generationswechsel und das Auftreten der Spitzenmanager in der Ära nach Josef Ackermann aus. Ein leises Bedauern schwingt durchaus mit, wenn das Zeit-Autorentrio Kerstin Bund, Uwe Jean Heuser und Claas Tatje das Ende der Alphatiere beschreibt: Lufthansa-Chef Christoph Franz, der im Wagen seines Vorgängers fährt, Henkels CEO Kasper Rorsted, der seinen Gästen den Kaffee selbst serviert, Frank Appel, der zum Amtsantritt sein Chefzimmer bei der Deutschen Post verkleinern ließ. Die Zeit kommt zu dem Schluss: „Die neuen CEO sind Anti-Alphas. Sie sind Beta-Buben.“

In sich schlüssig sind all diese Artikel. Wer sich umschaute, sieht gleich, dass sich die Statussymbole verändert haben: Fahrrad statt Daimler, wobei Nobelzweiräder im Preis eine nach oben offene Euroskala haben. Teuer ja, protzig nein, so lautet die PR-Strategie der Unternehmen für ihre Manager. Charisma, zumindest gekoppelt mit offen-autoritärem Durchregieren, ist gerade nicht en vogue, die Entscheidung der Chefs gilt dennoch. Der Bodenständige, Pünktliche und Gewissenhafte, der Manager zum Anfassen, der mit der offenen Tür und dem regelmäßigen Frühstück für Mitarbeiter, der Spitzenmann, der gesund isst und Sport treibt, sogar für die Familie sonntags die Brötchen holt. Es gibt ihn. Aber sind es nicht lediglich andere Machtinsignien, die da präsentiert werden? Das I-Pad in der Luxusversion, das von Mitarbeitern synchronisierte Smartphone, das Büro in der Edellaktentasche. Schnell austauschbare Gerätschaften, die die Arbeitsorganisation globalisieren – und Mitarbeiterkontrolle von überall her ermöglichen. Im Ernstfall müssen auch diese Chefs nicht diskutieren, wenn sie etwas wollen. Und am Gehalt wird auch nicht gespart.

Der Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Osnabrück, Professor Karsten Müller, warnt denn auch vor Kurzschlüssen: „Bei diesem Thema muss man den Unterschied beachten zwischen anekdotischem Wissen, Plausibilität und

systematischer empirischer Forschung.“ In den Westfälischen Nachrichten vom 29.8.2012 relativiert er die „great man theory“, die Führungstheorie also, die besagt, dass Größe, Gewicht oder Aussehen eine Auswirkung auf beruflichen Erfolg haben. Der Zusammenhang, so Müller, sei eher gering. Auch andere Beobachtungen zur Persönlichkeit würden leicht überschätzt. Insgesamt, so Müller, spielten „die Eigenschaften der Person zwar eine Rolle, könnten jedoch den Erfolg nicht alleine erklären“.

Ob die Anführer heute anders auftreten, weil das der Zeitgeist mit seinen modischen Werten erfordert, und ob das eine Rolle für den persönlichen wie für den Unternehmenserfolg spielen würde, ist einfach nicht zu beantworten – jedenfalls nicht nach strengen personalwissenschaftlichen Maßstäben. Ohnehin ist es wohl eher eine Forschungsaufgabe für Sozialwissenschaftler als für Ökonomen zu hinterfragen, welche gesellschaftlichen Werte Alphatiere verkörpern. Die Vermutung sei erlaubt, dass es immer die Werte sind, die gerade in sind: Teamarbeit statt autoritärer Führung, Frauenförderung statt offener Männerbevorzugung. Allein, es bleibt eine Behauptung – jedenfalls vorläufig. Eine solche Forschung ist in Deutschland seriös kaum nachzuholen, denn selbst wenn es gelänge, heutige Topmanager zum Mitmachen zu gewinnen, weil Transparenz und Offenheit jedenfalls verbal in Mode sind: Für die Kohortenvergleiche fehlen stabile Daten von vor zehn oder 20 Jahren. Und dieser Vergleich wäre unerlässlich.

Auch in den USA machen sich die Spitzenmanager rar bei Untersuchungen zu ihrer Persönlichkeit. Und selbst belastbare Forschungsergebnisse für Führungskräfte unterhalb des Topmanagements berücksichtigen nicht die aktuellsten Entwicklungen. Immerhin können diese Studien aber Auskunft darüber geben, welche Eigenschaften in der Vergangenheit mit Erfolg verknüpft waren. Führten Selbstverliebtheit, Unnahbarkeit und ähnliche Allüren in der Vergangenheit tatsächlich zum Erfolg? C. Shawn Burke hat mit Kollegen im Jahre 2006 die Ergebnisse seit 1900 analysiert. Es zeigt sich, dass Verhaltensweisen – die unter transformationaler Führung zusammengefasst werden – wie individuelle Wertschätzung und intellektuelle Stimulierung einen positiven Einfluss auf den Erfolg besitzen.



© Campus Verlag / Foto: Sabine Felber, Literaturtest

Prof. Karsten Müller (Universität Osnabrück), Prof. Sonja Bischoff (Universität Hamburg), Dr. Reinhard K. Sprenger (Winterthur)

Allerdings bleiben trotz dieser validen Beschreibung Zweifel angebracht, ob diese Ergebnisse auch auf Topmanager übertragbar sind. Denn sie nehmen sich schlicht „keine Stunde Zeit, um einen wissenschaftlichen Fragebogen auszufüllen“, sagt Torsten Biemann, der an der Universität Mannheim die Vertretung des Lehrstuhls Personalwesen übernommen hat. „Beobachtungen wie die in den Medien sind ein erstes Indiz, die wichtig sind, aus denen man aber keine Kurzschlüsse ziehen darf.“ Auf derlei Beobachtungen allerdings mag Biemann nicht verzichten. Nur die Gewichtung und die Interpretation müssen seriös bleiben.

Auch in einer weiteren US-Studie stand die Managerpersönlichkeit am Rande, nicht im Zentrum. Eigentliches Thema der Langzeitstudie aus der Harvard Business School war der Unternehmenserfolg. Im „Evergreen Project“ beobachteten Professor Nitin Nohria und Kollegen 220 Erfolgsfaktoren des Managements bei 160 Unternehmen zehn Jahre lang. Ein Ergebnis lautet: Die Person des Vorstandsvorsitzenden hat zwar sicherlich Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Es lassen sich aber keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen einzelnen Persönlichkeitseigenschaften und dem Erfolg herstellen. Zumindest die Fähigkeit zur Vernetzung mit Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen hinweg scheint ein Erfolgsmerkmal zu sein.

Für Reinhard Sprenger, der mit seinem neuen Buch „Radikal führen“ gerade einmal mehr Führungskräfte und Wirtschaftswissenschaftler je nach persönlicher Haltung provoziert oder begeistert, ist diese Langzeitstudie überzeugend: „Es ist irrelevant, ob der Geschäftsführer bescheiden, visionär, technokratisch, selbstsicher, zurückhaltend, vorbildlich oder authentisch ist. Das entspricht exakt meiner Erfahrung.“

Nun ist Erfahrung ein eher weiches Kriterium. Und der Unterschied zwischen Unternehmenserfolg und Führungserfolg ist für Mitarbeiter im täglichen Zusammentreffen mit Chefs ein relevanter. Nur an harten Zahlen lässt er sich nicht festmachen.

Für deutsche Erfolgsfaktoren von Karrieren bietet Sonja Bischoff eine wissenschaftliche Annäherung zumindest an ein individuelles Kriterium. Die Hamburger Professorin erhebt seit 1986 Daten zu den Faktoren, die zum Karriereerfolg führen oder ihn behindern. Sie befragt Manager auf der Mitte der Karriereleiter danach, worauf sie ihren Erfolg zurückführen. Neben so etwas Sachorientiertem wie Spezialkenntnissen ist in den bisher fünf Untersuchungen ein weiteres Kennzeichen von Befragung zu Befragung wichtiger geworden: Die äußere Erscheinung.

Waren 1986 nur 5 % der Einsteigerinnen und 7 % der Einsteiger der Ansicht, dass das Äußere entscheidet, stiegen die Prozentzahlen schon 1998 auf über 20. Wieder zehn Jahre später gaben 36 % der Frauen und 29 % der Männer beim Einstieg in den Beruf der äußeren Erscheinung das Label erfolgsrelevant. Und die erfolgreichen mittleren Manager beiderlei Geschlechts geben dem Nachwuchs recht: Rund 30 % sehen im Äußeren einen Erfolgsfaktor. „Dieses Kriterium hat Karriere gemacht“, betont Bischoff. „Es hat sich im Zeitlauf enorm nach oben geschoben.“ Jetzt steht es gleichauf mit persönlichen Beziehungen. Mag sein, dass deshalb auch der telegene Topmanager weniger Leibesfülle und mehr Sportlichkeit mitbringt. Mag aber auch sein, dass das TV ein verzerrtes Bild vom drahtig-dynamischen Manager malt. Denn eine Studie über alle deutschen Unternehmen inklusive der mittelständischen und die Gewichts- und Sportklassen ihrer Chefs steht noch aus.

Ob das äußere Erscheinungsbild bei Einsteigern und im Mittelmanagement weiterhin obenauf ist, wird Professorin Bischoff im nächsten Jahr untersuchen. Denn dann wird die Studie zur Qualität der Führungskräfte „Wer führt (in) die Zukunft?“ in die nächste Runde gehen. Unterstützt wird die emeritierte Hochschullehrerin von der Dr. Jürgen Meyer Stiftung in Köln, die als Stiftungszweck „Ethik im Geschäftsleben“ nennt. Topmanager allerdings bleiben wie immer außen vor – und so kann über sie weiterhin herrlich spekuliert werden.

Valide Personalkennzahlen entwickeln

BAD-Geschäftsführer Bernd Siegemund ist Förderer von PERSONALquarterly. Er forciert Prävention im Betrieb als Thema für Personalwissenschaftler.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Die BAD GmbH in Bonn engagiert sich für die Deutsche Herzstiftung, das Richtig-Essen-Institut, das Office 21 Projekt des Fraunhofer Instituts – und jetzt auch für PERSONALquarterly. Das Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis passt zu dem Anbieter, der in Unternehmen die Erfolgsfaktoren Arbeitsschutz, Sicherheit, Gesundheit und Personal im Blick hat. „Unser Geschäftsfeld kann man nur ganzheitlich sehen“, beschreibt BAD-Geschäftsführer Professor Bernd Siegemund. „Um die Auswirkungen eines systematischen Gesundheitsmanagements auf die Organisation besser erfassen und bewerten zu können, brauchen wir valide, leicht und mit hoher Frequenz ermittelbare Kennzahlen, die etwa die Leistungsfähigkeit, das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter widerspiegeln.“ Die derzeit genutzten Kennzahlen reichen dazu nicht aus: Krankenstände greifen zu kurz, Mitarbeiterbefragungen zeigen nur Vergangenes auf. Der Präventionspraktiker sucht universitären Beistand für die Abbildung des ganzheitlichen Ansatzes.

Diese Schnittstelle kennt der 58-Jährige. Bernd Siegemund studierte Biologie und Tiermedizin, praktizierte im Oberschwäbischen, promovierte und leitete dann im Battelle-Institut die Vertragsforschung in den Bereichen Toxikologie und Pharmakologie. 1990 wechselte der Wissenschaftsmanager in die Geschäftsführung der Institut Fresenius Gruppe nach Idstein. An der Europa-Fachhochschule Fresenius gestaltete er einen Hauptstudiengang für Chemieingenieure mit. „Bei der Schaffung dieses Studiengangs ging es darum, sich besser mit der Sprache, den Strukturen und den Spielregeln verschiedener Branchen vertraut zu machen“, sagt Siegemund – und verwirklicht dies auch rund um die BAD GmbH, die er seit 2000 leitet. Seit seinem Start hat der Geschäftsführer bei BAD zwei wesentliche Entwicklungen mit vorangetrieben: Die Internationalisierung und die Verbreiterung des Themas Arbeitssicherheit in Richtung Gesundheitsvorsorge inklusive Qualitätsmanagementnormen. Zum Bonner Gesundheitsunternehmen gehören heute unter dem Namen TeamPrevent zehn Tochterunternehmen im europäischen Ausland.

Die Integration eher weicher Faktoren in die betriebliche Gesundheitsarbeit wuchs parallel dazu, dass einerseits die Zahl der Arbeitsunfälle sank, andererseits die belastenden Elemente



DR. BERND SIEGEMUND

Geschäftsführer der B-A-D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH

e-mail: bernd.siegemund@bad-gmbh.de

www.bad-gmbh.de

der Führungskultur und Arbeitsorganisation erkannt wurden. „Ein schlechtes Betriebsklima kriege ich mit einem ergonomischen Stuhl nicht hingebogen“, sagt der Vorsorgepraktiker. Berufliche Flexibilität, Alkohol am Arbeitsplatz, Beruf und Familie, Gesundheits-Check, Mitarbeitermobilität, Führungsverhalten – das sind Aspekte eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. Und so manches, was den Kunden später angeboten wird, haben die BAD-Mitarbeiter in den rund 200 Zentren selbst ausprobiert.

Für eines allerdings hat der experimentierfreudige Geschäftsführer noch keine Lösung gefunden: Den Ärztemangel unter den Präventionsspezialisten. Bernd Siegemund: „Während des Medizinstudiums kommen der Arbeitsschutz und das betriebliche Gesundheitsmanagement kaum vor.“ In den vergangenen drei Jahren absolvierten rund 160 Mediziner ihre Weiterbildung zum Facharzt für Arbeitsmedizin bei der BAD GmbH. Eine Zahl, die nicht ausreicht. Professoren, die Erfolgskonzepte zur Personalgewinnung entwickeln, sind hochwillkommen – aber wohl eher ein Wunschtraum.

Das Beste aus zwei Welten.



www.hs-pforzheim.de/tds-institut



HR-Trends der Zukunft – Business meets Science

Personalleiter und Wissenschaftler aus der HR-Forschung treffen sich regelmäßig im Rahmen der Fachtagung »Business meets Science« – veranstaltet vom TDS Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und dem PERSONALER FORUM – zu einem interessanten Erfahrungsaustausch. Erfahren auch Sie, wie sich neueste Forschungsergebnisse gewinnbringend im täglichen Personalmanagement umsetzen lassen.

TDS ist Marktführer im deutschsprachigen Raum beim Business Process Outsourcing für Personalabteilungen. Im Rahmen der Kooperation mit der Hochschule Pforzheim treibt das Unternehmen zudem die anwendungsorientierte Forschung rund um das Personalmanagement der Zukunft voran.

Weitere Informationen zur Veranstaltung finden Sie in Kürze hier: www.hs-pforzheim.de/tds-institut



TDS Institut für Personalforschung
HOCHSCHULE PFORZHEIM

Erfolgsrezepte für Personaler

TDS
a Fujitsu company



Unverwechselbar.

Wir sind Unternehmer-Anwälte. Unser Ziel ist es, für unsere Mandanten individuelle Lösungen mit wirtschaftlichem Mehrwert zu entwickeln. Unternehmerisches Verständnis und exzellentes rechtliches Know-how bilden dabei den „roten Faden“. Eine einzigartige und unverwechselbare Beratung.

Luther hat eine der größten und leistungsstärksten arbeitsrechtlichen Praxen auf dem deutschen Markt. In unserem Team von rund fünfzig Anwälten lösen wir jede Fragestellung und bewältigen jedes Projekt. Wir unterstützen Sie bei komplexen Aufgaben im

kollektiven Arbeitsrecht genauso wie in Zukunftsfragen oder dem alltäglichen Geschäft. Wir arbeiten eng mit anderen Fachgebieten zusammen. Bei Unternehmenskauf, Fusion, Outsourcing oder Offshoring bringen wir unsere arbeitsrechtliche Expertise ins Spiel.

Luther arbeitet mit 350 hoch spezialisierten Rechtsanwälten und Steuerberatern in elf deutschen und sechs internationalen Büros für Sie. Luther ist zudem das einzige deutsche Mitglied von Taxand, dem weltweiten Zusammenschluss unabhängiger Steuerberatungsgesellschaften.

Berlin, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M., Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig, München, Stuttgart | Brüssel, Budapest, London, Luxemburg, Shanghai, Singapur