

01 2012 | 64. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Flexibilisierung im HR-Management: Status quo, Strategien, Chancen

Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU s.6

GROSSHOLZ/RICHTER/VOIGT/WAGNER/SCHMICKER

Abrufarbeit: Die Vor- und Nachteile der ständigen Verfügbarkeit ausbalancieren s.26

TOBSCH/MATIASKE/FIETZE

State of the Art: Methoden der Personalauswahl – Was nützt? s.46

BIEMANN/WECKMÜLLER

Commitment von Freelancern: Bindung trotz Flexibilisierung? s.20

KAISER/SÜSS

Bei Anruf Arbeit: Ansätze zur Gestaltung von Rufbereitschaft s.30

KELLER/BAMBERG/DETTMERS

Reader's Digest: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s.50

LEHMANN-WILLENBROCK/BERGER/WEHNER



Neue Perspektiven.

Mitarbeiter im Fokus.

Erfolgreiche HR-Management-Entscheidungen brauchen Klarheit und Weitsicht.

Als ein weltweit führendes Beratungsunternehmen unterstützen wir Sie dabei, die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Platz verfügbar zu haben – und das zu marktconformen Kosten.

Mit unserer umfassenden Datenbasis und Forschungsarbeit gewährleisten wir, dass Sie die richtigen Entscheidungen mit Blick auf Ihr Personalmanagement treffen. So werden Sie die gewünschten Ergebnisse erzielen, messbar effizient.

Towers Watson. Klarheit und Weitsicht für unsere Kunden.

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

towerswatson.de

TOWERS WATSON 



*Dieter Wagner,
Herausgeber
PERSONALquarterly*

Liebe Leserinnen und Leser,

die Diskussion um die „Flexibilisierung und Individualisierung“ der betrieblichen Personalpolitik und der entsprechenden Personaleinsatzstrategien wird in Deutschland seit dem Streit um die „Einführung der 35-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich“ geführt. Das war 1984 und danach. Vieles klang damals für Praktiker wirklichkeitsfremd: Sabbaticals, Jahresarbeitszeitverträge, Arbeitszeitguthaben waren ebenso neu und dubios wie zum Beispiel die individuelle Auswahl und Verrechnung von Entgeltbestandteilen.

Dennoch haben viele Unternehmen heute flexible Altersversorgungssysteme im Angebot. Auch die Entgeltumwandlung hat nun eine gesetzliche Grundlage. Darüber hinaus gibt es Zeitwertpapiere und Arbeitszeitkonten ebenso wie variable Arbeitszeitmodelle und Überlegungen zur „atmenden Fabrik“ über die Konjunkturzyklen hinweg. Auch die letzte Konjunkturkrise am Arbeitsmarkt konnte durch den flexiblen Umgang mit der Kurzarbeit und den Einsatz von Arbeitszeitguthaben mustergültig – auch im internationalen Vergleich – gemeistert werden. Deshalb ist es verdienstvoll, dass das Bundesministerium für Bildung und Forschung zurzeit diverse Projekte über innovative Projekte in der Arbeitswelt fördert. Wir haben Erkenntnisse aus diesen Projekten in unserem Schwerpunkt „Flexibilisierung“ zusammengefasst.

Folgende Themen stehen im Vordergrund: Flexible Personaleinsatzstrategien in Klein- und Mittelbetrieben, flexible Personalarbeit und die Work-Life-Balance, Funktionen und Folgen von Rufbereitschaft sowie die Rolle von Freelancern im Rahmen der Flexibilisierungsdebatte.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Dieter Wagner

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

EHRENHERAUSGEBER

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

HERAUSGEBER

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

ASSOCIATE EDITORS

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

FÖRDERKREIS

Olaf Lang, Towers Watson 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, RandoIf Jessl, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: RandoIf.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 **Redaktionsassistentz:** 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 („peer review“) 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, 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: 0180 5050169*, Fax: 0180 50 50 441*, E-Mail: Zeitschriften@haufe.de *0,14 Euro/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 Euro/Min. mobil. Ein Service von dtms **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:** Melanie Probst, Holger Schmitt-Pawlik **Titelbild:** Daniel Gale/shutterstock.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6** Richtig flexibel: Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU
Matthias Großholz, Katja Richter, Bernd Friedrich Voigt, Dieter Wagner, Sonja Schmicker
- 14** Familienorientierte Zeitarbeit als Instrument innovativer Personalpolitik
Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt, Hendrik Laxa, Ludger Schabbing
- 20** Freelancer: Bindung trotz Flexibilisierung?
Stephan Kaiser, Stefan Süß
- 26** Abrufarbeit: Die ständige Verfügbarkeit
Verena Tobsch, Wenzel Matiaske, Simon Fietze
- 30** Bei Anruf Arbeit: Ansätze zur Gestaltung von Rufbereitschaft
Monika Keller, Eva Bamberg, Jan Detmers, Niklas Friedrich, Tim Vahle-Hinz, Anika Schulz

NEUE FORSCHUNG

- 34** Das Cranet-Projekt: Kreuzkulturelle Vergleiche im HR-Management
Holger Steinmetz, Christian Schwens, Marius Wehner, Rüdiger Kabst
- 40** Erwartungen von Absolventen an künftige Arbeitgeber
Wolfgang Becker, Patrick Ulrich, Michaela Staffel

STATE OF THE ART

- 46** Methoden der Personalauswahl: Was nützt?
Torsten Biemann, Heiko Weckmüller

READER'S DIGEST

- 50** Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Johannes Berger, Nale Lehmann-Wellenbrock, Marius Wehner

SERVICE

- 54** News aus der Hochschulwelt
- 56** Kooperationsprojekt: Die Universität Bamberg unterstützt die GIZ bei der Personalentwicklung
- 58** Forscher im Porträt: Professor Jürgen Deller von der Leuphana Universität Lüneburg

Richtig flexibel – Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU

Von **Matthias Großholz, Katja Richter, Bernd Friedrich Voigt, Prof. Dr. Dieter Wagner** (Universität Potsdam) und **Dr. Sonja Schmicker** (METOP, Universität Magdeburg)

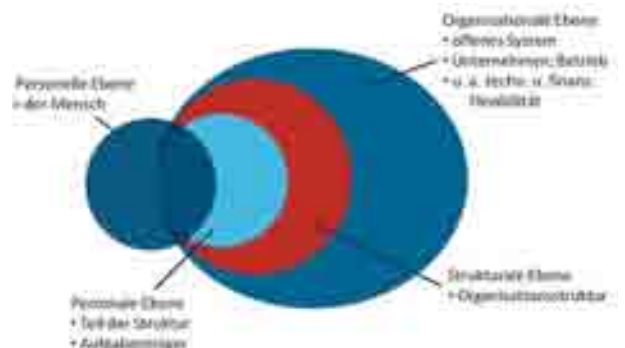
Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) erleben in Zeiten des Wandels zwischen Krise und Aufschwung besondere Herausforderungen für die Belastbarkeit ihrer organisationalen und personalen Ressourcen. Gestern noch Kurzarbeit – heute Mehrarbeit, gestern noch Personalüberhang – heute quantitative und qualitative Personaldefizite. Inhaber und Geschäftsführer stellen deshalb neue Anforderungen an die Reaktionsschnelligkeit und an die Umstellungsfähigkeit ihrer Unternehmen, um vor allem auch im Personalbereich Schwankungen kurzfristig ausgleichen und gleichzeitig langfristige Zielsetzungen konsequent verfolgen zu können. Allerdings bestimmen regionale und lokale Besonderheiten der demografischen Megatrends die Situation auf dem Arbeitsmarkt für KMU maßgeblich und lassen daher häufig keine Standardlösungen aus Unternehmenssicht zu (Geuting/Pelz, 2005). Im Gegenzug platzen auch die Mitarbeiter ihre veränderten Anforderungen an die Organisation, um persönliche Ziele erreichen zu können und arbeitsbezogene Motive erfüllt zu sehen. Generationengerechte, vor allem verstärkt biografieorientierte Personalarbeit erfordert zudem eine ungewohnte Neuorientierung an den vielschichtigen Bedürfnissen und Anforderungen der verschiedenen Mitarbeitergruppen (Nikutta (2009), S.36 f.). In der Folge entsteht ein Bedarf an immer wieder neuen, unternehmensspezifischen Gestaltungslösungen im Personaleinsatz.

Anpassung bei wechselnden Rahmenbedingungen

Die resultierenden Fragestellungen beschäftigen Wissenschaft und Praxis gleichermaßen: Wie viel Flexibilität im Personaleinsatz braucht ein Unternehmen im Wandel der Anforderungen zwischen Krise und Aufschwung? Welche Formen der Flexibilität sind sinnvoll und wie kann man mit geschickten Gestaltungslösungen der internen und externen Flexibilisierung Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen harmonisieren? Neben den Kosten rückt also auch der relative Nutzen (innovativer) Personaleinsatzstrategien immer stärker in den Vordergrund. Im Mittelpunkt vieler Diskussionen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit von KMU stehen daher Überlegungen zu innovativen Beschäftigungsformen, mit denen der Personaleinsatz flexibel steuerbar wird. Damit wird die

Flexibilität zur „... Fähigkeit eines Systems (Unternehmen oder Netzwerk), selbstständig proaktiv oder reaktiv mit extern oder intern induzierten Veränderungen umzugehen, um die bisherigen Ziele zu erreichen. Auch die selbstständige Anpassung des Zielsystems als Reaktion auf eine zukünftige oder bereits eingetretene Veränderung ist möglich. Die für eine Veränderungsbewältigung nötigen und zur Verfügung stehenden Ressourcen [... anhand des Erfolgskriteriums bewertete ...] in Prozessen, Systemen und Strukturen werden als Flexibilitätpotenziale bezeichnet ...“ (i. A. Voigt/Saatmann, 2005). Zur Eingrenzung des weiten Begriffsbereichs der Flexibilität im unternehmerischen Kontext werden im Projekt FlexIKO^{KMU} 4 interdependente Ebenen der Flexibilität unterschieden, auf denen jeweils spezifische unternehmerische Kompetenz- und Handlungsfelder zu verorten sind. Auf der Ebene der Organisationalen Flexibilität wird die Fähigkeit eines Unternehmens beschrieben, seine institutionellen Grenzen (Organisation, Institution, Technik) mit der Gesamtheit seiner Ziele und der gelebten Unternehmenskultur proaktiv und reaktiv an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen und nachhaltig erfolgreich zu sein. Auf der Ebene der Strukturalen Flexibilität wird die Kompetenz eines Unternehmens beschrieben, sich mit seinen Organisations-, Kultur- und Managementstrukturen, als

Abb. 1: Ebenenmodell der Flexibilität im Unternehmenskontext



Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sind die genauen Anforderungen und Intentionen bezüglich flexibler Personaleinsatzinstrumente aufseiten der Unternehmensführung und der Mitarbeiter zu beschreiben und zu interpretieren?

Methodik: Quantitative und qualitative Befunde aus einer interdisziplinären Studie. Je Instrument lässt sich ein differenziertes Wirkspektrum entlang der untersuchten Flexibilitätskategorien verzeichnen.

Praktische Implikationen: Nur ein unternehmensspezifisches Screening der Flexibilitätsbedarfe ermöglicht passgenaue und menschengerechte Gestaltungslösungen.

Teil der Organisationalen Flexibilität, pro- oder reaktiv an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Personale Flexibilität beschreibt die Kompetenz eines Unternehmens, die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen der Stellen inklusive deren Arbeitsaufgaben, als Teil der Organisationalen Flexibilität, pro- oder reaktiv an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Personelle (individuelle) Flexibilität beschreibt letztlich die Kompetenz eines Menschen (Mitarbeiter), selbstständig proaktiv oder reaktiv mit extern oder selbst induzierten Anforderungsveränderungen umzugehen, um festgelegte persönliche Ziele zu erreichen. Möglichkeiten und Grenzen des flexiblen Personaleinsatzes ergeben sich operativ im Überlappungsbereich der Personalen und der Personellen Flexibilität. Die Herausforderung besteht für Unternehmen in der adäquaten Ausgestaltung dieses Bereichs mittels der geschickten Kombination von (innovativen) Personaleinsatzinstrumenten (siehe Abb. 1).

Interdisziplinäres Forschungsprojekt

Das Verbundprojekt des BMBF „Flexible Personaleinsatzstrategien und innovative Konzepte für Kleine und Mittelständische Unternehmen“ (FlexIKO^{KMU}) greift diese Fragestellungen aus einer integrierten betriebswirtschaftlichen und arbeitswissenschaftlichen Perspektive auf. Die Anforderungen und Intentionen aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht bilden dabei die mehrperspektivische Grundlage für die Entwicklung eines Handlungsleitfadens zur Gestaltung von flexiblen Personaleinsatzinstrumenten. In Kooperation mit den beteiligten Unternehmen im Verbund werden im Zuge des Projekts innovative unternehmensspezifische Gestaltungslösungen entwickelt und mit Begleitung eines externen Beratungsunternehmens implementiert. Das Projekt hat eine Laufzeit von 36 Monaten und endet im August 2013 mit dem 3. Zukunftsforum des BMBF. Als Informationsgrundlage verbindet das Forschungsvorhaben eine quantitative und eine qualitative Datenerfassung, welche die Mitarbeiterperspektive und die Perspektive der Unternehmensleitung systematisch strukturiert. Im Jahr 2009 wurden im Zuge einer Status-Quo-Analyse bei den beteiligten Unternehmen mithilfe von Dokumentenanalysen zunächst die relevanten Unternehmensdaten erhoben und vergleichend

aufbereitet. Durch Befragungen der Personalverantwortlichen wurden alle in den Unternehmen eingesetzten Instrumente des Personaleinsatzes erfasst und sprachlich vergleichbar definiert. Die Unternehmensperspektive aus Sicht der Geschäftsleitungen und Personalverantwortlichen entsteht ferner durch die Beschreibung der konkreten Ausgestaltung eines Instruments, der wahrgenommenen Vor- und Nachteile für das Unternehmen selbst und für die Mitarbeiter. Ergänzt wird dieses qualitative Element der Unternehmensperspektive um eine quantitative Nutzenbewertung des Instruments auf einer vorgegebenen Skala für das Unternehmen selbst, aber auch für die Mitarbeiter. Im Folgejahr wurde die Status-Quo-Analyse durch eine an die Unternehmenserhebung angelehnte fragebogengestützte Mitarbeiterbefragung ergänzt, auf welche nachfolgend noch näher eingegangen wird. Um dem Anspruch gerecht zu werden, innovative Personaleinsatzstrategien zu entwickeln, wurde im weiteren Verlauf des Projekts ein Innovations-Workshop mit den beteiligten Unternehmen durchgeführt, in dessen Mittelpunkt die Identifikation von flexibilitätsrelevanten Herausforderungen in der mittelbaren Zukunft stand. Gemeinsam entwickelten Geschäftsführer, Produktionsleiter, Personalverantwortliche und Mitarbeiter Standards und Qualitätsanforderungen für innovative und flexible Personaleinsatzstrategien und die damit verbundenen Instrumente. In einem weiteren Erhebungsschritt wurden mit mindestens 2 Entscheidungsträgern der Betriebsleitung je Unternehmen teilstandardisierte Wunschbefragungen durchgeführt, aufgezeichnet und für die Auswertung mit ATLASTi transkribiert. Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung sind weiterer Bestandteil der qualitativen Erhebung der Anforderungen und Intentionen der Unternehmen in Bezug auf flexible Personaleinsatzstrategien.

Flexibilitätskategorien

Alle in den Unternehmen identifizierten Personaleinsatzinstrumente beziehen sich auf die Personale Flexibilität und lassen sich auf der Basis der Auswertungen der qualitativen Angaben auf sogenannten Flexibilitätskategorien beschreiben, welche in Abbildung 2 aufgeführt sind. Aufgrund des Überlappungsbereichs mit der Ebene der Personellen Flexibilität, können die Instrumente sowohl aus der Unternehmensperspektive, als

Abb. 2: Beschreibungskategorien der Flexibilität im Personaleinsatz¹

Strukturkategorie des Flexibilität	Wirkungsspektrum bei verschiedenen Rahmenbedingungen	Reichweite/ Gestaltungsspielraum
Zeitliche	Variationsfähigkeit bezüglich der Lage und Dauer der Arbeitszeit	Tage, Wochen, Jahre/ Jahresarbeitszeit
Mönlliche	Variationsfähigkeit bezüglich der Ergänzungs- und Anreizgestaltung	Durchzeit und Gewicht von Entgeltkomponenten
Numerische	Variationsfähigkeit bezüglich des Arbeitsvolumens	Personenanzahl bzw. Arbeitskräftevolumen
Funktionale	Anpassungsfähigkeit der Arbeitsorganisation	Arbeitsinhalt, Arbeitsform, Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation
Soziale	Variationsfähigkeit bezüglich der vertraglichen Ausgestaltung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter	Individualrechtliche und kollektivrechtliche Regelungen
Räumliche	Variationsfähigkeit bezüglich Arbeitsort und/oder Arbeitszeit	Innerhalb des Betriebsgrenzen, Montagefertigkeiten, Dorfboom

Quelle: Eigene Darstellung

auch aus der Mitarbeiterperspektive auf allen Kategorien beschrieben und bewertet werden. Je nach Einsatzspektrum, Zielrichtung des Instruments und spezifischer Gestaltungslösung ergeben sich für beide Perspektiven eine qualitative und eine quantitative Verankerung der Reichweite und Gestaltungstiefe des instrumentenspezifischen Wirkungspektrums (siehe Abb. 2).

Beschreibung der Stichprobe

Die Datenerhebung wurde in 4 kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen-Anhalt und Brandenburg durchgeführt. Es handelt sich dabei um 2 Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau, ein Unternehmen aus der Medizintechnik und einen Ingenieurdienstleister. Für die Erfassung der Mitarbeitersicht konnten in den beteiligten Unternehmen insgesamt 327 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Alter zwischen 18 und 64 Jahren befragt werden, was einem Anteil von 93,4 % aller Beschäftigten entspricht. In Bezug auf die Verteilung der Geschlechter ist mit 74,6 % ein größerer Anteil männlicher Mitarbeiter (gegenüber 25,4 % weiblicher Mitarbeiter) festzustellen. Daher und aufgrund der Tatsache, dass sich nicht alle Befragten zu jeder Frage geäußert haben, ergibt sich für keines der betrachteten Items eine ausreichend große weibliche Stichprobe, um eine geschlechterdifferenzierte Auswertung vorzunehmen. Stichprobenartige Kontrollen lassen allerdings vermuten, dass sich für die Bewertung der Instrumente, bis auf wenige Ausnahmen, kein signifikanter Unterschied ergibt. Die

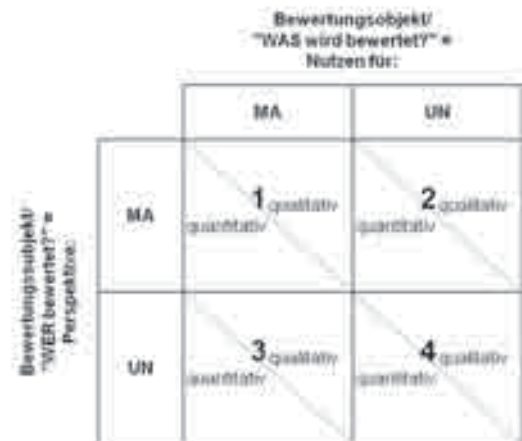
¹ Mit der numerischen Flexibilität wird die Variationsfähigkeit hinsichtlich der Anzahl der zur Leistungserstellung in Unternehmen anwesenden Personen beschrieben. Aus Mitarbeiterperspektive entfällt die Kategorie „numerisch“ insofern, als dass bei einer einzelnen Person keine Variation der Anzahl gegeben ist. Die individuelle Anpassungsfähigkeit des eingesetzten Arbeitsvolumens einer einzelnen Person an sich wechselnde Rahmenbedingungen wird somit aus Mitarbeiterperspektive auf der zeitlichen Kategorie abgebildet.

hierarchische Ansiedlung der befragten Mitarbeiter umfasste alle in den Unternehmen vorzufindenden Ebenen und reichte vom geringfügig Beschäftigten bis hin zur Führungskraft im mittleren Management. Die für eine sinnvolle Auswertung erforderliche Zuordnung der Mitarbeiter zu bestimmten Arten des vertraglich festgelegten Beschäftigungsverhältnisses ermöglicht unterschiedlichste Sichtweisen, welche eine differenzierte Betrachtung und Analyse individueller Bewertungen zulässt. Für die Erfassung der Unternehmenssicht wurden 9 Personen der oberen Führungsebene mit Verantwortung in der Geschäftsführung oder im Produktionsbereich interviewt, wobei 5 der Interviewten den Status eines Geschäftsführers, 3 den eines Betriebs- oder Produktionsleiters und einer den eines Personalverantwortlichen innehatten. Aufgrund ihrer Personalverantwortlichkeit konnten alle als Experten für Unternehmens- sowie Mitarbeiterbelange eingeschätzt werden (siehe Abb. 3).

Anforderungen und Intentionen aus Mitarbeitersicht

In einem halbstandardisierten Fragebogen erhielten die Mitarbeiter die Möglichkeit, anzugeben, ob die von den Vertretern der Geschäftsführung genannten Instrumente speziell auch für ihre Position angeboten werden und die genaue Ausgestaltung und persönliche Nutzung qualitativ zu beschreiben. Wie bei der Erfassung der Unternehmensperspektive wurden auch bei der Mitarbeiterperspektive die subjektiv wahrgenommenen Vor- und Nachteile des Instruments erfasst. Zusätzlich konnten die Mitarbeiter explizit Änderungswünsche bezüglich des jeweiligen Instruments angeben. Zusammenfassend nahmen auch die befragten Mitarbeiter eine quantitative Bewertung des jeweiligen Instruments auf einer fünfstufigen Skala vor. Die

Abb. 3: Erhebungsdesign zur Status-quo-Analyse im Projekt FlexiKo^{KMU}



Quelle: Eigene Darstellung

Antwortabstufungen variierten dabei von „extrem schlecht“ (1), „unterdurchschnittlich“ (2), „durchschnittlich“ (3), „überdurchschnittlich“ (4) bis „ausgezeichnet“ (5). Darüber hinaus beinhaltete der Fragebogen die folgenden 6 offenen Fragen, in denen sich die Mitarbeiter zu ihren persönlichen Erfahrungen mit den für sie angebotenen Instrumenten des flexiblen Personaleinsatzes äußern konnten.

- ▶ Bitte beschreiben Sie, wie Sie persönlich das angebotene Flexibilisierungsinstrument nutzen!
- ▶ Welche Vorteile hat das angebotene Flexibilisierungsinstrument aus Ihrer Sicht für die Mitarbeiter im Unternehmen?
- ▶ Welche Nachteile hat das angebotene Flexibilisierungsinstrument aus Ihrer Sicht für die Mitarbeiter im Unternehmen?
- ▶ Welche Vorteile hat das angebotene Flexibilisierungsinstrument aus Ihrer Sicht für das Unternehmen?
- ▶ Welche Nachteile hat das angebotene Flexibilisierungsinstrument aus Ihrer Sicht für das Unternehmen?
- ▶ Welche Änderungswünsche haben Sie persönlich für das angebotene Flexibilisierungsinstrument?

Bewertung für Unternehmen fällt deutlich besser aus

In einem ersten Auswertungsschritt wurden die von den Mitarbeitern genannten Instrumente des flexiblen Personaleinsatzes systematisiert und den Ergebnissen der Erhebung mit den Vertretern der Geschäftsleitung gegenübergestellt. Es lässt sich konstatieren, dass in beiden Fällen die Nennungen zu zeitlichen und monetären Instrumenten überwiegen. Interessant scheint dabei die Tatsache, dass hierbei häufig kein einheitlicher Wissensstand über Angebot und Nutzbarkeit fest-

zustellen ist, wobei sowohl Kenntnis als auch Bewertung der Flexibilitätsinstrumente teilweise erheblich in Abhängigkeit von Unternehmen und betrachtetem Instrument variieren. Auch scheinen die Begrifflichkeiten für bestimmte Lösungen des flexiblen Personaleinsatzes sowohl betriebsintern als auch betriebsübergreifend nicht einheitlich geregelt zu sein, was einen möglichen Erklärungsansatz für die vorangegangenen Ergebnisse darstellen könnte. Bei der Auswertung der auf den Skalen (siehe Abb.4) angegebenen Werte wurde deutlich, dass der Mitarbeiternutzen (Pfeile blau) des betrieblichen Systems der Gestaltungslösungen in allen befragten Unternehmen insgesamt leicht überdurchschnittlich eingeschätzt wurde. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Bewertung für das Unternehmen (Pfeile rot) für einen Großteil der erhobenen Instrumente deutlich besser ausfällt, als die Bewertung für die Mitarbeiter selbst (3,7/3,3). Clustert man die vorgefundenen Instrumente nach den eingangs beschriebenen Flexibilitätskategorien, ergibt sich der größte Bewertungsunterschied bei funktionalen Instrumenten (3,5 /4,2).

Personelle Zielsysteme erklären Flexibilitätsbedürfnisse

Die Informationen aus den offenen Fragen wurden mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2008) aus den Aussagen der Mitarbeiter herausgearbeitet. Für die betrachteten Items konnten nach Sichtung und Bereinigung aller Antworten folgenden Nennungen generiert werden:

- ▶ Vorteile Mitarbeiter: 1062
- ▶ Nachteile Mitarbeiter: 885
- ▶ Änderungswünsche: 687



Quelle: Eigene Darstellung

Die Zahlen zeigen, dass sich insgesamt mehr qualitative Äußerungen zu den Vorteilen der Gestaltungslösungen als zu den Nachteilen finden lassen. Die insgesamt überwiegend positiven quantitativen Bewertungen erscheinen somit plausibel. Des Weiteren wurden über alle Befragten hinweg mehr qualitative Äußerungen (Vor- und Nachteile) zum Mitarbeiternutzen als zum Unternehmensnutzen getätigt. Betrachtet man die Aussagen vor dem Hintergrund der eingangs erwähnten Klassifizierung nach Beschäftigungsverhältnissen, ergibt sich im gewichteten Durchschnitt über alle Unternehmen, Instrumente und über alle

Fragestellungen, dass Angestellte pro Kopf eine höhere Antwortneigung als Facharbeiter oder Auszubildende aufweisen. Im zweiten Schritt der Analyse wurden die generierten Antworten nach Häufigkeiten und prozentualem Anteil nach Unternehmen, Beschäftigungsverhältnis, Instrument und Fragestellung klassifiziert und zunächst den definierten Flexibilitätskategorien zugeordnet. Ziel dabei war es, für die später abzuleitenden Handlungsempfehlungen Gestaltungsarenen aufzuzeigen, in denen das gewählte Instrument an Mitarbeiterbedürfnisse und Unternehmensinteressen gleichermaßen angepasst werden kann.

Abb. 5: Identifizierte Grundmotive und Ziele aus Mitarbeitersicht

Komponente	Streben nach ... (positive Effekte verstärken)	Vermeiden von ... (negative Effekte verringern)	Beispielzitat
Sicherheit			
Physisch (körperlich)	Körperlicher Unversehrtheit, Angemessenen Regenerationsmöglichkeiten	Gesundheitsgefährdenden Bedingungen des flexiblen Personaleinsatz, Verletzungen, Überlastung	„Übermüdete Mitarbeiter erbringen nicht volle Leistung“ „weniger Freizeit, Körperliche Belastung“
Psychisch (geistig)	Planungssicherheit, Komfort-, (Sicherheits-)polster, Emotionaler Stabilität, Ausgeglichenheit	Kritischen zukünftigen Situationen, Angst vor Konsequenzen bei eigenem Fehlverhalten, Mobbing, Stress, Psychischen Erkrankungen	„Durch das AZK lassen sich private Dinge wesentlich besser organisieren. Man kann auch Termine besser planen“ „Gehalt schwankt zum Teil deutlich von Monat zu Monat, geringes Grundgehalt durch Gewinnbeteiligung“
Materiell (finanziell)	Hohem Grundlohn, Existenzsicherung	Zahlungsunfähigkeit, Abhängigkeitserleben	„Gehalt schwankt zum Teil deutlich von Monat zu Monat, geringes Grundgehalt durch Gewinnbeteiligung“
Gerechtigkeit			
Leistungsgerechtigkeit	Anerkennung persönlicher Leistungen, Individueller Leistungs differenzierung, Leistungsobjektivität, Angemessener Leistungshonorierung	Sozialen Mitnahmeeffekten, Ausbeutung, Niveauverschiebungen durch Selbstverständlichkeit bei Mehrleistungserwartungen	„Nachvollziehbarkeit der Einflussfaktoren und nach Tätigkeit die tatsächlich ausgeführt wird“ „mehr Lohn bei mehr Leistung“
Verteilungsgerechtigkeit	Kultur der Wertschätzung, Solidarische Ergebnisverteilungen, Gleichverteilung, Regelkonformität, Transparenz von Ergebnissen	Intransparenz, Willkür, Verletzung vereinbarter Regelungen, Ausbeutung, Ungleichbehandlung	„Arbeitszeit im Rahmen außerhalb der Kernarbeitszeit, keine Rechtfertigung wenn man mal früher geht, flexible Reaktion auf Termine, Abarbeitung in Zeiten hohen Arbeitsaufkommens ohne das Gefühl zu viel zum Nutzen der Firma zu arbeiten“
Selbstbestimmungen			
Nutzungssouveränität	Hoher individueller Reaktionsfähigkeit bei Zielkonflikten, Autonomie, Eigenverantwortung, Freiheit bei der Abgrenzung von Beruf und Privatleben	Zwang und Einengung, Bevormundung, negativen Konsequenzen geringem Fehlverhalten, Formalismus, Kontrolle durch Dritte Informationsbringschuld	„Eigenständige Verwaltung und Kontrolle durch den Mitarbeiter u. nicht d.d. Vorgesetzten“ „funktioniert nur, wenn Arbeitsanfall das zuläßt“
Gestaltungssouveränität	Optimierter persönlicher Bedürfnis- und Zielerreichung durch/trotz Arbeit, Hoher individueller Aktionsfähigkeit bei Zielkonflikten, Mitbestimmung, Störungsfreien Arbeitsbedingungen	Zwang, Bevormundung, Entpersonalisierung, Langfristiger Demotivation, Nachteilen durch Organisationsmängel Dritter	„es staut sich die Arbeit und führt zu Überstunden nach der Kurzarbeit bzw. an Nichtkurzarbeitstagen“ „statt Auszahlung mit höherem Stundensatz - Zeitgutschrift mit finanziellem oder zeitlichem Zuschlag“
Zufriedenheit			
Private Lebensgestaltung	Großen Handlungsspielräumen, Privatem Glück, Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, Spaß, Beruflichem Erfolg, Wertschätzung, Sozialem Anschluss, Konsum, Status	Beruflichen Nachteilen durch private Verpflichtungen, Privaten Nachteilen durch berufliche Verpflichtungen, Demotivation, Begrenzung der Lebenswirklichkeit auf die Arbeit, Begrenzten persönlichen Ressourcen	„Durch das AZK lassen sich private Dinge wesentlich besser organisieren. Man kann auch Termine besser planen“ „Arbeitszeitbeginn oder Ende können persönlichen Umständen angepasst werden“
Individuelle Entwicklungsperspektive	Veränderung des persönlichen Wirkspektrums, Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, (Selbst-) Wertsteigerung, Employability, Zuversicht	Stagnation, Langeweile, Konkurrenz, Eintönigkeit	„ich lerne viel und steigere dadurch meinen Arbeitswert“ „Man lernt so die Zusammenhänge verschiedener Bereiche kennen und man merkt welcher Bereich einem mehr liegt, welcher weniger“

Quelle: Eigene Darstellung

große Rolle gespielt.

Unabhängig von der Position der befragten Person, wurde bei den Unternehmen, welche Kurzarbeit in Anspruch genommen haben, das Instrument als „überlebensnotwendig“ beurteilt. Gleichzeitig war den Interviewten bewusst, dass zur Vorbereitung auf den Aufschwung, möglichst alle Mitarbeiter im Unternehmen zu halten sind.

Dies steht im direkten Zusammenhang mit der Herausforderung, dem sich verstärkenden Fachkräftemangel zu begegnen. Alle Befragten gaben an, bei notwendigen Neueinstellungen schon die Erfahrung gemacht zu haben, aus Mangel an qualifizierten Bewerbern Stellen nicht besetzen zu können. Teilweise berichteten die Interviewten, dass besonders hoch qualifizierte Fachkräfte in massiver Weise abgeworben wurden. Mitarbeiterbindung und -gewinnung wurden als Kernthemen identifiziert. Allerdings machten die Aussagen der Befragten auch deutlich, dass diese im Unternehmensalltag noch nicht angekommen sind. Denn häufig werden Maßnahmen nur deshalb entwickelt und umgesetzt, weil gerade ein Problem sehr präsent ist. Eine strategische Orientierung und vor allem die Auseinandersetzung mit den innerbetrieblichen Konsequenzen, das ergab die Auswertung der Aussagen, fehlen meist.

Integration der Mitarbeiter- und Unternehmenssicht

Zur Entwicklung von Lösungen des flexiblen Personaleinsatzes mittels der geschickten Kombination von (innovativen) Personaleinsatzinstrumenten unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse der personalen und der personellen Flexibilität war die eingehende Betrachtung von Mitarbeiter- und Unternehmensperspektive unzureichend. Ein erster Schritt der Integration war die Zusammenführung beider Perspektiven in einem Innovations-Workshop. Des Weiteren hatte der Workshop die Aufgabe, einen Rahmen für die anstehende innovative Zusammenarbeit zu schaffen und den Austausch der verschiedenen Sichtweisen unterschiedlicher Gruppen im Unternehmen zu ermöglichen.

Da sich je nach Unternehmensspezifik die Themen der Innovations-Workshops zur Entwicklung flexibler Personaleinsatzinstrumente unterscheiden, steht hier das Vorgehen und die notwendigen Rahmenbedingungen im Vordergrund. Dieses wird im Folgenden anhand des durchgeführten Innovations-Workshops näher erläutert. Besonderer Wert wurde auf die Zusammensetzung der Teilnehmer gelegt, welche die verschiedenen Bereiche und Unternehmensebenen repräsentierten. Die Gruppenheterogenität sowie die durch Methodenvielfalt und zielorientierte Aufbereitung der analysierten Daten erreichte Prozessqualität bildeten die Grundlage für adäquate und hochwertige Ergebnisse. Die Struktur des Workshops teilte diesen in 3 Hauptphasen ein (siehe Abb. 7).

Mittels eines Szenarios, entwickelt aus aktuellen Forschungsergebnissen und identifizierten Trends zum Thema „Mensch

Abb. 7: Phasenstruktur des Innovations-Workshops



Quelle: Eigene Darstellung

und Unternehmen 2030“, begann die Klärungsphase, welche die Identifikation von Kernherausforderungen zum Ziel hatte. Ausgehend von der Leitfrage, warum brauchen wir zukunftsorientierte Ansätze für einen flexiblen Personaleinsatz, erarbeiteten die Teilnehmer in moderierten Gruppen für sie relevante Fragestellungen, aus welchen anschließend im Plenum mittels Konsentsentscheidung die weiterzuerfolgenden Kernfragen identifiziert wurden.

In einem zweiten Schritt entwickelten die Gruppen durch den Einsatz von Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Reizwortmethode einen großen Ideenpool. Unter dem Hauptgesichtspunkt, inwieweit die Idee Unternehmensanforderungen und Mitarbeiterinteressen harmonisiert, erfolgte anschließend die Sichtung und Bewertung der über 100 Vorschläge.

Im dritten Schritt sind aus 4 ausgewählten Ideen Lösungsansätze für den flexiblen Personaleinsatz erarbeitet worden. Eine abschließende Evaluation ergab, dass das umgesetzte Workshop-Konzept die Generierung von innovativen Ansätzen ermöglicht. Als einen Erfolgsfaktor hierfür nannten die Beteiligten den Austausch zwischen den verschiedenen Ebenen und Bereichen im Unternehmen. Des Weiteren bewirkte der Workshop bei den Teilnehmern eine Sensibilisierung für zukünftige Herausforderungen und stimmte diese positiv auf den bevorstehenden Gestaltungsprozess ein.

Fazit und Ausblick

- ▶ In KMU existiert bereits eine Vielzahl an guten Flexibilisierungsansätzen. Bei diesen sind jedoch Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen noch nicht systematisch aufeinander abgestimmt und können daher nur einen Teil ihrer Potenziale entfalten.
- ▶ Auch eine strategische Ausrichtung der gewählten Alternativen ist in den befragten Unternehmen nicht zu erkennen.

- ▶ Es überwiegt eine eher reaktive Art von Aktionismus auf plötzlich auftretende Probleme, welche im Nachgang allerdings zu Gerechtigkeitsproblemen und damit zu Unzufriedenheit bei den MA führen kann.
- ▶ Ziel sollte daher die möglichst passgenaue Ausgestaltung von Instrumenten und Systemen sein.
- ▶ Weiterhin müssen die zu treffenden Entscheidungen durch mehr Partizipation und deutlich mehr Kommunikation in den betrieblichen Kontext eingepasst werden.
- ▶ Erhöhte Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter verlangen: Gestaltungskompetenz bei Mitarbeitern und Führungskräften, Umsetzungskompetenz für die gewählten Instrumente.
- ▶ Aufgabe des Managements ist es, die Möglichkeiten zur Erhöhung der Flexibilitätskompetenz auf allen Unternehmens- und Hierarchieebenen zu schaffen.
- ▶ Es gilt, Schlüsselpersonen zu identifizieren, die als Multiplikatoren im Unternehmen agieren und dabei sowohl Unternehmensintentionen als auch Mitarbeiternutzen aufzeigen und kommunizieren.
- ▶ Abschließend lässt sich festhalten, dass die Mitarbeiter durchaus gewillt sind, sich den steigenden Flexibilitätsanforderungen, z. B. durch mehr Selbstorganisation, zu stellen. Eine Voraussetzung hierfür ist unter anderem die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen wie z.B. Partizipations- und Qualifikationsmöglichkeiten.

SUMMARY

Research question: What are the requirements and the intentions according to flexible HR-Instruments, regarding the combined interests of both management board and workforce.

Methodology: Quantitative and qualitative results of an interdisciplinary research project. Analysis of the differentiated influences in regard to different categories of flexibility.

Practical implications: A company-specific screening of the flexibility-needs is the prerequisite of differentiated and exact practical and HR-related solutions.

MATTHIAS GROSSHOLZ, DIPL.-KFM.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen in der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Potsdam; Potsdam Transfer - Zentrum für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der Universität der Universität Potsdam
e-mail: matthias.grossholz@uni-potsdam.de
www.flexiko-kmu.de

KATJA RICHTER, DIPL.-KFFR., M.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt FlexiKo^{KMU}
 Potsdam Transfer - Zentrum für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam.
e-mail: katja.richter@uni-potsdam.de
www.flexiko-kmu.de

BERND FRIEDRICH VOIGT, DIPL.-PSYCH.

Inhaber Managing Organizations – Consulting, Training, Research; Externer Berater im Projekt FlexiKo^{KMU}
e-mail: voigtbf@managing-organizations.com
www.managing-organizations.com

PROF. DR. DIETER WAGNER

Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen in der Betriebswirtschaftslehre; Potsdam Transfer - Zentrum für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam; Potsdam Center für Politik und Management (PCPM); Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät; Universität Potsdam
e-mail: wagner@uni-potsdam.de
www.uni-potsdam.de

DR.-ING. SONJA SCHMICKER

Geschäftsführerin der METOP (Mensch-Technik-Organisation-Planung) GmbH; An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität und Akademische Oberrätin am Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
e-mail: sonja.schmicker@metop.de
www.metop.de

LITERATURVERZEICHNIS

Geuting, J./Pelz, C. (2005): Demographischer Wandel in Deutschland – Ein Überblick. GRIN Verlag. Norderstedt, S. 22.

Ludema, J.-D. et.al. (2003): The Appreciative Inquiry Summit. Berrett-Koehler: San Francisco.

Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

Nikutta, S. (2009): Ziele des lebensereignisorientierten Personalmanagements, in: Armutat, S. et.al.(Hrsg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement – Eine Antwort auf die demografische Herausforderung, Bertelsmann, Bielefeld, S. 32-39.

Voigt, K.-I./Saatmann, M. (2005): Begriffsbestimmung Flexibilität und Adaptivität. Arbeitspapier FlexLog 2005-01.

Familienorientierte Zeitarbeit als Instrument innovativer Personalpolitik

Von **Dr. Bernd Benikowski** (TrainingsZentrumZeitarbeit), **Dr. Rüdiger Klatt** (TU Dortmund), **Hendrik Laxa** (Manpower) und **Ludger Schabbing** (ElternService AWO)

Der inzwischen in vielen Branchen nicht mehr nur drohende Fachkräftemangel erfordert die Erschließung neuer Beschäftigtengruppen für den Arbeitsmarkt. Eine Möglichkeit innovativer Personalpolitik bestünde darin, qualifizierten Fachkräften in und nach Familienzeiten mehr Möglichkeiten zu eröffnen, auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren.

Die Ergebnisse des Mikrozensus 2009 zeigen, dass Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer mit Kindern unter 10 Jahren große Schwierigkeiten haben, wieder auf dem Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Insbesondere die Gruppe der alleinerziehenden Mütter oder Väter hat größte Probleme, wieder in den Beruf zurückzukehren. Nur 6 von 10 Alleinerziehenden mit Kindern unter 18 Jahren sind erwerbstätig. Haben sie Kinder unter 3 Jahren, ist sogar nur jede 5. erwerbstätig (Statistisches Bundesamt 2010; siehe auch: BMFSFJ, 2008; 2009; Lukoschat/Walther, 2006).

In diesen Gruppen ist weniger die Qualifikation ein Problem. Im Gegenteil: Oft gehen den Unternehmen durch familienbedingte Auszeiten hoch qualifizierte und innovative Mitarbei-

ter/innen – z. T. unwiederbringlich – verloren. Notwendig wäre eine Personalpolitik, die eine beschäftigungsorientierte Verknüpfung von Familienservices und familiengerechten Arbeitszeitmodellen bietet. Insbesondere kleine bis mittelgroße Unternehmen können das Problem aber nicht allein lösen. Hier fehlt es an innovativen Personaldienstleistungen, die nicht nur familiengerechte Arbeitszeitmodelle bieten, sondern auch maßgeschneiderte Betreuungsmodelle für den Nachwuchs bereitstellen. Sie könnten helfen, die Balance zwischen Arbeit und Leben im Interesse der Beschäftigten und im Interesse der Unternehmen mit Personalbedarf wiederherzustellen.

Das Verbundprojekt „FlexiBalance“

Im Rahmen des vom BMBF und der Europäischen Union im Schwerpunkt „Balance und Stabilität“ geförderten Forschungsprojekts „FlexiBalance: Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen“ wurden die fördernden und hemmenden Bedingungen für die berufliche Tätigkeit von Männern und Frauen, die hauptsächlich für die Betreuung ih-

Frage 9: Woran liegt es, dass Sie trotz der Familienarbeit zurzeit berufstätig sind?

Berufstätig & hauptsächliche Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren (trifft voll zu/trifft eher zu; n=250)



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden und welche innovativen Personaldienstleistungskonzepte sind dazu notwendig?

Methodik: Repräsentative Befunde aus einer telefonischen Befragung mittels standardisiertem Fragebogen (n=501).

Praktische Implikationen: Eine bedarfsgerechte neue Personaldienstleistung, die ein umfassendes integriertes Management von familienorientierter Arbeitszeit, Weiterbildung und Karriereentwicklung bietet und zugleich die Kinderbetreuung unterstützt, kann die Vereinbarkeitsprobleme nachhaltig beheben.

rer Kindern unter 10 Jahren verantwortlich sind, untersucht. Zu fragen war, welche Auswirkungen erziehungsbedingte Erwerbsunterbrechungen auf die Beschäftigungspotenziale haben und welche Anforderungen Beschäftigte mit Familienverantwortung an das Vereinbarkeitsmanagement der Unternehmen stellen. Auf dieser Basis wurde ein innovatives Full-Service-Personaldienstleistungskonzept entwickelt, das der Zielgruppe das Management von Arbeitszeit, Kinderbetreuung, Weiterbildung und Karriereentwicklung „aus einer Hand“ bietet. Das FuE-Projekt entstand in Zusammenarbeit von der TU Dortmund, Forschungsbereich Arbeitssoziologie, dem TrainingsZentrum Zeitarbeit, dem Personaldienstleister Manpower und der ElternService AWO, einer Agentur für Familienservicedienstleistungen (Benikowski et al. 2010).

Im wissenschaftlichen Teilprojekt der TU Dortmund wurde untersucht, welche wesentlichen Treiber, aufseiten des betroffenen Individuums wie aufseiten der betrieblichen Rahmenbedingungen, für das Gelingen bzw. für das Misslingen einer Berufsrückkehr trotz Kinderbetreuungsverantwortung

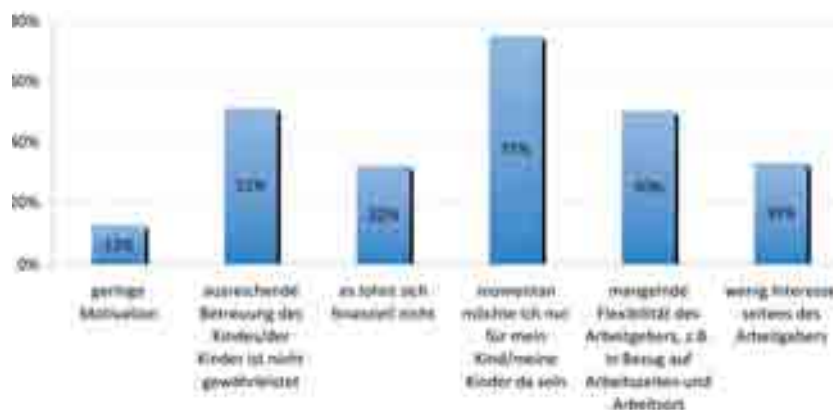
verantwortlich waren. Dazu wurden von der TU Dortmund im Rahmen von computergestützten Telefoninterviews anhand eines standardisierten Fragebogens insgesamt 501 Personen mit der hauptsächlichen Betreuungsverantwortung gegenüber Kindern unter 10 Jahren im eigenen Haushalt befragt (systematische Zufallsauswahl in einer mehrstufig geschichteten Stichprobe). Die Befragung fand im Mai und Juni 2011 statt. Die Erhebungen selbst wurden von der Forsa GmbH durchgeführt. Die Ergebnisse sind annähernd repräsentativ. Verglichen wurde 250 Personen mit Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren, die aktuell nicht arbeiten, mit 251 Personen, ebenfalls mit Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren, die aktuell in Voll- oder Teilzeit arbeiten.

Erste Ergebnisse der repräsentativen Befragung: Gründe für gelingende oder misslingende Berufsrückkehr

Wie die Abbildungen (siehe Abb. Frage 9, 10) zeigen, ist eine wichtige Ausgangsbedingung für die Bereitschaft, trotz Kindern unter 10 Jahren zu arbeiten, die individuelle Einstellung

Frage 10: Woran liegt es, dass Sie zurzeit nicht berufstätig sind?

Nicht berufstätig & hauptsächliche Betreuungsverantwortung für Kinder unter 10 Jahren (trifft voll zu/trifft eher zu; n=251)



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

der Befragten zu Familie und beruflicher Tätigkeit. Während 73 % der trotz Kinderbetreuungsverantwortung berufstätigen Mütter (und Väter) sagen, es reiche ihnen nicht, sich nur um Kind(er) und Haushalt zu kümmern, sagen 3 von 4 der nicht berufstätigen Mütter (und Väter), sie möchten momentan nur für ihre Kinder da sein.

Jede zweite nicht berufstätige Mutter gibt jedoch als weitere Gründe für den Erwerbsverzicht die fehlende Flexibilität des Arbeitgebers (bzgl. Arbeitsort und Arbeitszeit) sowie das Fehlen von ausreichenden Betreuungsmöglichkeiten an. Im Zusammenhang mit den vorhandenen oder eben fehlenden finanziellen Anreizen ist zu vermuten, dass es eine Gruppe von Personen gibt, die sich durch die Flexibilität ihres Arbeitgebers, durch finanzielle Anreize und durch das Vorhandensein ausreichender Betreuungsmöglichkeiten schnell für einen Berufswiedereintritt begeistern könnten.

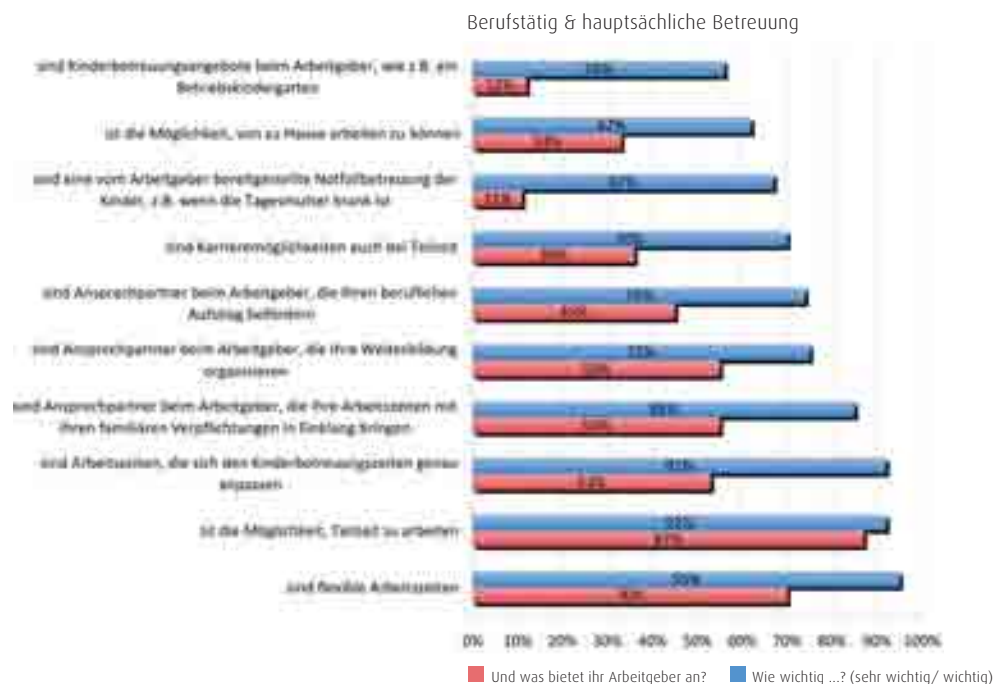
Bei den Nicht-Berufstätigen korreliert ein ausgeprägter Betreuungswunsch mit fehlenden Anreizen von außen (ökonomischer Bedarf, familienorientierte Arbeitsplätze und motivierte Arbeitgeber) und führt zur Zufriedenheit mit dem Status quo familiärer Orientierung und Nichtberufstätigkeit (siehe Abb. Frage 13 & 14).

Dass die wichtigsten „Treiber“ eine gute Kinderbetreuung und die Flexibilität des Arbeitgebers in Bezug auf Arbeitszeiten und den Arbeitsort für die Aufnahme oder Fortsetzung der Beschäftigung sind, zeigen auch die Ergebnisse in der Gruppe der Berufstätigen: 86 % von ihnen geben an, dass die Kinderbetreuung gewährleistet ist und 72 % halten die Flexibilität ihres Arbeitgebers in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort für eine wichtige Bedingung für die eigene Arbeits-/Berufstätigkeit.

Mütter (und Väter) mit zu betreuenden Kindern - ob bereits wieder berufstätig oder nicht - erwarten von ihren Arbeitgebern neben flexiblen und passgenauen Arbeitszeiten bereits heute ein breites Spektrum an beschäftigungs- und vereinbarkeitsförderlichen Dienstleistungen, die bislang noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind, z. B.:

- ▶ einen Ansprechpartner für Vereinbarkeitsfragen im Unternehmen (85 % wünschen sich dieses Angebot, nur 55 % der Befragten finden ein solches Angebot in ihrem Unternehmen vor),
- ▶ einen Ansprechpartner für Karriereentwicklung (74 % / 45 %),
- ▶ Weiterbildung (75 % / 55 %),
- ▶ Karrieremöglichkeit auch bei Teilzeit (70 % / 36 %),
- ▶ eine vom Arbeitgeber bereitgestellte Notfall-Kinderbetreuung (67 % / 11 %).

Frage 13 & 14: Und wenn Sie nun an Angebote des Arbeitgebers denken, die es Ihnen erleichtern, trotz Kind/Kindern berufstätig zu sein, welche sind bzw. wären da für Sie wichtig? Und was bietet Ihr Arbeitgeber an?



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

Aus diesen Ergebnissen wurde im Projekt die Schlussfolgerung gezogen, modellhaft eine neue Personaldienstleistung zu entwickeln, die von Manpower und ElternService AWO getragen wird und die ein umfassendes integriertes Management von familienorientierter Arbeitszeit, Weiterbildung und Karriereentwicklung bietet und zugleich die Kinderbetreuung unterstützt, optimiert und gegen Krisen immunisiert.

Neue Beschäftigungspotenziale von Personen mit erziehungsbedingten Erwerbsunterbrechungen

Im Rahmen der Telefoninterviews wurde auch untersucht, welche Auswirkungen erziehungsbedingte Erwerbsunterbrechungen auf die Beschäftigungspotenziale haben. Ziel dieses Untersuchungsbereichs war es, Aussagen über die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit in der Elternzeit zu gewinnen, um implizit wirkende Vorurteile im Personalmanagement zu überprüfen, die von einer sinkenden Beschäftigungsfähigkeit und einem Verlust an Arbeitsmotivation und Kompetenz während der betreuungsbedingten Erwerbsunterbrechung ausgehen (siehe Abb. Frage 16).

Zwar konnten hier nur subjektiv orientierte Wahrnehmungen der Betroffenen erhoben werden. Diese zeigen jedoch ein uneingeschränkt eindeutiges Bild. Die überwiegende Mehrheit der bereits wieder oder (noch) nicht berufstätigen Mütter und Väter mit Betreuungsverantwortung sehen ihre Beschäftigungsfähigkeit durch die familienbedingte Erwerbsunterbrechung nachhaltig gestärkt.

- ▶ 3 von 4 der Befragten stimmen der Aussage „Die Erfahrungen, die ich durch den Alltag mit Kind(ern) sammeln kann, machen mich zu einem besseren Mitarbeiter/in“ zu.
- ▶ 59 % der Befragten stimmen der Aussage „Ich bin während der familienbedingten Unterbrechung meiner Berufstätigkeit gereift und konnte neue Kompetenzen entwickeln“ zu.
- ▶ Und die Mehrheit der Befragten gibt an, sich in folgenden persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen verbessert zu haben: Stressresistenz (63 %), Fähigkeit zum Multitasking (63 %), Empathie (61 %), Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung (60 %), Effektivität (56 %).

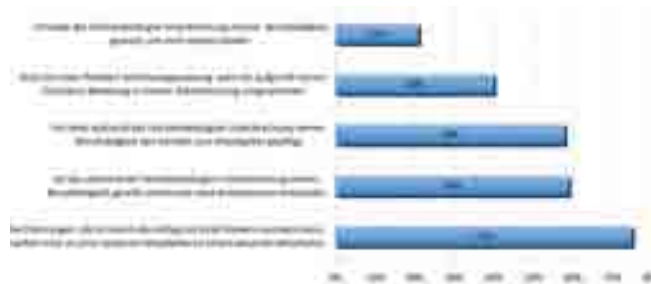
Damit gibt es erste Anzeichen dafür, dass familienbedingte Erwerbsunterbrechungen die Beschäftigungsfähigkeit in wichtigen Kompetenzfeldern nachhaltig erhöhen. Hier ist jedoch weitere Forschung notwendig, um auch objektive Daten zu den Veränderungen der Beschäftigungsfähigkeit und Veränderungen der Kompetenzen während familienbedingten Erwerbsunterbrechungen zu erhalten.

Strategien gegen den familienbedingten Fachkräfteverlust

Der Wirtschaft gehen gerade in der Generation „40 plus“ motivierte und wertvolle Arbeitskraft- und Kompetenzpotenziale verloren, wenn es nicht gelingt, Familienunterbrechungen so kurz und Reintegration so familienfreundlich wie nur möglich

Frage 16: Inwieweit stimmen Sie folgender Aussage zu? (voll und ganz/eher)

Berufstätig & nicht Berufstätige mit hauptsächlicher Betreuungsverantwortung (trifft voll zu/trifft eher zu; n=501)



Quelle: Telefonische Befragung durch die TU Dortmund und forsa im Mai/Juni 2011

zu gestalten. Insbesondere in Branchen, die sich bereits heute mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sehen, müssen viele Unternehmen dazu übergehen, gerade auch Mütter einzustellen. Diese erweisen sich im Arbeitsalltag zudem häufig als extrem motiviert und leistungsbereit.

Eine ehrliche Betrachtung führt aber zu der Auffassung, dass familienfreundliche Arbeits- und Beschäftigungsmodelle keine Selbstläufer in Personalwirtschaft und Personalmanagement sind. Die Unternehmen müssen dabei unterstützt werden, ihre marktorientierten Flexibilitätsanforderungen mit den Flexibilitätswünschen ihrer Beschäftigten in Familienverantwortung zu vereinbaren. Dazu bedarf es neuer Dienstleistungen, die es derzeit nicht in ausreichendem Umfang gibt.

Im Rahmen des Projekts FlexiBalance wurde aus verschiedenen „Bausteinen“ eine solche neue Dienstleistung entworfen. Sie basiert auf dem Beschäftigungsmodell Zeitarbeit, ein zunächst ökonomisch und arbeitsmarktpolitisch erfolgreiches Konzept zur Unterstützung betrieblicher Flexibilisierungsbedarfe. Es diente jedoch bislang eher nicht den Flexibilitätsansprüchen von Beschäftigten mit familiärer Verantwortung oder von Alleinerziehenden. Doch die Sensibilität dafür, dass Zeitarbeitsfirmen eine Verantwortung für die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten haben, steigt – auch angesichts des Fachkräftemangels, der zuerst in der Zeitarbeit angekommen ist.

Vor dem Hintergrund der Bedarfsanforderungen der Beschäftigten, die wir im Rahmen der Befragung ermitteln konnten, ist eine Weiterentwicklung des „Konzepts Zeitarbeit“ zu einem Full-Service-Agenturmodell für familienfreundliche, flexible Arbeit, das sich nicht nur für die Personalwirtschaft von Unternehmen, sondern auch gegenüber den Beschäftigten als Dienstleistung versteht, notwendig. In dieser neuen Dienstleistung sollte die Zeitarbeit ihre Kernkompetenz, nämlich das bedarfsgerechte Management flexibler Fachkräfte im Interesse von Kundenunternehmen, mit der Kompetenz kombinieren, die Flexibilitäts- und Betreuungsbedarfe von Beschäftigten mit Kindern zu managen.

Das Angebot sollte dabei aus 4 Dienstleistungsbausteinen bestehen:

- ▶ **Matching:** Das Personaleinsatzmodell muss die Anforderungen der Kundenunternehmen möglichst punktgenau mit den familiären Verpflichtungen des einzelnen Beschäftigten abgleichen. Arbeitszeitmanagement und Betreuungsmanagement für die Kinder des Beschäftigten kommen „aus einer Hand“. In den Einsatzzeiten stellt der Personaldienstleister die Kinderbetreuung sicher. Im Krisenfall (z. B. einer plötzlichen Erkrankung des Kindes) stellen die Personaldienstleister dem Kundenunternehmen Ersatzarbeitskräfte bereit.
- ▶ **Monitoring:** Der Beschäftigte wird durch Personaldisponenten betreut. Dabei geht es um die Beurteilung des Status quo und der Stärken und Schwächen der Arbeitsgestaltung, um die Qualität der Kinderbetreuung, um die Thematisierung von Belastungen und gesundheitlichen Fragen sowie um die Beobachtung der Kompetenzentwicklung.
- ▶ **Consulting:** Auf der Basis der Status-quo-Analysen werden Konzepte zur Verbesserung der Arbeitssituation und Arbeitsqualität, der Kinderbetreuung und der Kompetenzentwicklung und Karrieregestaltung entwickelt und umgesetzt. Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein Rahmenplan für die individuelle Berufsentwicklung erarbeitet, der familiäre Anforderungen unmittelbar einbezieht und Vereinbarkeitslösungen entwickelt.
- ▶ **Training:** Ein besonderes Augenmerk gilt der Kompetenzentwicklung während der anforderungsintensiven Familienphasen (z. B. nach der Geburt). Hier werden in Kombination mit individueller Kinderbetreuung Qualifizierungsmaßnahmen vor Ort entwickelt, die die Verbindung zu Beruf und Arbeitsplatz nicht nur sichern, sondern wenn möglich sogar weiterentwickeln und dem Beschäftigten den Erwerb neuer Kompetenzen ermöglichen.

Aktuell wird das neue Dienstleistungsangebot in einem gemeinsamen Büro von Manpower und ElternService AWO in Berlin erprobt, weiterentwickelt und begleitend evaluiert. Die ersten Erfahrungen zeigen, dass das Angebot insbesondere gut qualifizierten Alleinerziehenden eine hervorragende Möglichkeit bietet, möglichst schnell in die Erwerbstätigkeit zurückzukehren, ohne dass ihre familiäre Betreuungsverantwortung darunter zu leiden hat. Das Angebot unterstützt somit in idealer Form die Flexibilitätsanforderungen der Beschäftigten und vermittelt diese mit den Vorstellungen der (entleihenden) Unternehmen. Es erschließt so das Arbeitskräfteangebot von Alleinerziehenden und anderen Beschäftigten mit Betreuungsverantwortung, ohne das Personalmanagement insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen zu überfordern. Den Zeitarbeitsunternehmen bietet es angesichts des fortschreitenden Fachkräftemangels ein neues, lukratives Geschäftsfeld der Personaldienstleistung, in dem diese Unternehmen ihre spezifischen Kompetenzen im Arbeitszeit- und

Personaleinsatzmanagement – ergänzt um familienbezogene Dienstleistungen – zeigen können.

Das Berliner Modell: Praktische Erfahrungen mit dem Arbeits- und Betreuungsmanagement

Seit einem Jahr wird auf der Grundlage der Ergebnisse der Studien der Technischen Universität Dortmund in einem gemeinsamen Büro des Personaldienstleisters Manpower und dem ElternService der AWO eine integrierte Dienstleistung für Frauen und Männer mit familiärer Verantwortung angeboten, die bisher nur mit großen Schwierigkeiten eine berufliche Tätigkeit aufnehmen konnten. Die beiden Partner des Berliner Büros ergänzen gegenseitig ihre spezifischen fachlichen Kompetenzen. Manpower hat Erfahrungen im kurzfristigen und flexiblen Einsatz von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, der ElternService der Arbeiterwohlfahrt organisiert und vermittelt Betreuungsangebote und bereitet die Mitarbeiter mit Familienverantwortung auf das Selbstmanagement von schwierigen Betreuungssituationen vor. Die Erstberatung einer arbeitssuchenden Person wird von jeweils einem Mitarbeiter des AWO ElternService und Manpower durchgeführt. Dadurch ist es gleich zu Beginn möglich, den Arbeitseinsatz und die notwendigen Betreuungsanforderungen in ihrer Abhängigkeit zu besprechen und Handlungsbedarfe konkret zu benennen. Ein wichtiges Merkmal der Beratung ist dabei eine uneingeschränkt positive Einstellung gegenüber Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit familiärer Verantwortung. Es wird nicht von Menschen mit „Vermittlungshemmnissen“ gesprochen, sondern von Chancen und Innovationspotenzialen, die durch eine entsprechendes Arbeitszeit- und Betreuungsmanagement freigelegt werden können.

Nach dem Erstgespräch, in dem Betreuungsbedarfe definiert und Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung systematisch thematisiert wurden, werden zunächst getrennt von Manpower und dem ElternService der AWO die nächsten Schritte eingeleitet. Vom Personaldienstleister Manpower werden die beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen erfasst, um dann durch ein Matching mit den Anfragen der Kundenunternehmen mögliche Einsatzbereiche festzulegen.

Zusätzlich werden allerdings noch die denkbaren Arbeitszeitfenster abgeglichen. Bei welchen Anfragen etwa ist eine Teilzeittätigkeit möglich oder kann ein Arbeitsauftrag, der üblicherweise eine Vollzeitfrage ist, auch von 2 Mitarbeitern ausgeführt werden.

Hier zeigen die ersten Rückmeldungen aus dem Projekt FlexiBalance, dass bei vielen anfragenden Kundenunternehmen noch ein Einstellungswandel vollzogen werden muss. Hier ist aber durchaus der bestehende Fachkräftemangel eine Chance. Da es oftmals keine Vollzeitalternative gibt, sind die Unternehmen zunehmend bereit, sich auf Teilzeitstellen einzulassen. Vom ElternService der AWO wird parallel nach geeigneten An-

geboten für den Betreuungsbedarf gesucht, der etwa durch einen angefragten Schichtdienst abzudecken ist. Hier spielt die Qualität eine große Rolle. Das Betreuungsangebot muss nicht nur zeitlich passen, sondern auch von der Qualität den Mitarbeiter überzeugen, um dann auch tatsächlich für das vereinbarte Arbeitszeitfenster frei von Sorgen und Unsicherheiten um die Organisation der Kinderbetreuung zu sein.

Der zweite zentrale Aspekt der Beratung des ElternServices der AWO ist die Unterstützung der Selbstmanagementkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiärer Verantwortung. Die ersten Erfahrungen haben gezeigt, dass insgesamt das Betreuungsangebot dann gut funktioniert, wenn neben den geeigneten institutionellen Angeboten weitere informelle Netzwerke vorhanden sind und genutzt werden können. Das gilt besonders bei kurzfristigen Betreuungsbedarfen (z. B. Erkrankungen), für die kaum institutionelle Lösungen vorzufinden sind.

Innerhalb der Projektlaufzeit wurden bisher in Berlin über 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das gemeinsame Büro begleitet und beraten. Bereits jetzt kann gesagt werden, dass sich diese Kooperation auch betriebswirtschaftlich rechnen wird. Der Personaldienstleister kann eine neue Gruppe von Mitarbeiter/innen für den Arbeitseinsatz gewinnen, durch die sich die Kosten für das gemeinsame Büro erwirtschaften lassen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit familiärer Verantwortung entstehen flexible Arbeitsplätze mit gesichertem Betreuungsangebot, ohne die eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt kaum denkbar wäre.

SUMMARY

Research question: How can we improve conditions to reconcile employment and family life and which innovative personnel service concepts are necessary?

Methodology: Representative results of a telephone survey by means of a standardised questionnaire (n=501).

Practical implications: A new personnel service which is according to needs and which offers a comprehensive integrated management of family-oriented working hours, further education and career prospects and supports childcare at the same time can provide sustainable solutions.

DR. BERND BENIKOWSKI

TrainingsZentrumZeitarbeit (TZZ) GmbH

e-mail: benikowski@t-z-z.de

www.t-z-z.de

DR. RÜDIGER KLATT

TU Dortmund, Forschungsbereich Arbeitssoziologie

e-mail: ruediger.klatt@tu-dortmund.de

www.wiso.tu-dortmund.de

HENDRIK LAXA

Manpower GmbH & Co. KG

e-mail: LaxaHendrik@manpower.de

www.manpower.de

LUDGER SCHABBING

ElternService AWO

e-mail: ludger.schabbing@elternservice-awo.de

www.elternservice-awo.de

LITERATURVERZEICHNIS

Statistisches Bundesamt (2010): Alleinerziehende in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2009, Wiesbaden.

Benikowski, B./Klatt, R., Laxa, H./Schabbing, L. (2010): Work-Life-Balance durch Zeitarbeit. Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren? präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 2010, Nr. 04, S. 14-15.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg., (2008): Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung – Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren, Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Hrsg., (2009): Einstellungen und Lebensbedingungen von Familien 2009, Berlin.

Lukoschat, H./Walther, K. (2006): Karriere(n)ick Kinder – Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen, Gütersloh.

Freelancer: Bindung trotz Flexibilisierung?

Von **Prof. Dr. Stephan Kaiser** (Universität der Bundeswehr München) und **Prof. Dr. Stefan Süß** (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf)

Die seit Jahren zu beobachtende Flexibilisierung des Arbeitsmarkts hat dazu geführt, dass die Zahl der Freelancer erheblich angestiegen ist. Unter Freelancern versteht man externe Mitarbeiter, die als Solo-Selbstständige eigenständig und projektbezogen für verschiedene Auftraggeber arbeiten. Da dies auf der Basis von Werk- oder Dienstverträgen erfolgt, wird bei einer Auftragsvergabe an Freelancer kein Arbeitsverhältnis begründet. Ihre Entlohnung richtet sich daher ausschließlich nach der erbrachten Leistung. Grundsätzlich können Freelancer Arbeitszeiten und Arbeitsort frei wählen. In der Praxis erfolgt jedoch vielfach die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes und die Einbindung in die Unternehmensstrukturen. Dies ist insbesondere bei Aufgaben im IT-Bereich erforderlich, da diese regelmäßig vor Ort durchgeführt werden müssen.

Flexibilitätsvorteile durch Zusammenarbeit mit Freelancern

Unternehmen beschäftigen Freelancer aus verschiedenen Gründen (Kaiser et al., 2011): Zum einen versuchen sie, numerischen Flexibilitätsanforderungen gerecht zu werden. Fähigkeiten, die nicht kontinuierlich von Bedeutung sind, werden temporär eingekauft. Zusätzlich können durch freie Mitarbeiter temporäre Abwesenheiten von Mitarbeitern und veränderte Anforderungen im Produktionsprozess ausgeglichen werden. Daraus resultiert für Unternehmen die Möglichkeit, die Stammebelegschaft zu reduzieren und Lohn(neben)kosten einzusparen. Zum anderen kann sich durch die temporäre Beschäftigung von Freelancern die fachliche Flexibilität erhöhen, da je nach Aufgabe versucht wird, am Markt die jeweils besten und ggf. spezifisch qualifizierten Freelancer zu beschaffen.

Mit der Tätigkeit als Freelancer geht für die Individuen jedoch ein Verlust an Stabilität einher, da aufgrund des temporären Charakters der Zusammenarbeit keine langfristige Beschäftigungssicherheit gegeben ist. Zudem sehen sich Freelancer hohen Flexibilitätsansprüchen in fachlicher, geografischer und organisatorischer Hinsicht gegenübergestellt, da ihre Projekte oftmals verschiedene Aufgabenstellungen bei unterschiedlichen Unternehmen aufweisen. Damit ist auch eine Verringerung der Stabilität im privaten Umfeld verbunden, da die Notwendigkeit kontinuierlicher Akquise von Folgepro-

jekten langfristige Planungen erheblich erschwert und oftmals auch einen Einsatz in entfernten Regionen bedingt.

Informelle Freelancer-Bindung sinnvoll

Auch wenn die Beschäftigung von Freelancern im Normalfall projektbezogen und damit temporär ist, lässt sich argumentieren, dass es sinnvoll sein kann, kompetente Freelancer, die sich in vergangenen Projekten bewährt haben, an ein Unternehmen zu binden. Bindung ist hier allerdings nicht im Sinne einer dauerhaften vertraglichen Bindung zu verstehen, denn damit ginge ein Verlust der Flexibilität einher, die für Unternehmen bei der Zusammenarbeit mit Freelancern im Vordergrund steht. Stattdessen gewinnt die informelle Bindung in Form des Commitments an Bedeutung. Insbesondere in Branchen, in denen die Nachfrage nach Arbeitskräften das Angebot übersteigt, kann dies aus Unternehmenssicht eine Strategie sein, um Personalengpässe zu vermeiden und bei Bedarf auf hoch spezialisierte und entsprechend umworbene Fachkräfte temporär zugreifen zu können.

Diese Überlegungen waren der Anlass dafür, im BMBF-geförderten Forschungsprojekt „Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung“ (www.flink-projekt.de) zu untersuchen, ob Freelancer trotz ihrer flexiblen Beschäftigung Commitment aufweisen, um auf dieser Basis ein Beziehungsmanagement zwischen Unternehmen und Freelancern konzipieren zu können.

Commitment: Skizze der empirischen Analyse

Im Rahmen einer quantitativen Studie wurde das Commitment von Freelancern der IT-Branche empirisch untersucht. Die Skalen zum Commitment bezogen sich zum einen auf das organisationale Commitment, das die (informelle) Bindung gegenüber einem auftraggebenden Unternehmen fokussiert und dreidimensional in affektives, normatives und kalkulatives Commitment differenziert ist.

Zum anderen wurde das tätigkeitsbezogene (affektive) Commitment, welches gegenüber einer Berufsgruppe und/oder Beschäftigungsform empfunden wird (vgl. Meyer et al., 1993), analysiert. Die Daten wurden von Februar bis April 2011 durch eine Online-Umfrage erhoben. Insgesamt beteiligten sich 61 IT-Freelancer an

ABSTRACT

Forschungsfrage: Sollen Unternehmen Freelancer als Beschäftigte mit hohem Flexibilitätspotenzial binden und, falls ja, wie kann diese Bindung gelingen?

Methodik: Quantitative Online-Umfrage und qualitative empirische Erhebungen im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsprojekts Flink (www.flink-projekt.de; Förderzeichen 01FM10001).

Praktische Implikationen: Unsere Forschungen zeigen, dass Unternehmen hoch qualifizierte Freelancer, die unternehmensspezifisches Wissen haben, binden sollten. Zu diesem Zweck können Unternehmen affektive, normative und kalkulative Komponenten des Commitments adressieren.

dem Umfrageteil, der die Fragen zum Commitment beinhaltete.

Die 4 Teilskalen des Commitments erweisen sich als relativ unabhängig; ihre durchschnittliche Interkorrelation liegt bei $r = 0,22$ auf einem einprozentigen Signifikanzniveau. Die mit Abstand stärkste Interkorrelation weisen das affektive organisationale und das normative organisationale Commitment auf ($r = 0,52$). Somit bestätigt sich das Ergebnis anderer Studien (vgl. u. a. Meyer et al., 1993; Süß, 2008), wonach affektives und normatives Commitment stark interkorrelieren.

Die Mittelwerte des organisationalen Commitments über alle befragten Freelancer zeigen, dass das normative (arithmetisches Mittel 3,16 auf einer Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu) stärker als das affektive (2,69) und das kalkulative Commitment (2,35) ausgeprägt ist (vgl. Süß, 2011). Es zeigt sich jedoch, dass das tätigkeitsbezogene Commitment, also das Commitment, das die Befragten gegenüber der Beschäftigungsform Freelance aufweisen, bei den IT-Freelancern enorm hoch ausgeprägt ist (4,72). Es liegt – bei relativ geringer Streuung – sogar fast an der Maximalausprägung der zur Verfügung stehenden Skala, was die hohe Bindung an die gewählte Beschäftigungsform unterstreicht. Möglicherweise liegt dies in den Branchencharakteristika begründet: In der IT-Branche lassen sich ein vergleichsweise hohes Einkommen und materielle Sicherheit erzielen; allerdings berichten Studien (auch) von negativen Konsequenzen (z. B. psychischen Problemen) der Beschäftigungsform Freelance, die vielfach auf eine hohe Arbeitsbelastung und auf die Anforderungen der Projektarbeit, die insbesondere in der IT-Branche herrschen, zurückgeführt werden (vgl. Siebecke, 2010).

Erscheinungsformen und Einflussfaktoren des Commitments

Damit bestätigt die Studie, dass Freelancer Commitment aufweisen – sowohl gegenüber dem Auftraggeber, bei dem sie zum Befragungszeitpunkt beschäftigt waren, als auch gegenüber der Beschäftigungsform Freelance. Insofern lassen sich in der Literatur zu findende Befürchtungen, freie Mitarbeiter wiesen aufgrund der Flexibilität ihrer Beschäftigungsform und den damit verbundenen vergleichsweise häufigen Auftraggeberwechseln keine Bindung zu Auftraggebern auf (vgl. Felfe et al., 2008, S. 102; Kulkarni/Ramamoorthy, 2005), nicht bestätigen.

Eine Analyse der verschiedenen Dimensionen des organisationalen Commitments verdeutlicht, dass das normative Commitment, das auf individuellen Überzeugungen, Werten oder empfundenen Verpflichtungen gegenüber Personen beruht, am stärksten ausgeprägt ist. Im Anschluss folgen das affektive und das kalkulative Commitment. Versteht man Letzteres im Sinne eines „continuance commitment“ als fortsetzungsbezogene Bindung, verwundert die relativ schwache Ausprägung dieser Dimension vor dem Hintergrund der Flexibilität des Freelancing nicht. Die starke (affektive) Bindung, die IT-Freelancer gegenüber ihrer Beschäftigungsform empfinden, kann aus den besonderen Freiheitsgraden des Freelancings und ggf. aus dem Prestige, selbstständig zu sein, resultieren. Für die gegenüber der Tätigkeit stark gebundenen Personen ist es dann zweitrangig, in welchem Unternehmen sie ihrer Tätigkeit nachgehen, woraus im Umkehrschluss ein geringeres organisationsbezogenes Commitment resultiert (vgl. Felfe, 2008).

Von der Abhängigkeit zur Bindung

Der obige Befund verdeutlicht – aus Unternehmenssicht argumentiert – einmal mehr die Notwendigkeit eines Beziehungsmanagements: Wenn Freelancer sich den Auftraggeber mehr oder minder auswählen können, Unternehmen jedoch ihrer Mitarbeit bedürfen, sind in engen Arbeitsmarktsegmenten Anstrengungen zur informellen Bindung der Freelancer unerlässlich. Für ein Verständnis der Bindungsbemühungen ist insbesondere in der IT-Branche zu beachten, dass die unternehmerischen Versuche der Freelancer-Bindung dazu dienen, historisch gewachsene Abhängigkeiten vom einzelnen Freelancer zu kompensieren.

Dies wiederum wirft zunächst die Frage auf, wie sich die Entstehung der Abhängigkeiten zu einem Freelancer erklären lassen. Denn, umgekehrt argumentiert, wäre die Bindung von Freelancern nicht notwendig, wenn das Unternehmen weitgehend unabhängig vom Freelancer bliebe. Die empirischen Befunde des oben angesprochenen BMBF-Forschungsprojekts sowie Befunde anderer Wissenschaftler (vgl. z. B. Matusik/Hill, 1998; Nesheim, 2003) zeigen jedoch in vielen Fällen eine überraschend starke Abhängigkeit des Unternehmens vom Freelancer.

Eine zentrale Erklärung hierfür sind Lernprozesse des Freelancers während seines Einsatzes im Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass IT-Freelancer in der Interaktion mit den internen Mitarbeitern und bei ihrer Arbeit mit den Systemen des Unternehmens spezifisches Wissen aufbauen. Dieses Wissen wird nach Projektende häufig nicht an das Unternehmen weitergegeben, entweder weil das Wissen impliziter Natur ist und sich somit nicht kommunizieren bzw. dokumentieren lässt oder da keine wirksamen Anreize zur Weitergabe und Aufnahme des Wissens des Freelancers vorhanden sind. Unternehmen werden in der Konsequenz abhängig von dem Wissensmonopol des Freelancers. Und obgleich die Erklärungsversuche für die Abhängigkeiten in gewissem Maße für eine Wechselseitigkeit der Abhängigkeit sprechen, sollten sich Unternehmen Gedanken darüber machen, wie sie hoch qualifizierte Freelancer binden können.¹

Generische Optionen für die Bindung

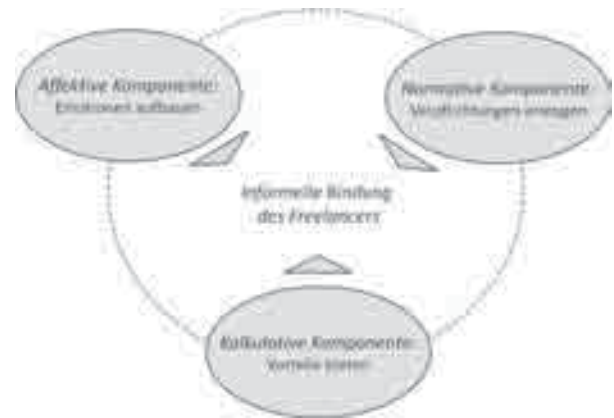
Die Bindung von Freelancern folgt in einem ersten Schritt den gleichen theoretischen Überlegungen, die auch für die Bindung Normalbeschäftigter gelten. Erst in einem zweiten Schritt gilt es dann, die Stellhebel zur Bindung entlang der Spezifika und Besonderheiten des Freelancer-Einsatzes zu spezifizieren. Den konzeptionellen Ansatzpunkt für die informelle Bindung von Freelancern bildet die Steigerung des Commitments in all seinen Dimensionen. Mit anderen Worten, es ist sinnvoll, an den drei Dimensionen des kalkulativen, normativen und affektiven Commitments anzusetzen (siehe Abb. 1).

In einer simplifizierenden Übersetzung auf die Managementperspektive lassen sich die Optionen wie folgt beschreiben:

- ▶ **Kalkulativ:** Dem Freelancer sind im Falle einer langfristigen Beziehung zum Unternehmen nachvollziehbare Vorteile zu bieten.
- ▶ **Normativ:** Dem Freelancer sind Vorleistungen zu bieten, sodass er moralische Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen empfindet.
- ▶ **Affektiv:** Dem Freelancer sind Möglichkeiten zur Identifikation mit dem Unternehmen, der Aufgabe und den (internen) Mitarbeitern zu bieten, um auf diese Weise positive Einstellungen und Emotionen zu erzeugen.

In der Konsequenz wird damit zunächst eine informelle Bindung in der Form geschaffen, dass der Freelancer Bereitschaft zeigt, für Folgeprojekte zur Verfügung zu stehen. Jenseits dessen führt ein erhöhtes Commitment jedoch auch allgemein zu größerem Engagement (Ringlstetter/Kaiser, 2008): Rollenerwartungen werden zuverlässiger erfüllt, die Kooperationsbereitschaft steigt, und – gerade im Zusammenhang mit

Abb. 1: Generische Optionen zur informellen Bindung von Freelancern



Quelle: Eigene Darstellung

Freelancern entscheidend – Verhalten, das über die konkreten vertraglich fixierten Anforderungen hinausgeht, wird im Sinne eines Extrarollenverhaltens wahrscheinlicher.

Konkrete Stellhebel zur Bindung von Freelancern

Wie lässt sich die informelle Bindung von Freelancern nun in der Praxis bewerkstelligen und welche Empfehlungen sind aus wissenschaftlicher Sicht auszusprechen? Zunächst ist festzustellen, dass auf der Ebene konkreter Instrumente die strikte Trennung der 3 Komponenten des Commitments kaum aufrechtzuerhalten ist. Vielmehr zeigt sich, dass die Wirkungsrichtung (affektive, normative, kalkulative Dimension) von Instrumenten eine gewisse Unschärfe aufweist. Trotzdem lassen sich aus der empirischen Analyse der Arbeitswelt von Freelancern Stellhebel identifizieren, die sich zumindest von ihrer primären Wirkungsrichtung den einzelnen drei Komponenten zuordnen lassen.

Voraussetzungen für Interaktion schaffen

Im Hinblick auf das affektive Commitment ist bedeutsam, dass IT-Freelancer ihre Dienstleistungen in Interaktion mit internen und anderen externen Mitarbeitern erbringen. Diese – in der Dienstleistungsforschung als Service Encounter bezeichnete – Interaktion kann auch erklären, weshalb im Rahmen einer Online-Befragung des oben genannten Forschungsprojekts das Thema „Konflikte in gemischten Arbeitsteams“ eine große Aufmerksamkeit erfahren hat. Wechselseitige Voreingenommenheit, intransparente Rollen- und Aufgabenverteilungen sowie gegenseitiger Neid sind die Basis dieser Konflikte. Durch die Schaffung eines konfliktfreien Arbeitsklimas, transparenter Strukturen und durch Teamentwicklungsmaßnahmen lassen

¹ Nach Auffassung der Autoren gilt dies – ggf. in abgeänderter Form – selbst dann, wenn Unternehmen den Einsatz von Freelancern über Intermediäre oder so genannte „Umbrella“-Konstruktionen organisieren.

sich Grundlagen für das Entstehen des affektiven Commitments schaffen.

Wünsche der Freelancer berücksichtigen

Weitere Spezifika der Beschäftigungsform Freelance gilt es zu berücksichtigen. So geht aus geführten Interviews hervor, dass es für das affektive und teils auch das normative Commitment wichtig ist, den Vorstellungen und Wünschen des Freelancers bezüglich der spezifischen Arbeits- und Aufgabengestaltung gerecht zu werden. Freelancer sind nicht zuletzt deshalb Freelancer, weil sie hohe Autonomie- und Flexibilitätsbedürfnisse haben. Dies sollte sich in der Definition von Aufgaben und Arbeitsweisen niederschlagen: Versuche, Freelancer direktiv anzuweisen, führen, neben potenziellen rechtlichen Konsequenzen, zu einem Abbau von affektivem Commitment. In der Umsetzung zwar schwierig, aber für den Aufbau von Commitment förderlich, ist es, den Freelancern möglichst herausfordernde und damit lernförderliche Aufgaben zuzuteilen. Gelingen kann dies zum Beispiel dadurch, dass darauf verzichtet wird, Standardaufgaben in den Vertrag eines bewährten Freelancers zu schreiben und diese eher an jüngere Freelancer zu vergeben.

Weiterbildungsangebote machen

Mit den eben genannten Punkten ist gleichzeitig auch eine Wertschätzung gegenüber dem Freelancer verbunden, die dieser mit normativem Commitment honorieren könnte. Ebenfalls in Richtung eines normativen Commitments wirkt es, wenn dem Freelancer spezifische Weiterbildungsangebote gemacht werden. Kommt es dabei zum Aufbau unternehmensspezifischen Wissens lassen sich zudem (auch) aufseiten des

Freelancers Wechsel- und Opportunitätskosten erzeugen. Für den Freelancer ist es im Sinne eines kalkulativen Commitments vorteilhaft, im Unternehmen zu verbleiben, wenn ihm aufgrund seines spezifischen Wissens entweder langfristige Projektmöglichkeiten ohne große Akquisitionsanstrengungen geboten oder Honorarprämien in Aussicht gestellt werden.

Bindung für alle und um jeden Preis?

Trotz der bisherigen Ausführungen drängt sich die Frage auf, ob wirklich alle hoch qualifizierten Freelancer langfristig gebunden werden sollten. Diese Frage lässt sich – vielleicht wenig überraschend – mit einem klaren Nein beantworten, was man wiederum auf Basis der folgenden strategischen Überlegungen begründen kann: Ein wichtiges Argument für den Einsatz hoch qualifizierter Freelancer ist – neben Kapazitätsschwankungen – der Zugriff auf neuartiges, im Unternehmen nicht vorhandenes Wissen (Kaiser/Paust/Kampe, 2007). In der Forschung spricht man in diesem Zusammenhang von der Exploration neuen Wissens. Die Integration dieses Wissens in die bestehenden Wertschöpfungsprozesse kann zu Produkt- und Prozessinnovationen führen.

Verbleibt ein Freelancer länger im Unternehmen, so bilden sich Routinen der Zusammenarbeit und die Effizienz der Interaktion steigt (Exploitation). Gleichzeitig jedoch nimmt der relative Neuigkeitsgrad des Freelancer-Wissens ab und der Beitrag des Freelancers zur unternehmerischen Kreativität sinkt. Betrachtet man also die individuelle Beziehung zu einem Freelancer, so ist stets abzuwägen, inwieweit man im Zeitablauf zugunsten der effizienter werdenden eingespielten Zusammenarbeit auf den echten Neuigkeitsgrad des Wissens verzichten möchte. Anders formuliert: Eine zu lange Bindung

Abb. 2: Lebenszyklus der Beziehung zu einem Freelancer



Quelle: Eigene Darstellung

an einzelne Freelancer verhindert den Zugriff auf neuartiges Wissen und spricht für eine Beendigung der Beziehung. Es ergibt sich dadurch eine Art Lebenszyklus der Beziehung zu einem Freelancer (siehe Abb. 2).

Betrachtet das Unternehmen die Gruppe der Freelancer als ein Portfolio, so wird es die Abwägung zwischen Innovation und Routine im Sinne eines beidhändigen Managements betreiben (Kaiser/Rössing, 2010): Beidhändigkeit heißt in diesem Zusammenhang, dass sich im gesamten Portfolio von Freelancern solche befinden werden, die durch entsprechendes Beziehungsmanagement gebunden werden, aber auch solche, deren Beziehungen zugunsten des Zugriffs auf neuartiges Wissen beendet werden. Hierdurch ergibt sich eine Handhabung des Spannungsfelds zwischen Innovation und Routine im Rahmen der Zusammenarbeit mit Freelancern.

Rolle der Personalarbeit bei der Bindung von Freelancern

Es ist in der heutigen Praxis der Personalarbeit in Deutschland ein Faktum, dass sich Personaler nicht mit dem Management und der Führung von Freelancern beschäftigen (Kaiser, 2011). Zum einen liegt dies in rechtlichen Restriktionen (Gefahr der Scheinselbstständigkeit) begründet, zum anderen existieren inhaltliche und mikropolitische Gründe, die zu einer Verlagerung der thematischen Verantwortung in Richtung Einkauf und Controlling führen. Jenseits dessen zeigt jedoch die Analyse der Stellhebel der Bindung deutlich, dass typische personalwirtschaftliche Kompetenzen gefragt sind, wenn Freelancer an das Unternehmen gebunden werden sollen. Vor diesem Hintergrund erfolgt ein Plädoyer für ein stärkeres Engagement des Personalmanagements im Rahmen der Zusammenarbeit mit Freelancern. Dies gilt zumindest dann, wenn sich Personalmanager als gesamtverantwortlich für die humanbasierte Wertschöpfung im Unternehmen verstehen. Dann sollte ein solches Personalmanagement alle seine Kompetenzen einbringen, um das Potenzial der hoch qualifizierten Freelancer für das Unternehmen gewinnbringend zu nutzen.

Beschaffung und Auswahl der Freelancer

Konkret heißt dies, dass sich Personaler auch mit der Beschaffung und Auswahl von Freelancern beschäftigen sollten. Zwar sind diese Aufgabenfelder in vielen Unternehmen heute vielfach alleinige Aufgabe von Führungskräften und Abteilungsleitern in der Linie oder von zentralen Einkaufsabteilungen, doch auch hier sind, genauso wie bei Fragen der Bindung, personalwirtschaftliche Kompetenzen gefragt. Denkt man speziell an den knappen Markt der IT-Freelancer, so ist der Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages am entsprechenden Arbeitsmarkt essentiell. Interessante Aufgabenstellungen und die Aussicht auf langfristige Beziehungen sind bereits bei der Beschaffung von neuen Freelancern wichtig. Hier findet sich daher ein völlig neuartiges Betätigungsfeld für das Personalmarketing,

das bisher lediglich von sogenannten Vermittlern besetzt ist. Gleiches gilt im Anschluss für die eigentliche Auswahl des Freelancers. Denn auch die Auswahl der richtigen externen Mitarbeiter durch die einsetzende Fachabteilung in Abstimmung mit dem Einkauf muss durch personalwirtschaftliche Kompetenzen unterstützt werden. Eine Auswahl lediglich nach Referenzen, persönlicher Bekanntheit oder Kostenaspekten ist nicht immer ausreichend; auch die professionelle, methodengestützte Beurteilung eigenschafts- und verhaltensbezogener Kriterien spielt eine wichtige Rolle, um den Freelancer optimal in das Unternehmen zu integrieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn Freelancer gegebenenfalls auch längerfristig, d. h., über mehrere Projekte hinweg, an das Unternehmen gebunden werden sollen. In diesem Fall ist die Passung solcher weicher Faktoren besonders relevant.

Weiterbildung für Freelancer?

Werden Freelancer an das Unternehmen gebunden, stellt sich die Frage, ob es sinnvoll sein kann, für Freelancer Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Dies mag auf den ersten Blick widersinnig erscheinen, denn Freelancer sind als Selbstständige auch für ihre Weiterbildung selbst verantwortlich. Doch in vielen Fällen ist die Vermittlung unternehmensspezifischen Wissens für eine effektive Aufgabenerfüllung und reibungslose Zusammenarbeit mit internen Mitarbeitern zielführend und unerlässlich. Umgekehrt ist für die Personalarbeit auch die Nutzung der Freelancer zur Weiterbildung des internen Personals interessant. In unseren Untersuchungen konnten wir feststellen, dass Unternehmen gute Erfahrungen damit gemacht haben, wenn Freelancer in Workshops ihr Wissen an interne Mitarbeiter weitergeben (auch Kaiser/Rössing, 2010). Der durch die Personalentwicklung forcierte wechselseitige Wissensaustausch steigert die Innovationskraft des Unternehmens. Außerdem führt der Austausch in Workshops zu einer verbesserten Wertschätzung der Freelancer durch Normalbeschäftigte.

Professionelle Einsatzplanung

Darüber hinaus ist es in der personalwirtschaftlichen Praxis angebracht, die potenzielle Bindung von Freelancern durch eine professionelle Einsatzplanung zu begleiten. Im Sinne einer integrierten Personalplanung sollten Personalmanager mitentscheiden, welche Aufgaben an Freelancer vergeben werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine ausschließlich interne Bearbeitung strategisch bedeutender Aufgaben in dynamischen Umfeldern häufig nicht darzustellen ist. Vielmehr überwiegt – bei gemischten Teams aus internen und externen Mitarbeitern – aus Sicht der Unternehmen die Chance auf Wissenszugewinn oft das Risiko des Wissensverlusts. In Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen sollten Personaler jedoch unternehmensweite Kriterienkataloge zur system-

matischen Unterstützung der Entscheidung, welche Aufgaben an Freelancer vergeben werden können, aufstellen. Dadurch wird transparent, welche Freelancer aufgrund strategischer Aufgaben in besonderer Weise an das Unternehmen gebunden werden sollten.

Datenbanken aufbauen

Letzte Voraussetzung zur Bindung von Freelancern und eine weitere Ausweitung der damit verbundenen Personalmanagementaufgaben sind der Aufbau und die Pflege einer breiten Informationsbasis. Relevant sind Wissensdatenbanken zur Beschreibung des qualitativen und quantitativen Bestands sowie zur Prognose des zukünftigen Bedarfs an Freelancern. Momentan besitzen Unternehmen diese Daten in aggregierter Form nach unseren Analysen in der Regel nicht im Personalmanagement. Wollen Personaler jedoch die gesamte humanbasierte Wertschöpfung im Blick behalten, sind diese Daten unerlässlich und müssen mit der Personalplanung für interne Mitarbeiter verknüpft werden.



PROF. DR. STEPHAN KAISER
Universität der Bundeswehr München,
e-mail: Stephan.Kaiser@unibw.de
www.pers-orga.de



PROF. DR. STEFAN SÜSS
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf,
e-mail: Stefan.Suess@hhu.de,
www.orgaperso.hhu.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Felfe, J. (2008):** Mitarbeiterbindung, Göttingen, S. 42-43.
- Kaiser, S. (2011):** Ein Blick in die Zukunft: Im offenen und atmenden Unternehmen gibt es für Personalmanager neue Aufgaben – Alle Mitarbeiter erfassen. In: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, 63. Jg. Heft4, S. 48-50.
- Kaiser, S./Paust, R./Kampe, T. (2007):** Externe Mitarbeiter. Ein Wegweiser für ein erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister. Linde International Verlag, Wien.
- Kaiser, S./Rössing, I. (2010):** Die Nutzung externer Wissensarbeiter zwischen Exploration und Exploitation: eine qualitative Analyse. In: Journal of Competence-based Strategic Management (Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management), 4. Jg. S. 161-183.
- Kaiser, S./Süß, S./Josephs, I. (2011):** Das Phänomen Freelancing: Eine neue flexible Beschäftigungsform und ihre Herausforderungen. In: Kaiser, S./Süß, S./Josephs, I. (Hrsg.): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven, Frankfurt, S. 9-20.
- Kulkarni, S./Ramamoorthy, N. (2005):** Commitment, Flexibility and the choice of Employment Contracts. In: Human Relations, 58. Jg. (Heft 4), S. 741-761.
- Matusik, S./Hill, C. (1998):** The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, 23. Jg. (Heft 4), S. 680-697.
- Meyer, J./Allen, N./Smith, C. (1993):** Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. In: Journal of Applied Psychology, 78. Jg. (Heft 4), S. 538-551.
- Nesheim, T. (2003):** Using External Work Arrangements in Core Value-Creation Areas. In: European Journal of Management 21. Jg. (Heft 47), S. 528-537.
- Ringlstetter, M./Kaiser, S. (2008):** Humanressourcen-Management. Oldenbourg Verlag, München.
- Siebecke, D. (2010):** Gesundheit und Prävention in der modernen Wissensarbeit – Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft durch Burn-Out-Prävention steigern. In: Personalführung, 43. Jg. (Heft 7), S. 20-27.
- Süß, S. (2008):** Arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment von IT-Freelancern: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. In: Zeitschrift für Management, 3. Jg. (Heft 2), S.149-172.
- Süß, S. (2011):** Commitment von Freelancern. In: Kaiser, S./Süß, S./Josephs, I. (Hrsg.): Freelancer als Forschungsgegenstand und Praxisphänomen: Betriebswirtschaftliche und psychologische Perspektiven, Frankfurt, S. 53-69.

SUMMARY

Research question: Should firms retain freelancers as highly flexible workers and, in case, how can firms successfully retain freelancers?

Methodology: Quantitative online-survey and qualitative empirical research within the BMBF founded research project FlinK (www.flink-projekt.de; grant ID 01FM10001)

Practical implications: We suggest that in many cases firms should retain highly qualified freelancers who hold firm specific knowledge. For this purpose, firms can relate to affective, normative, and calculative forms of commitment.

Abrufarbeit: Die ständige Verfügbarkeit

Von **Verena Tobsch, Prof. Dr. Wenzel Matiaske** und **Dr. Simon Fietze** (Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg)

Abrufarbeit – flexibel für wen? Unter Abrufarbeit, im internationalen Kontext als „on-call“ oder „on-call duty“¹ bezeichnet, wird eine am betrieblichen Bedarf ausgerichtete, kurzfristige, temporäre und befristete Arbeitstätigkeit verstanden (Vahle-Hinz/Bamberg 2009). Im Folgenden sollen unter dem Begriff Abrufarbeit zwei Formen flexibler Arbeitszeit näher betrachtet werden: Arbeit auf Abruf und Rufbereitschaft. Klassischerweise werden Arbeitszeitmodelle nach Lage und Dauer der Arbeitszeit unterschieden (Linnenkohl und Rauschenberg, 1996). Abrufarbeit kann in diesem Sinne sowohl kurzzeitig (z. B. Rufbereitschaft an Wochenenden oder nachts) als auch für eine längeren Zeitraum (z. B. Arbeit auf Abruf für mehrere Wochen) angelegt sein. Die Lage der Arbeitszeit kann sowohl für Arbeit auf Abruf als auch für Rufbereitschaft stark variieren. Arbeitszeitmodelle lassen sich jedoch auch nach den Kriterien Flexibilisierungszeitraum und Entscheidungsspielraum (für Arbeitgeber und Arbeitnehmer) differenzieren (Fauth-Herkner/Wiebrock, 2001; Holtbrügge 2010).

Der Begriff kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ) wird häufig als Synonym für Arbeit auf Abruf verwendet (Necati, 2005; Schlottfeld 2008). Den rechtlichen Rahmen (wöchentliche Arbeitszeit, Arbeitsantritt) der Arbeit auf Abruf bildet § 12 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Es handelt sich bei Arbeit auf Abruf um ein Arbeitsverhältnis, in dem Arbeitnehmer ihre Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall erbringen.

Unternehmen setzen Arbeit auf Abruf ein, um auf saisonale und konjunkturelle Schwankungen adäquat reagieren zu können. Der Zeitpunkt und die einzelnen Einsätze werden durch den Arbeitgeber oder eine Parteivereinbarung festgelegt (Henneberger et al. 2004). Bei Arbeit auf Abruf muss der Arbeitgeber eine Ankündigungsfrist von mindestens vier Tagen vor Arbeitsbeginn einhalten (§ 12 Abs. 2 TzBfG). Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, sofern keine für ihn günstigeren Tarifvereinbarungen getroffen worden sind, die Arbeit – aus der unbezahlten Freizeit heraus – anzutreten.

Rufbereitschaft oder der Rufdienst wird als eine Ergänzung zu einem bestehenden Arbeitsvertrag und im Gegensatz zur Arbeit auf Abruf als Hintergrunddienst verstanden. Unternehmen setzen Rufbereitschaft dazu ein, „um eine kontinuierliche Versorgung der Bevölkerung, die Funktionsfähigkeit technischer Anlagen und das Angebot von Serviceleistungen rund um die Uhr sicherzustellen“ (Langhoff et al. 2006, S. 3). Der Bereitschaftsdienst stellt diesbezüglich eine Alternative zur Rufbereitschaft dar, ist für Unternehmen jedoch meist mit höheren Kosten verbunden. Grundlegende Unterschiede zwischen beiden Arbeitszeitformen bestehen darin, dass beim Bereitschaftsdienst der Aufenthaltsort vom Arbeitgeber festgelegt wird (in der Regel der Betriebsort) und die Zeit während der Bereitschaftsphase nicht als Ruhezeit, sondern als Arbeitszeit gilt (Beermann/Brenscheid 2008, S. 55). Rufbereitschaft ist in Deutschland nur lose im Arbeitszeitgesetz (§ 5 Abs. 3 ArbZG) verankert. Arbeitnehmer sind prinzipiell nicht verpflichtet, Rufbereitschaft zu leisten, es sei denn, sie wurde arbeits- oder tarifvertraglich vereinbart (Beermann/Brenscheid 2008, ebenda). Durch vertragliche Vereinbarungen lässt sich Rufbereitschaft sowohl arbeitgeber- als auch arbeitnehmerfreundlich gestalten (Langhoff et al. 2006, S. 11f. sowie S. 39 f). Zu berücksichtigen ist, dass bei der Ausgestaltung der Rufbereitschaft die gesetzlichen Ruhe- und Höchstarbeitszeiten einzuhalten sind.

Nutzung von Abrufarbeit in Deutschland

Über die Verbreitung von Rufbereitschaft und Arbeit auf Abruf in Deutschland ist überraschend wenig bekannt. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berichtet auf Basis einer umfassenden Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006, dass knapp 22 % der Erwerbstätigen in Deutschland Rufbereitschaft oder Bereitschaftsdienst leisten und etwa ein Drittel dieser Beschäftigten sich dadurch belastet fühlt (Beermann et al. 2008, Tab. 5.1. S. 74 und Abb. 5.3 S. 75). Leider kann eine Trennung von Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst nicht vorgenommen werden.

Im Jahr 2011 wurden im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts „Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf“ (RUF)² Personalleiter aus 500 in Deutschland ansässigen Betrieben

¹ Für eine vergleichende Übersicht zu Definitionen und Regelungen in Europa siehe Carley (2007).
² Förderkennzeichen 01FH09084 im BMBF-Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Inwieweit werden temporäre Arbeitseinsätze wie Rufbereitschaft und Arbeit auf Abruf von Betrieben in Deutschland genutzt?

Methodik: Repräsentative CATI-Befragung von Personalleitern aus 500 Betrieben in Deutschland.

Praktische Implikationen: Rufbereitschaft und Arbeit auf Abruf sind in Deutschland weitverbreitet, wobei in diesen Betrieben relativ wenige Beschäftigte davon betroffen sind. Rufbereitschaft ermöglicht es den Betrieben, flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können, hat für die Beschäftigten aber eine stärkere Einschränkung der Freizeit zur Folge.

hinsichtlich der Nutzung von Rufbereitschaft und Arbeit auf Abruf telefonisch befragt. Die Stichprobe basiert auf einer Zufallsauswahl aus einem Betriebsstättenverzeichnis und umfasst auch kleine und mittelständische Betriebe. Abbildung 1 zeigt die ersten Befunde dieser Befragung

Knapp die Hälfte der Betriebe (46,2 %) nutzt eine Form der Abrufarbeit, wobei Rufbereitschaft mit rund 44 % eher eingesetzt wird als Arbeit auf Abruf (rund 8 %). Wenn ein Betrieb Rufbereitschaft einsetzt, so ist diese eher vertraglich oder tarifvertraglich geregelt. Hinsichtlich der Intensität, d. h. der Betroffenheit von Beschäftigten in den Betrieben, die jeweils Rufbereitschaft oder Arbeit auf Abruf einsetzen, zeigt sich, dass diese unter 10 % liegt. Für Unternehmen mit Arbeit auf Abruf können aufgrund geringer Fallzahlen keine verlässlichen Angaben darüber gemacht werden. Insgesamt zeigt sich also für in Deutschland ansässige Betriebe, dass der Einsatz von

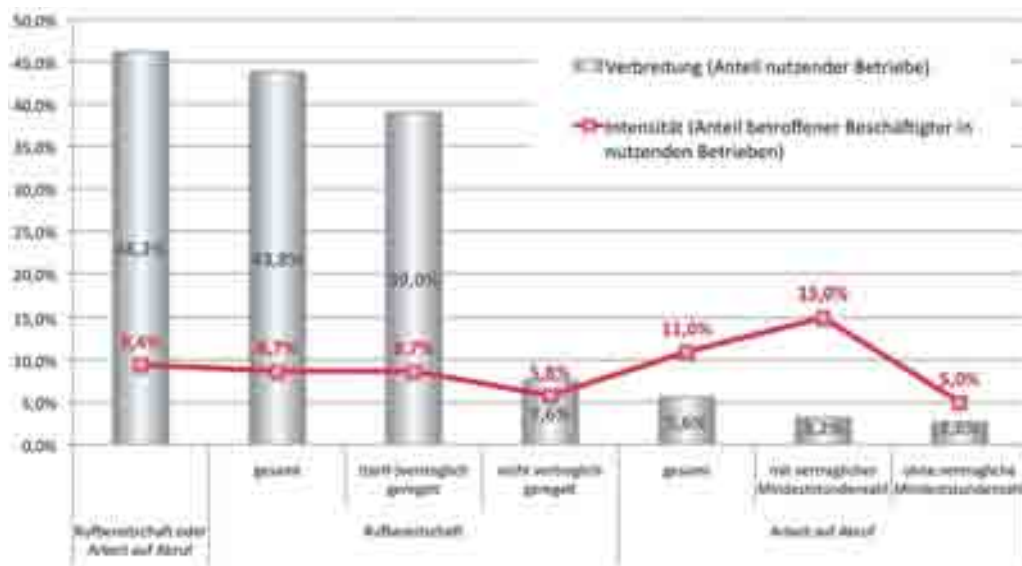
Rufbereitschaft zwar weitverbreitet ist, dies jedoch nur weniger als 10 % der Beschäftigten in diesen Betrieben betrifft. Arbeit auf Abruf nutzen hingegen nur wenige Betriebe.

Vor- und Nachteile von Rufbereitschaft

Aus Sicht der befragten Personalleiter ist für die Mehrheit der Betriebe, die Rufbereitschaft einsetzen, diese Form der flexiblen Arbeitszeitregelung aus ökonomischen Gründen (lebens)notwendig für das Unternehmen (siehe Abb. 2). Kundenorientiertes Handeln sowie die Möglichkeit, flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können, waren besonders wichtig bei der Einführung der Rufbereitschaft.

Rufbereitschaft wird jedoch eher nicht zur Überbrückung personeller Engpässe oder flexibler Kapazitätserweiterung eingesetzt. Die Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse, Erhöhung der Flexibilität oder der Zeitsouveränität der Be-

Abb. 1: Verbreitung und Intensität von Abrufarbeit in Deutschland (Angaben in Prozent)



Quelle: Befragung Personalleiter 2011, 500 befragte Betriebe, eigene Berechnungen (Tobsch, Matiske, Fietze; HSU)

schäftigten wird von den Befragten als eher unwichtig eingestuft.

Dass die Mitarbeiter durch Rufbereitschaft eine stärkere Freizeiteinschränkung erleben, wird von den Personalleitern zumindest teilweise bestätigt, nicht jedoch, dass dadurch auch vermehrt Stress und ähnliche Belastungen auftreten (siehe Abb. 3). Aus betrieblicher Sicht stimmen die Personalleiter teilweise zu, dass Rufbereitschaft kostenintensiv ist und mehr Arbeitszeitmanagement sowie einen höheren Koordinierungsaufwand benötigt. Inwieweit die Einschätzungen der Personalleiter sich mit den Beurteilungen der Betroffenen decken, ist Gegenstand einer weitergehenden Untersuchung, über die hier noch nicht berichtet werden kann. Es ist allerdings zu

erwarten, dass aufseiten der Mitarbeiter die Einsicht in die Notwendigkeiten betrieblicher Sachzwänge nicht sämtliche Probleme der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben außerhalb der betrieblichen Tätigkeit überwindet.

Fazit

Für private Unternehmen, aber auch für öffentliche Organisationen wird es zunehmend als wichtig angesehen, flexibel auf die Anforderungen des Markts und Kundenwünsche reagieren zu können. Dazu gehört nicht nur, gegenüber (potenziellen) Partnern und Kunden Präsenz zu zeigen, sondern auch bei Bedarf verfügbar zu sein und die Arbeit zu erledigen, wenn sie anfällt. Unsere Untersuchung zeigt,

Abb. 2: Vorteile von Rufbereitschaft (Durchschnittswerte)



Abb. 3: Nachteile von Rufbereitschaft (Durchschnittswerte)



Quelle: Befragung Personalleiter 2011, 500 befragte Betriebe, eigene Berechnungen (Tobsch, Matiaske, Fietze; HSU)

dass knapp die Hälfte aller Betriebe in Deutschland dabei auf temporäre Arbeitseinsätze wie Rufbereitschaft oder Arbeit auf Abruf zurückgreift, wobei Letzteres deutlich weniger verbreitet ist. Abrufarbeit kann bewirken, dass Anforderungen von Kunden umgehend aufgegriffen werden und somit die Kundenbindung erhöht wird. Neben der hohen Kundenorientierung als wichtiges Motiv, zeigt unsere Befragung, dass der Einsatz von Rufbereitschaft für viele Betriebe als (lebens)notwendig eingestuft wird. Hierbei dürften nicht nur ökonomische Gründe, sondern auch die Gewährleistung einer rechtzeitigen Bearbeitung von Stör- und Notfällen (z. B. in der laufenden Produktion und Versorgung sowie im Gesundheitsbereich) außerhalb der regulären Arbeitszeiten eine wichtige Rolle spielen.

In Betrieben, die diese Formen temporärer Arbeit einsetzen, leisten etwa 10 % der Beschäftigten Abrufarbeit. Durch die Vorgabe der Verfügbarkeit und die damit verbundenen flexiblen Arbeitszeiten besteht für die Beschäftigten jedoch das Risiko, dass Erholungsphasen beeinträchtigt werden und dass Anforderungen der Erwerbsarbeit im Widerspruch stehen zu Anforderungen in der Familie. Aus Sicht der befragten Personalleiter wird zumindest teilweise bestätigt, dass Rufbereitschaft für die betroffenen Beschäftigten eine stärkere Freizeiteinschränkung bedeutet. Entscheidend für die Belastung der Rufdienstleistenden scheint eine für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgewogene Gestaltung der Lage, Länge und Häufigkeit der Rufbereitschaftsdienste zu sein³. Durch Beteiligung der betroffenen Beschäftigten an der Planung und Verteilung der Rufbereitschaftsdienste, ergänzt durch eine sinnvolle Anreizgestaltung, haben Unternehmen die Möglichkeit, einen reibungslosen Arbeits- und Betriebsablauf zu gewährleisten und die Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten zu erhöhen (Langhoff et al., 2006). Da Rufbereitschaft eng an die gesetzlichen Regelungen zur Höchstarbeitszeit gekoppelt ist und Betriebsräte im Rahmen ihrer Mitbestimmungsrechte im Bereich der Arbeitszeitgestaltung mitwirken können, stellt eine Betriebsvereinbarung eine Möglichkeit zur Regelung der Rufbereitschaft dar, wenn diese nicht bereits durch einen Tarifvertrag oder individuelle Arbeitsverträge geregelt ist.

3 vgl. hinsichtlich der Wirkung von Abrufarbeit die zusammenfassende Darstellung von Nicol/(2004).

SUMMARY

Research question: What is the prevalence of on-call duty such as work on demand or standby service in Germany?

Methodology: Representative CATI survey of HR managers in 500 companies in Germany.

Practical implications: Work on demand and standby services are quite common practice among companies in Germany whereas only a small proportion of employees are affected. By means of standby service companies are able to customise and to respond quickly to all customers needs at any time, but this in turn may cause a reduction of employees' leisure time.



VERENA TOBSCH, DIPL.-KFFR.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg
email: tobsch@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa



PROF. DR. WENZEL MATIASKE

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg
email: matiaske@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa



DR. SIMON FIETZE

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg
email: fietze@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa

LITERATURVERZEICHNIS

Beermann, Beate/Brenscheidt, Frank (2008): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 3. Auflage, herausgegeben von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Bönen.

Beermann, Beate/Brenscheidt, Frank/Siefer, Anke (2008): Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und -belastungen von Frauen und Männern, in: Badura, Bernhard; Schröder, Helmut und Christian Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2007 - Arbeit, Geschlecht und Gesundheit, S. 69-82, Heidelberg.

Carley, Mark (2007): Working Developments - 2006, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0705019s/> (zuletzt aufgerufen am 13.09.11).

Fauth-Herkner, Angela/Wiebrock, Stefanie (2001): Ein breites Spektrum - Kurzbeschreibung gängiger Modelle und ihres Nutzens, in: Fauth-Herkner, Angela (Hrsg.), Flexibel ist nicht genug - vom Arbeitszeitmodell zum effizienten Arbeits(zeit)management. Beispiele aus der Praxis, S. 3-14, Frechen.

Holtbrügge, Dirk (2010): Personalmanagement, 4. Auflage, Heidelberg, S. 171

Henneberger, Fred/Sousa-Poza, Alfonso/Ziegler, Alexandre (2004): Arbeit auf Abruf - Eine ökonomische Bewertung dieser flexiblen Beschäftigungsform, Die Volkswirtschaft - Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 02, S. 47-50.

Langhoff, Thomas/Marino, Daniela/Knelangen, Marco/Sczesny, Cordula und Sascha Wingen (2006): Rufdienste - Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung, Bautzen.

Linnenkohl, Karl/Rauschenberg, Hans-Jürgen (1996): Arbeitszeitflexibilisierung - 140 Unternehmen und ihre Modelle unter Berücksichtigung des neuen Arbeitszeitgesetzes und wichtiger Tarifverträge, 3. Auflage, Heidelberg.

Necati, Lale (2005): Arbeit auf Abruf, in: Preis, Ulrich (Hrsg.), Innovative Arbeitsformen: Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation, S. 133-161, Köln.

Nicol, Anne-Marie/Botterill, Jackie S. (2004): On-call work and health: A review, Environmental Health: A Global Access Science Source, 3, 15, <http://www.ejournal.net/content/3/1/15> (zuletzt aufgerufen am 13.09.11).

Schlottfeld, Christian (2008): Flexibel durch Abrufarbeit, Personalmagazin, 03, S. 30-31.

Vahle-Hinz, Tim/Bamberg, Eva (2009): Flexibilität und Verfügbarkeit durch Rufbereitschaft - die Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden, Arbeit, 18, 4, S. 329.

Bei Anruf Arbeit – Ansätze zur Gestaltung von Rufbereitschaft

Von **Dr. Monika Keller, Prof. Dr. Eva Bamberg, Dr. Jan Dettmers, Niklas Friedrich, Tim Vahle-Hinz** und **Anika Schulz** (Universität Hamburg)

Rufbereitschaft ermöglicht es Unternehmen, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten Aufgaben zu erfüllen und Anforderungen zu bewältigen. Häufig werden in Rufbereitschaft unvorhersehbare oder nicht planbare Ereignisse bewältigt, z. B. technische Probleme gelöst und Bedürfnisse von Kunden erfüllt. In diversen Bereichen und Branchen arbeiten die Beschäftigten schon seit Langem in Rufbereitschaft (z. B. im Gesundheitsdienst), in anderen gewinnt Rufbereitschaft stetig an Bedeutung (z. B. im EDV-Bereich). Umso erstaunlicher ist es, dass es nur relativ wenige wissenschaftliche Studien zu Rufbereitschaft und deren Auswirkungen auf die Betroffenen gibt (vgl. Vahle-Hinz/Bamberg, 2009).

Beschäftigte in Rufbereitschaft arbeiten in einer Art Hintergrunddienst (s. h. Tobsch/Matiaske/Fietze, Beitrag auf Seite 26 ff.). Tritt im Unternehmen ein Ereignis auf, das einer zeitnahen Bearbeitung bedarf, sind Rufbereitschaftleistende dazu verpflichtet, aus ihrer Freizeit heraus die Arbeit aufzunehmen. Je nach Unternehmensbereich und Abteilung können die Betroffenen ihre Arbeit von zu Hause aus erledigen (z. B. im EDV-Bereich) oder sie müssen ihre Arbeitstätigkeit im Unternehmen oder an einem anderen Einsatzort durchführen (z. B. in der Be- und Entwässerung). Unabhängig vom Ort, an dem bei einem Rufbereitschaftseinsatz gearbeitet wird, müssen die Beschäftigten in der Rufbereitschaftsphase für ihr Unternehmen verfügbar sein. Sie müssen bereit sein, bei einem Ruf private Aktivitäten und Verpflichtungen (z. B. Freunde treffen, Kinderbetreuung) spontan zu unterbrechen und ihre Arbeit aufzunehmen.

Rufbereitschaft kann für die Beschäftigten negative und positive Wirkungen haben. Sie kann vor allem deshalb zum Problem werden, weil durch die ständige Verfügbarkeit die Erholungsmöglichkeiten der Rufbereitschaftleistenden eingeschränkt werden. Damit steigt das Risiko für negative Auswirkungen auf Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit. Ferner können die Anforderungen der Rufbereitschaft im Widerspruch zu denen im Privat- und Familienleben der Beschäftigten stehen. Folglich sind von Rufbereitschaft nicht nur die

Arbeitenden selbst betroffen, sondern es können auch ihre Familien und Freunde beeinträchtigt werden. Rufbereitschaft kann aber auch mit interessanten Arbeitsaufgaben verbunden sein. Sie ermöglicht Erfahrungen und Lernprozesse (vgl. Keller/Bamberg/Friedrich/Dettmers/Vahle-Hinz, 2011). Angesichts der Bedeutung von Rufbereitschaft für Unternehmen, Beschäftigte und Kunden sind eine Reihe von Fragen zu beantworten:

- ▶ Welche Wirkung hat Rufbereitschaft?
- ▶ Wie wird Rufbereitschaft wahrgenommen?
- ▶ Welche (Rahmen-)Bedingungen sind zu berücksichtigen, um Belastungen durch Rufbereitschaft zu minimieren sowie Ressourcen und Lernprozesse zu fördern?

Auswirkungen von Rufbereitschaft

In dem BMBF-Verbundprojekt „Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf (RUF)¹“ liegt ein Schwerpunkt auf der Untersuchung von betrieblichen Rahmenbedingungen sowie von Belastungen und Ressourcen bei Rufbereitschaft. Ferner wird erforscht, wie die Rufbereitschaft von Betroffenen erlebt wird und welche Auswirkungen mit ihr einhergehen. Auf Grundlage der Analyseergebnisse werden im Rahmen des Projekts Gestaltungskriterien, Handlungskonsequenzen und generalisierte Strategien entwickelt, erprobt und evaluiert.

In diesem Beitrag werden nachfolgend Ergebnisse zu Auswirkungen von Rufbereitschaft sowie potenziellen Ursachen und Einflussfaktoren auf die Wirkung von Rufbereitschaft vorgestellt. Dazu wird eine Stichprobe von N=66 Rufbereitschaftleistenden aus unterschiedlichen Betrieben und Branchen herangezogen. Ferner gehen wir auf Ergebnisse einer früheren Untersuchung ein, bei der N=31 Software-Administratoren einbezogen worden waren. In beiden Studien wurden jeweils eine Fragebogenuntersuchung sowie eine standardisierte Tagebuchstudie (an Tagen mit und ohne Rufbereitschaft) durchgeführt. Darüber hinaus wurden physiologische Daten erhoben; diese bleiben hier ausgeklammert.

Bezogen auf die Auswirkungen von Rufbereitschaft zeigen beide Studien, dass sich die Befragten an Tagen mit Rufbereitschaft – im Vergleich zu Tagen ohne Rufbereitschaft – schlechter erholen, weniger gut schlafen und schlechtere Befindenswerte

1. Das Verbundprojekt „Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf - Analyse der Wirkungen und Entwicklung von Gestaltungskriterien unter besonderer Berücksichtigung von Rufbereitschaft (RUF)“ wird in Kooperation zwischen der Universität Hamburg, dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) und der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfond (ESF) gefördert.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wird Rufbereitschaft, als eine häufige Form von Arbeitszeitflexibilisierung, durch die Beteiligten bewertet und welche Wirkung hat sie für die Beschäftigten?

Methodik: Zu diesen Fragen wurden Fragebogenuntersuchungen und Tagebuchstudien durchgeführt.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse zeigen moderate Wirkungen von Rufbereitschaft für die Beschäftigten. Die Effekte bestehen weitgehend unabhängig vom Arbeitseinsatz. Bei der Gestaltung sind Arbeitsbedingungen und Regelungen der Rufbereitschaft besonders zu berücksichtigen.

aufweisen. Zudem kommt es während der Rufbereitschaft vermehrt zu Konflikten zwischen Arbeit und Familie. Das bedeutet, dass die Rufbereitschaft an sich mit negativen Auswirkungen im Zusammenhang steht. Die Auswirkungen auf das Wohlbefinden liegen jedoch allenfalls in mittlerer Höhe. Die Beeinträchtigungen treten unabhängig davon auf, ob es während des Rufbereitschaftsdienstes zu einem Einsatz kommt. Die Wirkung von Rufbereitschaft wird durch Besorgnisneigung moderiert (Bamberg/Funck/Krähe/Vahle-Hinz, i. V.).

Gerade weil Rufbereitschaft mit ungünstigen Wirkungen einhergehen kann, gilt es, die konkreten Bedingungen für die Arbeit in Rufbereitschaft möglichst gut zu gestalten, damit die Betroffenen darüber hinaus keinen zusätzlichen Belastungen ausgesetzt sind, und damit gegebenenfalls sogar bestehende negative Wirkungen abgepuffert werden können. In diesem Kontext sollten drei für Rufbereitschaft wesentliche Aspekte berücksichtigt werden: (1) Die Arbeitsbedingungen während der Rufbereitschaftseinsätze, (2) die Rufbereitschaftsphase bzw. die Abrufsituation – also der Zeitraum, in dem die Beschäftigten Rufbereitschaft haben, und (3) die organisationalen und vertraglichen Rahmenbedingungen der Rufbereitschaft (vgl. Vahle-Hinz/Friedrich/Bamberg/Keller/Detmers, i. V.).

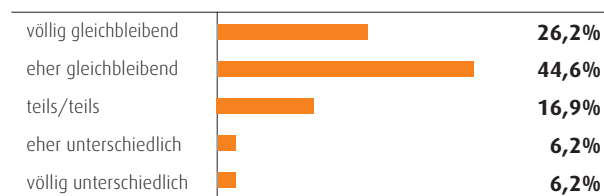
Arbeitsbedingungen, Belastungen und Ressourcen

Unspezifische Hinweise auf die Qualität der betrieblichen Rufbereitschaftsbedingungen ergeben sich durch eine (allgemeine) Einschätzung der Belastung durch Rufbereitschaft durch die Betroffenen. Im Rahmen der empirischen Untersuchungen des oben skizzierten BMBF-Verbundprojekts gab mehr als die Hälfte der Befragten (53 %) an, dass die Rufbereitschaft für sie (eher) keine große Belastung darstelle. Demgegenüber gab allerdings jeder vierte Rufbereitschaftleistende (24,2 %) an, dass Rufbereitschaft (eher) eine große Belastung für ihn bedeute.

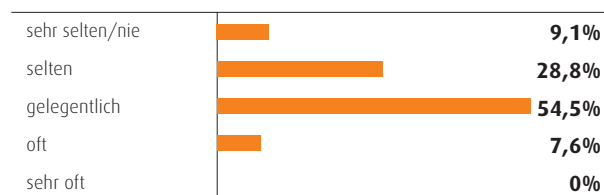
Konkretere Hinweise auf Probleme in der Gestaltung der Rufbereitschaft können unter anderem in den Bedingungen während der Arbeitseinsätze liegen – also den Arbeitsbelastungen (z. B. arbeitsorganisatorischen Problemen, Unsicherheit) und den Ressourcen (z. B. Handlungs- und Entscheidungsspielräume), die die Betroffenen bei einem Einsatz vorfinden. Neben der direkten aversiven Wirkung von ungünstig gestalteten

Abb. 1: Zeitliche Lage und Vorhersehbarkeit der Rufbereitschaftsdienste

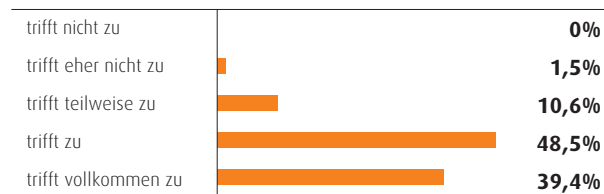
Wie unterschiedlich sind Ihre Rufbereitschaftsdienste hinsichtlich ihrer zeitlichen Lage (z.B. unterschiedliche Anfangszeiten am Tag, unterschiedliche Wochentage, unterschiedliche Lage innerhalb eines Monats)?



Hin und wieder kann es durch unerwartete Ereignisse zu unerwarteten Rufbereitschaftsdiensten kommen, bei denen man kurzfristig einspringen muss. Wie oft kommen solche unerwarteten Rufbereitschaftsdienste vor?



Ich habe die Möglichkeit, meine Rufbereitschaftsdienste kurzfristig zu verändern (z.B. mit einem Kollegen zu tauschen oder den Dienst zu verlegen).



Quelle: Eigene Darstellung

Arbeitsbedingungen während eines Rufbereitschaftseinsatzes selbst, haben die Arbeitsbedingungen auch einen Einfluss darauf, wie die Betroffenen die Abrufsituation – unabhängig von einem Einsatz – erleben. Tritt im Kontext von Rufbereitschaftseinsätzen beispielsweise regelmäßig Unsicherheit auf, so kann allein die Möglichkeit eines Einsatzes mit der Befürchtung von Unsicherheit verbunden sein und somit als Belastung erlebt werden.

Um mögliche Einflüsse, die die Wahrnehmung der Rufbereitschaft als Belastung beeinflussen, zu ergründen, sollten die Befragten ihre Unsicherheit bezogen auf (mögliche) Rufbereitschaftseinsätze einschätzen. Dabei stellte sich heraus, dass viele der Rufbereitschaftleistenden (teilweise) unsicher sind, ob und wann ein Ruf zu einem Einsatz kommt (44,4 %) und – im Falle eines Einsatzes – was für eine Arbeit sie verrichten müssen (43,9 %). Unsicherheit bezogen auf die Dauer des Einsatzes gaben 39,3 % der Befragten an. Wo die Arbeit im Falle eines Einsatzes zu leisten ist, war in der befragten Stichprobe hingegen bei vergleichsweise wenigen mit Unsicherheit verbunden (19,6 %).

Unterstützung, Handlungs- & Entscheidungsspielräume

Eine wichtige Ressource, die sich positiv auf das Auftreten und Erleben von Unsicherheit auswirken kann, ist die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte. Auffällig ist, dass die Befragten die Unterstützung durch ihre Kollegen wesentlich positiver bewerteten als die durch ihre Vorgesetzten: Als eher bzw. sehr hoch wurde die Unterstützung durch Kollegen von 80,3 % eingeschätzt, während dies für die Vorgesetzten lediglich 56,0 % der Befragten angaben. In diesem Kontext ist hervorzuheben, dass die Untersuchungsergebnisse insbesondere auf eine hohe Bedeutung der sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte hinweisen: Rufbereitschaftleistende, die viel Unterstützung von ihren Vorgesetzten erhielten, wiesen ein geringeres Ausmaß an negativen Wirkungen durch die Rufbereitschaft auf als ihre Kollegen, die wenig Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erhielten.

Weitere grundsätzlich wichtige Ressourcen in der Arbeit stellen Handlungs- und Entscheidungsspielräume dar (z. B. Karasek, Theorell, 1990). Auch für die Rufbereitschaft sind diese Ressourcen von Bedeutung. Besonders interessant ist im Kontext von Rufbereitschaft, inwieweit sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Rufbereitschaft von denen in der regulären Arbeitszeit unterscheiden. Sind Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Rufbereitschaft größer als in der regulären Arbeitszeit, bietet sich den Beschäftigten die Chance, ihre beruflichen Kompetenzen zu erweitern, z. B. indem sie in Rufbereitschaft selbstständig Probleme lösen und eigenständige Entscheidungen treffen müssen, mit denen sie im Arbeitsalltag nicht befasst sind (vgl. Langhoff et al., 2006). Auch in diesem Zusammenhang spielt die Verfügbarkeit von sozialer

Unterstützung eine wichtige Rolle, damit es nicht dazu kommt, dass die Rufbereitschaftleistenden mit auftretenden Problemen überfordert sind und diese nicht lösen können. In der vorliegenden Stichprobe wurde der Handlungs- und Entscheidungsspielraum insgesamt hoch eingeschätzt. Für die reguläre Arbeitszeit gaben 59,1 % der Beschäftigten ein eher oder sehr hohes Maß an Autonomie an, für die Rufbereitschaft waren es 63,7 %.

Die Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen der Rufbereitschaft haben ebenfalls eine große Bedeutung für das Wohlbefinden und die Erholungsprozesse der Betroffenen. Ferner wird durch sie in besonderem Maße die Vereinbarkeit der Rufbereitschaft mit dem Privatleben determiniert. In diesem Kontext wichtig ist unter anderem, dass Rufbereitschaftsdienste langfristig im Voraus geplant sind und in Bezug auf ihre zeitliche Lage möglichst gleichbleibend sind. Demgegenüber sollte es jedoch auch möglich sein, einen Dienst kurzfristig mit Kollegen zu tauschen (vgl. Langhoff et al., 2006). Die Befragten der vorliegenden Stichprobe äußerten sich bezogen auf die zeitlichen Rahmenbedingungen insgesamt positiv (siehe Abb.1). So gaben 70,8 % der Befragten an, dass ihre Rufbereitschaftsdienste hinsichtlich der zeitlichen Lage eher oder sogar völlig gleichbleibend sind. Immerhin bei 54,5 % bzw. 7,6 % der Stichprobe kommt es allerdings auch gelegentlich bzw. oft zu unerwarteten Rufbereitschaften aufgrund von unerwarteten Ereignissen. Für die meisten Rufbereitschaftleistenden (87,9 %) besteht günstigerweise die Möglichkeit, ihre Rufbereitschaftsdienste kurzfristig zu verändern. Im Kontext der zeitlichen Rahmenbedingungen ist außerdem wichtig, inwieweit die Betroffenen Mitsprache bei der langfristigen Festlegung der Rufbereitschaftsdienste haben (vgl. Langhoff et al., 2006). Während 39,4 % der Befragten einschätzten, dass sie diesbezüglich großen Einfluss hätten, gab 1/3 der Stichprobe an, dass dies (eher) nicht zutreffen würde. Wie relevant die zeitlichen Rahmenbedingungen sind, wird darüber hinaus auch dadurch deutlich, dass Rufbereitschaftsdienste von den meisten Betroffenen als große Einschränkung für ihr Freizeitverhalten erlebt werden. Beispielsweise zeigt sich dies dadurch, dass viele der Befragten die meiste Zeit in Rufbereitschaft zu Hause verbringen und ihre Freizeitaktivitäten anpassen müssen.

Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Rufbereitschaft

Zentral für die Gestaltung von Rufbereitschaft ist, dass die betrieblichen Anforderungen in Unternehmen und die Bedürfnisse der Rufbereitschaftleistenden möglichst gut miteinander vereinbart werden. Um dies zu erreichen, gibt es im Kontext der Rufbereitschaft verschiedene Bereiche, die überprüft und gegebenenfalls optimiert werden sollten. Zum einen ist es – wie auch in der regulären Arbeitszeit – wichtig, dass die Arbeitsbedingungen während der Rufbereitschaftseinsätze gut

gestaltet sind. Das bedeutet, dass arbeitsbedingte Belastungen (z. B. Schwachstellen bei der Weitergabe von relevanten Informationen, Mängel an notwendigen Arbeitsgeräten) reduziert und Ressourcen (z. B. soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Handlungs- und Entscheidungsspielräume) gestärkt werden sollten. Letzteres ermöglicht den Beschäftigten, ihre beruflichen Kompetenzen durch die Rufbereitschaft auszubauen.

Neben den Rufbereitschaftseinsätzen kann auch die Abrufsituation an sich von den Betroffenen als Belastung erlebt werden, da mit ihr u. a. Einschränkungen im Freizeitverhalten verbunden sind. Einerseits können hier gegebenenfalls betriebliche Regelungen helfen, diese Einschränkungen zu minimieren, z. B. indem die Reaktionszeit auf einen Ruf möglichst lang festgelegt wird oder die Möglichkeit eingeräumt wird, dass der Rufbereitschaftleistende bei Bedarf einen Ruf an einen Kollegen weitergeben kann. Andererseits können Angebote für die Betroffenen implementiert werden, die sie unterstützen, besser mit der Abrufsituation umzugehen, z. B. Entspannungstrainings zum besseren Abschalten oder Austausch und Anregungen zur bewussten Planung rufbereitschaft-kompatibler Freizeitaktivitäten (vgl. Keller et al., 2011). Schließlich ist eine gute Gestaltung der organisationalen und vertraglichen Rahmenbedingungen der Rufbereitschaft wesentlich. Neben Form und Höhe der Vergütung von Arbeitseinsätzen und Rufbereitschaftsphasen (z. B. Geld- oder Zeitgutschriften) und der Festlegung von Regelungen zur Einhaltung der (gesetzlich festgelegten) Ruhezeiten ist insbesondere wichtig, dass Frequenz bzw. Häufigkeit und Dauer der Rufbereitschaftsphasen so gestaltet sind, dass die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst wenig in ihrem Freizeit- und Familienleben eingeschränkt werden und Erholungsphasen ermöglicht werden (vgl. Keller et al., 2011). Abschließend ist festzuhalten, dass eine gute Gestaltung der (Rahmen-)Bedingungen von Rufbereitschaft grundsätzlich nicht die Anforderung, in der Freizeit für die Arbeit verfügbar sein zu müssen, reduziert. Durch die Gestaltung können negative Auswirkungen auf Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Rufbereitschaftleistenden abgemildert und positive Auswirkungen auf die beruflichen Kompetenzen der Beschäftigten gestärkt werden.

SUMMARY

Research question: On-call is a common kind of work flexibility. However, it is still unclear how on-call is evaluated by the employees. Furthermore, there are only few studies on the effects of on-call on health. On these questions a study was conducted.

Methodology: The study comprised questionnaires and diaries.

Practical implications: Results show that there are moderate effects of on-call for the employees. Concerning the organization of on-call, it is particularly important to consider working conditions and regulations.

DR. MONIKA KELLER

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg
 e-mail: monika.keller@uni-hamburg.de
www.epb.uni-hamburg.de/de/arbeits-und-organisationspsychologie

PROF. DR. EVA BAMBERG

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg
 e-mail: bamberg@uni-hamburg.de
www.epb.uni-hamburg.de/de/arbeits-und-organisationspsychologie

DR. JAN DETTMERS, JUN.-PROF.

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg
 e-mail: jan.dettmers@uni-hamburg.de
www.epb.uni-hamburg.de/de/arbeits-und-organisationspsychologie

NIKLAS FRIEDRICH, DIPL.-PSYCH.

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg
 e-mail: niklas.friedrich@uni-hamburg.de
www.epb.uni-hamburg.de/de/arbeits-und-organisationspsychologie

TIM VAHLE-HINZ, DIPL.-PSYCH.

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg
 e-mail: tim.vahle-hinz@uni-hamburg.de
www.epb.uni-hamburg.de/de/arbeits-und-organisationspsychologie

ANIKA SCHULZ, MA

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg
 e-mail: anika.schulz@uni-hamburg.de
www.epb.uni-hamburg.de/de/arbeits-und-organisationspsychologie

LITERATURVERZEICHNIS

Bamberg, E./Funck, H./Krähe, B./Vahle-Hinz, T. (i.V.): Effects of on-call work on health and health-constraints.

Karasek, R./Theorell, T. (1990): *Healthy Work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Keller, M./Bamberg, E./Friedrich, N./Dettmers, J./Vahle-Hinz, T. (2011): Gesundheitsgerechte Gestaltung von Rufbereitschaft. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt*. Göttingen: Hogrefe.

Langhoff, T./Sczesny, C./Wingen, S./Marino, D./Knelangen, M. (2006): Rufdienste. Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung. Dortmund-Dorfeld: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Tobsch, V./Matiaske, W./Fietze, S. (2011): Ab Ruf Arbeiten. *PERSONALquarterly* 1/2012, S. 26. ff.

Vahle-Hinz, T./Bamberg, E. (2009): Flexibilität und Verfügbarkeit durch Rufbereitschaft – die Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden. *Arbeit*, 18 (4), 327-340.

Vahle-Hinz, T./Friedrich, N./Bamberg, E./Keller, M./Dettmers, J. (i.V.): Wenn die Arbeit nicht beendet ist. Relevante Stressoren und Ressourcen bei Rufbereitschaft.

Das Cranet-Projekt: Kreuzkulturelle Vergleiche im HR-Management

Von **Dr. Holger Steinmetz**, **Dr. Christian Schwens**, **Marius Wehner**, **Prof. Dr. Rüdiger Kabst** (Universität Gießen)

Das „Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management“ (Cranet)¹ ist ein internationales Forschungsnetzwerk, das regelmäßig in über 40 Ländern eine Befragung zu Personalthemen durchführt. Während methodische Standards der komparativen Forschung in anderen Forschungsbereichen (zum Beispiel Organizational Behavior und Marketing) ausführlich behandelt wurden, ist dies im Personalbereich noch nicht der Fall. Basierend auf einer ausführlichen Diskussion in Steinmetz, Schwens, Wehner und Kabst (2011), erläutert der vorliegende Artikel drei methodologische Herausforderungen der komparativen Forschung und illustriert diese anhand der Gestaltung und der Methodik des Cranet-Projekts (siehe Abb. 1).

Einleitung

Die komparative Personalforschung untersucht ein breites Spektrum an kultur- und länderübergreifenden Personalthemen wie z. B. globale Methoden der Personalführung/Stellenbesetzung in multinationalen Unternehmen (Collings, Scullion/Morley, 2007), länderübergreifende Mitarbeiterpartizipation (Poutsma/Kalmi/Pendleton, 2006), die kulturelle Abhängigkeit der Berufsausbildung (Beck/Kabst/Walgenbach, 2009), die Unabhängigkeit ausländischer Tochtergesellschaften beim Konzipieren von Personalmaßnahmen (Fenton-O’Creevy/Gooderham/Nordhaug, 2008) und die Konsequenzen unterschiedlicher Beschäftigungssysteme für das Personalmanagement (Heraty/Morley/Cleveland, 2008).

Damit die komparative Forschung sinnvolle Ergebnisse liefern kann, müssen solche Studien besonderen Standards entsprechen. Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf einer ausführlichen Diskussion in Steinmetz et al. (2011) und thematisieren zentrale Standards, wie z. B. die Ziehung vergleichbarer Stichproben oder die Notwendigkeit, dass das ausgewählte Merkmal und seine Messung in den untersuchten Grundgesamtheiten äquivalent sind. Diese Standards werden am Beispiel des „Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management“ (kurz: Cranet) verdeutlicht.

Abb. 1: Länder im Cranet-Netzwerk



Quelle: Kabst, R., Wehner, M. C., Meifert, M. & Kotter, P. M. (2009)

Als umfangreiches Forschernetzwerk repräsentiert Cranet Universitäten aus über 40 Ländern und steht damit dem Dilemma gegenüber, dass einerseits der Wert der komparativen Forschung mit der Anzahl der teilnehmenden Länder steigt, aber andererseits durch eine steigende Mitgliederzahl das Einhalten der Standards und das Durchführen der Studie in einer integrierten, konsistenten und methodologischen Art und Weise komplizierter wird.

Das Cranet-Projekt

Cranet ist ein Netzwerk von Universitäten und Business Schools aus über 40 Ländern. Seit 1989 sammelt das Cranet im Abstand von ungefähr 4 Jahren mithilfe eines standardisierten Fragebogens Daten über das Personalmanagement, z.B. über die Personalbeschaffung, -entwicklung, -vergütung und die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern. Abbildung 2 enthält eine Auflistung der zentralen Forschungsthemen, die im Fragebogen behandelt werden.

Wie Abbildung 2 zeigt, analysiert Cranet grundsätzliche Themen und Trends in der Struktur und Politik des Personalwesens, der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung, der Vergütung und der Arbeitsbeziehungen und betrachtet dabei unternehmensspezifische, sektorale und landesspezifische Unterschiede im Detail. Cranet ist in seiner Konzeption und seinem Ausmaß einzigartig und füllt eine wesentliche Lücke

¹ Der Beitrag basiert auf folgendem Originalartikel: Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M.C., Kabst, R. (2011): Conceptual and Methodological Issues in Comparative HRM Research: The Cranet Project. *Human Resource Management Review*, 21(1): 16-26.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Internationale Vergleiche von HRM-Praktiken erfreuen sich zunehmendem Interesse. Während Standards dieser „komparativen Forschung“ in anderen Forschungsbereichen diskutiert wurden, ist dies im Bereich des HRM noch nicht der Fall.

Methode: Der Artikel erläutert 3 Herausforderungen der komparativen Forschung und illustriert diese anhand des Cranfield-Projekts, einem internationalen Forschungsnetzwerk, das regelmäßig in über 40 Ländern Befragungen zu HRM-Themen durchführt.

Praktische Implikationen: Praktiker sollten die Komplexität komparativer Fragestellungen beachten.

in der Personalmanagementforschung. Gerade in den letzten krisengeprägten Jahren haben Personalentscheidungen eine größere Bedeutung erlangt. Zentrale Frage ist daher, wie Organisationen mit Krisen umgehen und insbesondere wie Personalmanagementabteilungen davon betroffen sind.

Während frühere Cranet-Studien nur europäische Länder berücksichtigten, werden heute auch Länder wie Australien, Kanada, Japan, Südkorea, Südafrika und die USA mit einbezogen. In den Anfangsjahren bestand die vorherrschende Frage darin, ob Personalpraktiken in der Europäischen Union konvergieren oder die Länder ihre landesspezifischen Personalpraktiken beibehalten (Brewster, 2004). In jüngerer Zeit hat sich der Fokus hingegen auf Themen wie die Beziehung zwischen Personalpraktiken und Performance (Apospori/Nikandrou/Brewster/Papalexandris, 2008) oder den Einfluss von Kultur auf das Personalmanagement (Beck et al., 2009) verschoben. So zeigen Vergleiche mit anderen europäischen Ländern deutliche Unterschiede, z. B. in der Nutzung von Outsourcing. Wie Abbildung 3 zeigt, gibt es in Deutschland eine hohe Outsourcing-Häufigkeit (47 % der Firmen nutzen Outsourcing), verglichen mit anderen europäischen Ländern.

In ähnlicher Weise analysiert Cranet Veränderungen im Trend von Personalpraktiken und Länderunterschiede in diesen Trends. So zeigt beispielsweise Abbildung 3 Veränderungen im Downsizing in den letzten 3 Jahren. Wie zu sehen, hat Downsizing in allen europäischen Ländern zugenommen – und das in vergleichbarem Ausmaß. Eine Ausnahme ist Griechenland, in dem eine stärkere Zunahme zu beobachten ist.

Wie diese Beispiele illustrieren, liefert Cranet Forschungsergebnisse über Häufigkeiten und Trends von Personalpraktiken in vielen Ländern. Gleichwohl implizierte die Expansion des Netzwerks auch Herausforderungen in Bezug auf methodologische Sachverhalte. Daher wird im nächsten Abschnitt erörtert, welche methodologischen Sachverhalte für die komparative Personalforschung wichtig sind und wie sich Cranet damit in der Praxis auseinandersetzt. Diese Diskussion soll v. a. demonstrieren, welche Anforderungen komparative Forschung hat, damit Unterschiede zwischen Ländern sinnvoll interpretiert werden können.

Abb. 2: Forschungsthemen des Cranet-Netzwerks

Rolle des Personalleiters (z. B. als Business-Partner)

Personalbeschaffung

Methoden der Stellenbesetzung
 Personalauswahlverfahren
 Fluktuation
 Absentismus

Personalentwicklung

Aus- und Weiterbildungskosten
 Personalentwicklungsmaßnahmen
 Weiterbildungsbedarf
 Evaluation des Weiterbildungserfolgs
 Leistungsbeurteilungssysteme

Vergütung und Zusatzleistungen

Grundlagen betrieblicher Entlohnungssysteme
 Leistungsanreize und zusätzliche betriebliche Sozialleistungen

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung

Gewerkschaftlicher Einfluss
 Arbeitgeberverbände
 Innerbetriebliche Kommunikation

Aktuelle Themen

Downsizing
 Outsourcing
 Elektronisches Personalmanagement
 Employer Branding

Quelle: Kabst, R., Wehner, M. C., Meifert, M. & Kötter, P. M. (2009)

Entwicklung des Fragebogens

Die Vorbereitung und Durchführung komparativer Studien beinhaltet besondere Anforderungen an die Forschergruppe. So werden „Mono-Kultur-Studien“ meist von einer homogenen Gruppe von Forschern realisiert, die ähnliche Vorstellungen über die Durchführung der Studie haben. Im Gegensatz dazu haben Forscher von komparativen Studien unterschiedliche, kulturell beeinflusste Forschungsinteressen und Arbeitsweisen. Die grundlegendste Aufgabe in komparativen Forschungsprojekten ist folglich das Überwinden der kulturellen Unterschiede der Forscher und das Etablieren von Standards für die Studiendurchführung. Dies betrifft v. a. die Verwendung eines gemeinsamen Forschungsdesigns, die Entwicklung von äquivalenten Messinstrumenten und die Ziehung vergleichbarer Stichproben.

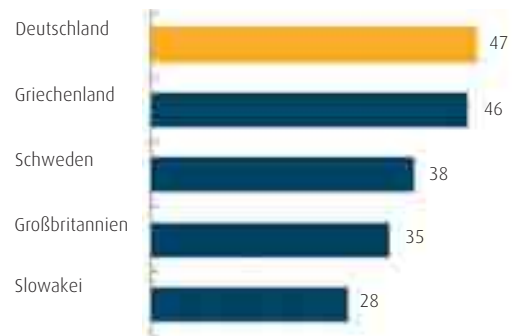
Gemeinsames Forschungsdesign entwickeln

Als Erstes müssen die Forscher ein gemeinsames Forschungsdesign entwickeln. Wenn Daten in einem Land mithilfe von Fragebögen und in einem anderen durch Interviews gesammelt werden, ist es schwierig, die Daten beider Länder zu vergleichen. Im Cranet-Projekt werden die Daten mithilfe eines standardisierten Fragebogens gesammelt, der an den höchsten Personalverantwortlichen in einem Unternehmen adressiert ist. Dabei werden einige der Personalthemen in jeder Befragungsrunde geprüft, um mögliche Veränderungen im Laufe der Zeit zu untersuchen. So zeigen bspw. Daten bezüglich Stellenbesetzungsmethoden und der Personalentwicklung sowohl eine Veränderung im Zeitverlauf als auch im internationalen Vergleich. Ferner wird der Fragebogen stetig durch das Einfügen neuer Fragen angepasst, um neue Trends (z. B. Downsizing und Outsourcing) analysieren zu können.

Äquivalente Messinstrumente finden

Als Zweites müssen äquivalente Messinstrumente entwickelt werden, d. h., Fragen müssen von Befragten aus unterschiedlichen Ländern gleich verstanden werden. Die Umfrageforschung liefert dazu ein breites Spektrum an Untersuchungstechniken, bspw. „kognitive Interviews“, in denen einzelne Fragen mit einer kleinen Teilstichprobe auf Herz und Nieren geprüft werden. Obwohl Personalforscher ein gleiches Verständnis von Fragen zu Personalpraktiken als selbstverständlich erachten dürften (z. B. „Führen Sie Assessment-Center durch?“), so zeigt z. B. die Literatur über Teilzeitarbeit (Barling/Gallagher, 1996), dass sich der Teilzeitbegriff international unterscheidet und somit Fragen nach dem Ausmaß von Teilzeitarbeit etwas Unterschiedliches messen dürften. Aus diesem Grund verwendet Cranet Übersetzungs- und Rückübersetzungstechniken – d. h., Fragen werden übersetzt und durch Muttersprachler/innen zurückübersetzt. Ein Vergleich mit der ursprünglichen Frage erlaubt eine Einschätzung, ob

Abb. 3: Häufigkeit von Outsourcing in Europa



Quelle: Kabst, R., Wehner, M. C., Meifert, M. & Kötter, P. M. (2009)

die Übersetzung adäquat war. Zusätzlich wird vor dem Start jeder Befragungsrunde ein Gremium zur Fragebogenentwicklung ernannt, dessen Aufgabe es ist, den neuen Fragebogen zu entwickeln, der sowohl methodische Verbesserungen als auch Veränderungen der Personalthemen berücksichtigt. Zudem werden in diesem Gremium Fragen diskutiert, die länderübergreifend eine unterschiedliche Bedeutung haben oder nicht auf einen spezifischen institutionellen Kontext angewendet werden können. Der endgültige Fragebogen und weitere Angelegenheiten werden dann während des regulären Meetings mit allen Netzwerkmitgliedern diskutiert.

Einheitliche Stichprobenziehung

Als Drittes sollte die in den Ländern eingesetzte Strategie zur Stichprobenziehung äquivalent sein, um gleiche Stichproben zu erhalten. Dies ist nötig, um statistische Kennzahlen (z. B. Mittelwerte, Prozentzahlen, Korrelationen und Regressionskoeffizienten) vergleichen zu können. Wenn sich z. B. die Branchenzusammensetzung der Stichproben unterscheidet, bleibt unklar, ob die Unterschiede in den Personalpraktiken durch Unterschiede zwischen den Ländern oder den Branchen bedingt sind. Dennoch ist die Forschungspraxis häufig aufgrund von zeitlicher, finanzieller oder personeller Restriktionen weit von den idealen Standards entfernt. Folglich muss sich die angewandte Wissenschaft in den meisten Fällen auf passende Stichproben beziehen, die nur zu einem unbekanntem Grad die Grundgesamtheit repräsentieren.

Auswahl der Datenbank

Zum Zweck der Vergleichbarkeit ist im Cranet der Repräsentant jedes teilnehmenden Landes verantwortlich dafür, eine Liste von Unternehmensadressen und persönlichen Kontakten zu erstellen. Allerdings sind die verfügbaren internationalen und europäischen Datenbanken häufig unvollständig und es mangelt an wichtigen Informationen (z. B. Unternehmen im öf-

fentlichen Dienst, Ansprechpartner und ausführliche Unternehmensadressen). Weiterhin mangelt es an einer internationalen Datenbank für alle Unternehmen in allen Ländern. Dementsprechend entscheiden die Mitglieder des Cranet selbst, welche Datenbank innerhalb des Landes für die Cranet-Befragung verwendet wird (Tregaskis/Mahoney/Atterbury, 2004). So nutzen einige Länder kommerzielle Datenbanken (z. B. Frankreich, Deutschland und Großbritannien) und andere Datenbanken professioneller Vereinigungen (z. B. Griechenland und Israel), öffentliche Datenbanken (z. B. Zypern, Schweden und Finnland) oder eine Kombination aus kommerziellen und öffentlichen Datenbanken (z. B. Portugal und Türkei).

Im Cranet ist die Grundgesamtheit definiert als alle privaten und öffentlichen Unternehmen mit über 200 Mitarbeitern. Im Hinblick auf die Unternehmensgröße behaupten Brewster, Mayrhofer und Morley (2000), dass Personalfunktionen häufiger in großen Unternehmen existieren. So kann bspw. ein Vergleich der Personalentwicklungsausgaben zu verzerrten Ergebnissen führen, wenn Länder verglichen werden, in denen unterschiedlich große Unternehmen lokalisiert sind. Einige am Cranet teilnehmende Länder sind gemessen an der Bevölkerungszahl eher klein (z. B. Zypern, Niederlande oder Litauen). Da es dort eine höhere Anzahl kleinerer Unternehmen (weniger als 200 Mitarbeiter) gibt, hat das Netzwerk beschlossen, in diesen Ländern ein Minimum von 100 Beschäftigten als Schwellenwert zu benutzen (Tregaskis et al., 2004). Zusätzlich zum Aspekt der Unternehmensgröße enthält die definierte Grundgesamtheit neben privaten Unternehmen auch öffentliche Organisationen (Brewster/Hegewisch/Mayne/Tregaskis, 1994).

Dabei sind die Cranet-Mitglieder selbst dafür verantwortlich, einen repräsentativen Anteil an Organisationen aus dem öffentlichen Sektor zu ihrer Kontaktliste hinzuzufügen. Folglich mussten einige Länder andere Listen integrieren, um eine repräsentativere Stichprobe zu erhalten (Brewster et al., 1994; Tregaskis et al., 2004).

Einheitliche Studiendurchführung

Auch die Durchführung der Studie sollte in gleicher Art und Weise erfolgen. Unterschiede in der Durchführung können sonst zu verschiedenen Raten von „Nonresponse“ (Nicht-Teilnahme an der Studie) und damit zu unterschiedlicher Zusammensetzung der Stichproben führen. Die sich daraus ergebenden Unterschiede könnten dann fälschlicherweise den Länder- und/oder Kulturunterschieden zugeschrieben werden. Aus diesem Grund sollten alle teilnehmenden Länder die gleichen Mittel der Fragebogendistribution, das gleiche Deckblatt sowie die gleichen Instruktionen für das Ausfüllen des Fragebogens benutzen.

Ferner sollten auch identische Mittel für das Kontaktieren von Nicht-Teilnehmern genutzt werden, um ein einheitliches Erinnerungsverfahren zu gestalten. Bezogen auf unser Beispiel

Abb. 4: Veränderungen im Downsizing in den letzten 3 Jahren



Quelle: R., Wehner, C.M. C., Meifert, M. & Kötter, P.M. (2009)

muss erwähnt werden, dass Cranet die Fragebögen postalisch versendet, jedoch auf die Standardisierung des Deckblatts und der Erinnerungsbenachrichtigung für alle Länder verzichtet. In jedem Land sind die lokalen Partner für die Durchführung der Studie verantwortlich, welche auch nach jeder Befragungsrunde ihre Studiendurchführungsmethoden dokumentieren und diesen Bericht an das Forscherteam der Cranfield School of Management senden. Weiterhin sollte die Durchführung der Studie innerhalb eines identischen Zeitrahmens erfolgen. Schon eine Veränderung der ökonomischen Bedingungen während des Datensammelprozesses kann die Qualität der Erhebungen kontaminieren (Schaffer/Riordan, 2003). So kann bspw. der Vergleich von Mitarbeiterbindungsprozessen problematisch sein, wenn die Datensammlung in Land A vor der Finanzkrise und in Land B nach der Finanzkrise durchgeführt wurde. Die Versendung der Studie innerhalb eines konsistenten Zeitrahmens dient also dazu, einflussreiche Hintergrundvariablen konstant zu halten.

Diesbezüglich haben sich die Mitglieder des Cranet auf eine Periode von ungefähr 18 Monaten geeinigt, in der die Befragung durchgeführt wird. Dieser Zeitraum berücksichtigt die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen und die sich unterscheidenden (finanziellen) Unterstützungsmöglichkeiten der Mitgliedsstaaten. Allerdings erfordert eine längere Frist eine höhere Dokumentationsnotwendigkeit. Das oben genannte Beispiel der Finanz- und Wirtschaftskrise während der siebten Befragungsrunde der Cranet-Studie (2008-2010) verdeutlicht,

dass die präzise Dokumentation des Befragungszeitraums in jedem Land notwendig ist.

Diagnose und Bedeutung von Nonresponse

Nonresponse stellt eine grundlegende Bedrohung für jede Studie dar. Dies bedeutet, dass Personen die Teilnahme an der Studie verweigern, es ihnen unmöglich ist, an der Studie teilzunehmen (z. B. aus Zeitmangel), oder sie die Teilnahme vergessen. Verzerrungen durch Nonresponse treten auf, wenn Nicht-Teilnehmer und Teilnehmer sich systematisch in wichtigen Merkmalen unterscheiden und sich dementsprechend auch die Stichprobe in diesen Merkmalen von der Grundgesamtheit unterscheidet. Ob diese Abweichungen der Stichproben von der Population zu verzerrten Schätzungen führen, hängt von der Rolle der abweichenden Merkmale innerhalb des Forschungsmodells ab. So werden deskriptive Resultate (z. B. Prozentsatzangaben über Personalpraktiken) verzerrt sein, wenn die Häufigkeit der Praktiken der Teilnehmer sich von der Häufigkeit in der Grundgesamtheit unterscheidet. Im Gegensatz dazu dürften Zusammenhangsmaße (z. B. ein positiver Zusammenhang zwischen der Nutzung von Praktiken und HR-Effektivität) nur dann verzerrt sein, wenn sich der Zusammenhang in der Gruppe der Teilnehmer von dem Zusammenhang in der Population unterscheidet.

Um Verzerrungen aufgrund von Nonresponse zu reduzieren, verwendet Cranet eine Mehrzahl von etablierten Verfahren. So müssen teilnehmende Länder ein kurzes Deckblatt (ca. 12 Zeilen) entwickeln. Dieses stellt Cranet und das Forschungsthema vor und beinhaltet ebenfalls die Kontaktinformationen. Ein solches Verfahren verfolgt die Absicht, das Interesse und die Motivation, an der Studie teilzunehmen, zu steigern. Zusätzlich dazu werden Nicht-Teilnehmer telefonisch kontaktiert und um eine Teilnahme gebeten. Um das potenzielle Ausmaß des Nonresponse zu beurteilen, vergleicht Cranet ebenfalls die früh und spät antwortenden Teilnehmer. Falls sich dabei die frühen von den späten Teilnehmern in gewissen Merkmalen unterscheiden, die als beeinflussende Variable fungieren könnten, kann der Antwortausfall die Daten gefährden.

Als abschließenden Vermerk möchten wir hervorheben, dass alle Bemühungen, die Antwortraten zu erhöhen, ihre Grenzen haben. So könnten die Daten von Befragten, die unter normalen Umständen nicht geantwortet hätten, die Stichprobe sogar noch mehr verzerren. Außerdem könnten Personen, die erst nach dem Versenden eines Erinnerungsschreibens antworten, weniger zuverlässige und valide Antworten geben. In diesem Sinne muss die Forschung einen optimalen Trade-off finden, um eine vertrauenswürdige Stichprobe zu generieren.

Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Der vorliegende Artikel hat drei für die komparative Personalforschung wichtige Themengebiete angesprochen und diese

beispielhaft anhand des Cranet erörtert. Als Erstes haben wir uns dabei auf Beobachtungen über kulturübergreifende Methoden bezogen (Schaffer/Riordan, 2003) und hervorgehoben, dass komparative Forschung spezifische Bemühungen erfordert, um den Forschungsprozess zu planen, zu koordinieren und zu standardisieren. So muss das Forschernetzwerk zum Beispiel äquivalente Messinstrumente entwickeln, einen identischen Fragebogen ausarbeiten, diesen in der gleichen Art und Weise durchführen und dabei in einer möglichst ähnlichen Manier den Prozess der Beachtung von Antwortausfällen ausführen. Hierbei illustrierten wir, wie Cranet-Forscher sich diesen Aufgaben stellen. Dennoch war das Ziel dieses Aufsatzes nicht die Forderung unrealistischer Standards, da wir als anwendungsorientierte Forscher wissen, dass zufällige Stichproben fiktiv sind. Trotzdem denken wir, dass eine Verbesserung der gegenwärtigen Methoden ein wertvolles Ziel darstellt und die Beachtung möglicher Konsequenzen von nicht zufälligen Stichproben hilfreich ist, um Fehler bei der Interpretation von Unterschieden über kulturelle und nationale Populationen hinweg zu vermeiden.

Implikationen für das Personalmanagement

Personalverantwortliche sind mehr denn je konfrontiert mit Kennzahlen über HRM-Maßnahmen und -Trends in verschiedenen Ländern. Der vorliegende Artikel soll beleuchten, welcher Aufwand nötig ist, um zu verlässlichen Zahlen zu kommen, und helfen, vorliegende Zahlen kritisch und mit einer nötigen Skepsis zu betrachten. Zentral sind dabei Fragen nach der Repräsentativität, Vergleichbarkeit der Stichprobe und die Validität der Fragen im Fragebogen. Gegenbeispiele sind Befragungen von Einzelunternehmungen über Abläufe in ihren nationalen und internationalen Niederlassungen, die allenfalls repräsentativ für das Unternehmen selbst sind, aber nicht für ein ganzes Land. Diese Kritik ist bekannt aus den Kulturforschungen von Hofstede, der seine Theorien auf Basis einer weltweiten Erhebung in nur einem Unternehmen (IBM) machte. Personalverantwortliche sollten daher sensibel werden für Faktoren, die Scheinunterschiede zwischen Ländern hervorrufen oder verschleiern und berücksichtigen, was zu einer fundierten Analyse von komparativen Daten nötig ist. Cranet trägt dazu bei, repräsentative und valide Kennzahlen von HRM-Praktiken im Länder- und Zeitvergleich den Personalverantwortlichen zur Verfügung zu stellen und damit Einblicke in das gelebte internationale Personalmanagement zu bieten.

LITERATURVERZEICHNIS

Apospori, E./Nikandrou, I./Brewster, C./Papalexandris, N. (2008): HRM and organizational performance in Northern and Southern Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1187–1207.

Barling, J./Gallagher, D. G. (1996): Part-time employment. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 11 (pp. 243–277). New York: John Wiley.

Beck, N./Kabst, R./Walgenbach, P. (2009): The cultural dependence of vocational training. *Journal of International Business Studies*, 40, 1374–1395.

Brewster, C. (2004): European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review*, 14, 365–382.

Brewster, C./Hegewisch, A./Mayne, L./Tregaskis, O. (1994): Methodology of the Price Waterhouse Cranfield Project. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management: The Price Waterhouse Cranfield Survey* (pp. 230–245). London/New York: Routledge.

Brewster, C./Mayrhofer, W./Morley, M. (2000): New challenges for European human resource management. New York: St. Martin's Press, LLC.

Brewster, C./Tregaskis, O./Hegewisch, A./Mayne, L. (2000): Comparative research in human resource management: A review and an example. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley (Eds.), *New challenges for European human resource management* (pp. 324–348). New York: St. Martin's Press, LLC.

Collings, D./Scullion, H./Morley, M. (2007): Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42(2), 198–213.

Fenton-O'Creevy, M./Gooderham, P./Nordhaug, O. (2008): Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: Centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39(1), 151–166.

Heraty, N./Morley, M./Cleveland, J. (2008): Complexities and challenges in the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 209–214.

Kabst, R./Wehner, M. C./Meifert, M./Kötter, P. M. (2009): Personalmanagement im internationalen Vergleich: The Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management.

Poutsma, E./Kalmi, P./Pendleton, A. (2006): The relationship between financial participation and other forms of employee participation: New survey evidence from Europe. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 637–668.

Schaffer, B. S./Riordan, C. M. (2003): A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169–215.

Steinmetz, H./Schwens, C./Wehner, M. C./Kabst, R. (2011): Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet Project. *Human Resource Management Review*, 21(1), 16–26.

Tregaskis, O./Mahoney, C./Atterbury, S. (2004): International survey methodology: Experiences from the Cranfield network. In C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley (Eds.), *Human resource management in Europe: Evidence of convergence?* (pp. 437–450). Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.

SUMMARY

Research question: International comparisons of HRM practices have found widespread interest in recent years. However, while other research fields have discussed methodological standards for comparative research, the HRM field misses such a discussion.

Methodology: This article discusses three challenges for comparative human resource research and illustrates these issues based on the routines applied in the Cranfield project - an international research network which conducts research on HRM topics in more than 40 countries.

Practical implications: Practitioners should consider the complexity of comparative issues.

DR. HOLGER STEINMETZ

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Universität Gießen,
e-mail: Holger.Steinmetz@web.de

DR. CHRISTIAN SCHWENS

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Universität Gießen,
e-mail: Christian.Schwens@wirtschaft.uni-giessen.de

MARIUS WEHNER

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Universität Gießen,
e-mail: marius.wehner@wirtschaft.uni-giessen.de,
www.wiwi.uni-giessen.de/home/personal

PROF. DR. RÜDIGER KABST

Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship, Universität Gießen,
e-mail: Ruediger.Kabst@wirtschaft.uni-giessen.de,
www.wiwi.uni-giessen.de/home/personal

Erwartungen von Absolventen an zukünftige Arbeitgeber

Von Prof. Dr. Dr. habil Wolfgang Becker, Dr. Patrick Ulrich und Michaela Staffel (Universität Bamberg)

Nach der Wirtschaftskrise, die zu einem verhältnismäßig kurzen Abwärtstrend auf dem deutschen Arbeitsmarkt geführt hat (vgl. Zapf/Brehmer, 2010), besteht aktuell bereits wieder ein (unverminderter) Fachkräftemangel. Dieser betrifft in erster Linie Ingenieurberufe. Aber auch in anderen wirtschaftlichen Schlüsselbereichen, wie etwa dem Controlling oder Rechnungswesen, ist ein deutlicher Mangel an qualifizierten Fachkräften erkennbar. Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss, dass sich Unternehmen im Wettlauf um die besten Köpfe verstärkt mit den Anforderungen von Absolventen und deren Vorstellungen zu einem attraktiven Arbeitsplatz auseinandersetzen müssen. Teamarbeit und eine angemessene Work-Life-Balance zählen – so zeigen Forschungsarbeiten – dabei zu den wichtigsten Entscheidungsfaktoren für Berufseinsteiger.

Der vorliegende Beitrag, der auf einer bereits seit mehreren Jahren durchgeführten empirischen Untersuchung des Deloitte Mittelstandsinstituts an der Universität Bamberg basiert, beleuchtet die aktuelle Arbeitsmarktsituation für Hochschulabsolventen aus der Perspektive der Absolventen, indem die Frage nach den Erwartungen an zukünftige Arbeitgeber gestellt wird.

Empirie

Die empirische Erhebung fand im Jahr 2010 auf der Jobmesse akademika in Nürnberg statt und hat einen überwiegend des kriptiven Charakter. Die akademika ist Süddeutschlands größte und wichtigste Job-Messe und gilt bei Ausstellern wie Besuchern als eine der beliebtesten Personalmessen Deutschlands. Schwerpunkte der akademika sind die Fachrichtungen Ingenieurwesen, Wirtschaftswissenschaften und Informatik (vgl. akademika – Die Jobmesse 2010, <http://www.akademika.de>).

Methodik

An zwei aufeinanderfolgenden Messetagen konnte das Interviewteam insgesamt 243 Absolventen persönlich befragen. Dabei handelte es sich um eine persönliche Befragung auf Basis strukturierter Interviewleitfäden, die offene und geschlossene Fragen miteinander verknüpften. Im Rahmen der Befragung der Absolventen standen folgende Aspekte bei der Untersu-

chung im Mittelpunkt: Die Beweggründe von Absolventen für den Besuch von Absolventenmessen, die Einschätzung der Eigenschaften potenzieller Arbeitgeber aus Sicht der Absolventen und die Wünsche von Studierenden bezüglich ihres ersten Arbeitgebers sowie ihrer ersten Position innerhalb eines Unternehmens. Folgend wird zunächst die Gesamtheit der Befragungsteilnehmer charakterisiert. Anschließend wird das Bewerberverhalten anhand von fünf Kategorien von Einflussfaktoren beleuchtet.

Stichprobe

Für die durchgeführte Befragung wurden Probanden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Es liegt eine einfache Stichprobe ohne Zurücklegen vor. Von den 5.000 Besuchern der Messe wurden 243 befragt. Das Durchschnittsalter der Probanden ist annähernd symmetrisch verteilt und beträgt 24,6 Jahre. Zum Zeitpunkt der Befragung ist der jüngste Teilnehmer 19 Jahre, der älteste 34 Jahre alt.

Die Geschlechterverteilung der befragten Messebesucher ist fast identisch. So wurden rund 51 % (n=125) männliche Probanden und etwa 49 % (n=118) weibliche Probanden befragt. Insgesamt können 131 der befragten Studenten und Absolventen mit ihrem Studium den Wirtschaftswissenschaften zugeordnet werden. 51 der insgesamt 243 Befragten geben an, Ingenieurwissenschaften zu studieren bzw. studiert zu haben. Weitere genannte Studienrichtungen sind: Naturwissenschaften (n=19), Informatik (n=17), Sozialwissenschaften (n=9) sowie Sprach- und Literaturwissenschaften (n=4). Rund 70 % (n=169) der 243 Probanden schlossen ihr Studium im Jahr 2010 (n=93) ab bzw. werden dies im Jahr 2011 (n=76) tun (siehe Abb. 1). Von den befragten Absolventen geben 148 an, gezielte Informationsgespräche mit den auf der Messe vertretenen Unternehmen zu suchen. 92 Probanden befinden sich aktuell auf der Suche nach einem Arbeitsplatz und nehmen deshalb an der Messe teil. 76 Befragte verbinden mit dem Besuch auf der akademika keine konkreten Absichten und wollen sich ausschließlich allgemein informieren. Lediglich sieben befragte Besucher haben vorab ein Bewerbungsgespräch mit einem Unternehmensvertreter im Rahmen der Messetage vereinbart.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Erwartungen stellen Absolventen an ihre zukünftigen Arbeitgeber?
Methodik: Persönliche Befragung. Exploratorisch gefundene, typenspezifische Erwartungen u. a. nach betriebswirtschaftlich-methodischen Aspekten, monetären Kriterien und kulturell-führungsbezogenen Faktoren.

Praktische Implikationen: Absolventen achten besonders auf kulturell-führungsbezogene Faktoren. Art und Standort des Unternehmens bestimmen in geringerem Ausmaß die Arbeitgeberwahl.

Einflussfaktoren auf das Bewerberverhalten

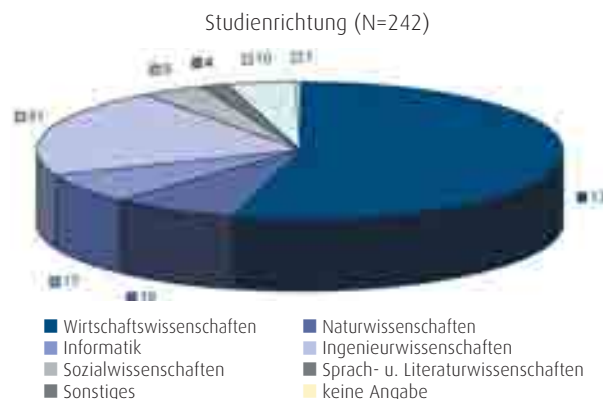
Um den Einfluss verschiedener Faktoren auf das Bewerberverhalten zu erhellten, wurden die Probanden gebeten, eine Liste von 30 Eigenschaften eines potenziellen Arbeitgebers auf einer fünfstufigen Likert-Skala (1 = unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = weder wichtig noch unwichtig, 4 = eher wichtig, 5 = wichtig sowie „weiß nicht“) zu beurteilen. Die Kategorien lauteten wie folgt: Art und Standort des Unternehmens, Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte, Monetäre Aspekte, Kulturell-führungsbezogene Aspekte sowie Karriereaspekte (siehe Abb. 2).

Ein Blick auf die aggregierten Daten aus dem Jahr 2010 zeigt deutlich, dass für einen Großteil der Absolventen von rund 67 % (n=164) kulturell-führungsbezogene Aspekte bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers eine wichtige oder eher wichtige Rolle spielen. Ähnliches gilt auch für die Eigenschaften aus den Kategorien Karriereaspekte (n=139) und monetäre Aspekte (n=137).

Nur etwa 38 % (n=93) der Befragten geben an, betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte seien für sie wichtige oder eher wichtige Kriterien bei der Wahl des ersten Arbeitgebers. Auffällig ist, dass sich 71 der insgesamt 243 befragten Absolventen im Hinblick auf diese Kategorie indifferent zeigen und mit „weder wichtig“ noch „unwichtig“ antworten. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der große Anteil von Studierenden sein, die kein wirtschaftswissenschaftliches Fach belegen. Für rund ein Drittel (n=77) der befragten Messebesucher (unwichtig: n=26; eher unwichtig: n=51) spielt die Art und der Standort des Unternehmens eine eher untergeordnete Rolle bei der Wahl des ersten Arbeitgebers. Für weitere 77 Absolventen ist diese Kategorie allerdings „eher wichtig“ (n=53) bzw. „wichtig“ (n=24), sodass hier kein eindeutiges Bild gezeichnet werden kann (siehe Abb. 3).

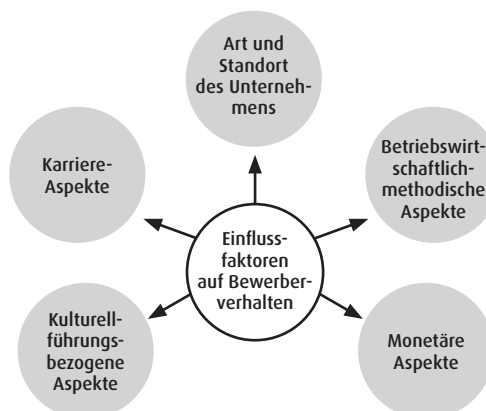
Das hohe Bedeutungsgewicht der kulturell-führungsbezogenen Aspekte unterstreicht die Notwendigkeit, die Unternehmensführung an Mitarbeiterinteressen auszurichten. Dabei wird der Mitarbeiter als zentraler Wettbewerbsfaktor und als Schlüssel zu langfristigem Unternehmenserfolg gesehen (vgl. Macharzina/Oechsler 1977). Eine gemeinsame Unternehmensvision und Unternehmenskultur gewinnen als Handlungsori-

Abb. 1: Befragungsteilnehmer nach Studienrichtung



Quelle: Becker, Wolfgang et al. (2011).

Abb. 2: Kategorien der untersuchten Einflussfaktoren



Quelle: Becker, Wolfgang et al. (2011)

entierungen für Mitarbeiter und Führungskräfte immer stärker an Bedeutung (vgl. Oechsler 2006), was durch die im Folgenden aufgeführten empirischen Ergebnisse unterstützt wird.

Kulturell-führungsbezogene Aspekte

Abwechslungsreiche Teamarbeit, internationale Einsatzmöglichkeiten, ein guter Ruf des Unternehmens/positives Image, Work-Life-Balance, ausgeprägte Innovationskultur, partizipativer Führungsstil, familienfreundliche Arbeitsbedingungen sowie vorheriger Beziehungsaufbau zum Unternehmen werden als potenzielle Eigenschaften eines Arbeitgebers zur Kategorie kulturell-führungsbezogene Aspekte verdichtet. Die Daten innerhalb der folgenden Grafik sind nach den Antwortalternativen „eher wichtig“ und „wichtig“ in absteigender Reihenfolge sortiert. Tendenziell spielen bei der Analyse des Antwortverhaltens der 243 befragten Messebesucher die kulturell-führungsbezogenen Aspekte eine wichtige Rolle in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers (siehe Abb. 4).

Eine abwechslungsreiche Teamarbeit wird von über 80 % der Befragten (n=202) als „wichtige“ bzw. „eher wichtige“ Eigenschaft eines potenziellen Arbeitgebers eingeschätzt. Es folgen ein guter Ruf des Unternehmens (n=192), eine gute Work-Life-Balance (n=183) und eine ausgeprägte Innovationskultur (n=166). Als ein weiteres bedeutsames Kriterium sehen fast 65 % (n=157) der Probanden das Vorliegen von familiären Arbeitsbedingungen. Daraus lassen sich Maßnahmen ableiten, die im Falle einer erfolgreichen Implementierung einen Wettbewerbsvorteil für Unterneh-

men im Kampf um die besten Köpfe bieten. Die Einbindung von Teamarbeit in den Arbeitsalltag – sofern die Situation dies erlaubt – schafft eine abwechslungsreichere Arbeitsatmosphäre und fördert den kreativen Austausch zwischen Mitarbeitern, was sich insgesamt positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Darüber hinaus sollten Unternehmen einen verstärkten Fokus auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf legen. Mögliche Ansatzpunkte hierfür bieten flexible Teilzeitmodelle, Tele-Seminare, Qualifizierungsseminare und Wiedereinstiegsprogramme für ehemalige Mitarbeiter/innen. Da sich immer mehr Männer willens zeigen, einen Teil der Kindererziehung mitzutragen, kommt diesem Aspekt eine besondere Rolle zu (vgl. Bruhn/Kirchgeorg/Meier 2007). Des Weiteren nehmen internationale Einsatzmöglichkeiten (n=154) sowie ein partizipativer Führungsstil (n=141) innerhalb der Kategorie der kulturell-führungsbezogenen Aspekte einen zentralen Platz ein.

Karriereaspekte

Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten, strategische Aufgaben/Projekte, ein Trainee-Programm sowie ein Mentoren-Programm sind die Eigenschaften, die zur Kategorie Karriereaspekte zusammengefasst werden. Die Sortierung der Daten erfolgt nach den Antwortalternativen „eher wichtig“ und „wichtig“ in absteigender Reihenfolge.

Insbesondere strategische Aufgaben und Projekte (n=161) sowie schnelle Aufstiegsmöglichkeiten (n=157) werden von den befragten Absolventen als bedeutsame Karriereaspekte

Abb. 3: Studienergebnisse kategorienspezifisch

Kategorien von Einflussfaktoren



Quelle: Becker, Wolfgang et al. (2011)

in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers eingeschätzt. Dies empfiehlt eine möglichst frühe Delegation von anspruchsvollen Aufgaben an Neueinsteiger. Auf diese Weise wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gefördert, sich für die Belange des Unternehmens einzusetzen und den Erfolg voranzutreiben (vgl. Osterloh/Weibel 2006). Die Aussicht auf rasche Karriereentwicklungsmöglichkeiten unterstützt diesen Effekt.

Rund die Hälfte der Befragten (n=117) erachtet ein Trainee-Programm, das auf die Integration von Absolventen ausgerichtet ist, als „wichtigen“ bzw. „eher wichtigen“ Aspekt. Ähnlich verhält es sich in Bezug auf ein Mentoren-Programm (n=119). Hier begleiten erfahrene Mitarbeiter, sogenannte Mentoren, junge Mitarbeiter und teilen mit ihnen ihre im Berufsleben gewonnenen Erfahrungen, ihr Wissen und ihre Einsichten. Ein besonderes Charakteristikum an diesen Programmen ist die enge, langfristig angelegte Mentoring-Beziehung, die sich sogar über den Berufsausstieg des Mentors hinaus erstrecken kann. Mentoren-Programme werden bevorzugt dann eingesetzt, wenn es sich bei dem Mentee um einen Aspiranten für die Übernahme von komplexen Aufgaben und Schlüsselpositionen handelt (vgl. Stock-Homburg 2008).

Monetäre Aspekte

Eine positive finanzielle Situation des Unternehmens (n=195), eine faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen (n=186) und eine angemessene Erfolgsbeteiligung (n=144) werden von den befragten Absolventen als „eher wichtige“ oder „wichtige“

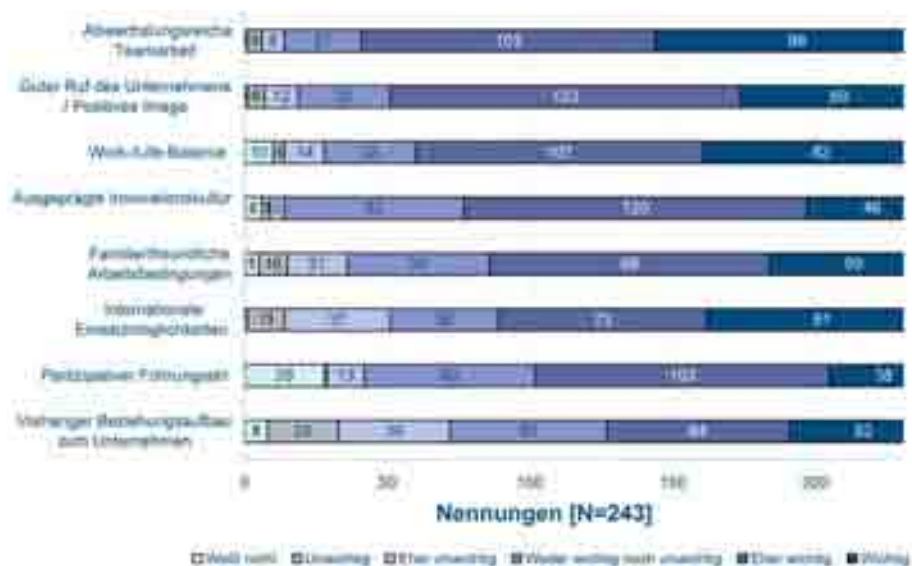
monetäre Aspekte eines potenziellen Arbeitgebers aufgefasst. 46 % aller Befragten beurteilen ein hohes Einstiegsgehalt in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers als „wichtige“ (n=28) bzw. „eher wichtige“ (n=83) Eigenschaft.

Mehr als die Hälfte aller Befragten gibt hingegen an, die Möglichkeit zur privaten Nutzung eines Firmenwagens sei „eher unwichtig“ (n=89) bzw. „unwichtig“ (n=46). Lediglich rund 20 % halten diese Option für „wichtig“ (n=14) bzw. „eher wichtig“ (n=35). Der hier aufgeführte Firmenwagen als Beispiel eines objektiv von der Gesellschaft wahrnehmbaren Vergütungsmerkmals wird von einem überwiegenden Teil der befragten Absolventen somit als unwichtig oder eher unwichtig eingeschätzt. Eine mögliche Erklärung hierfür kann in dem Umstand gesucht werden, dass die wenigsten Absolventen erwarten, gleich zu Beginn ihrer beruflichen Karriere einen Firmenwagen zur privaten Nutzung zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte

Die Aspekte Planungsmethoden/-systeme, moderne Instrumente der BWL, Berichtswesen/Reporting, fundierte Ergebnisrechnung, Budgetierungssysteme, Investitionsrechnung, Einsatz von SAP sowie der Einsatz einer Balanced Scorecard sind unter der Kategorie „betriebswirtschaftlich-methodische Aspekte“ zusammengefasst. Die einzelnen Eigenschaften sind nach der Gesamtzahl der Nennungen der Antwortalternativen „eher wichtig“ und „wichtig“ in abnehmender Reihenfolge sortiert.

Abb. 4: Kulturell-führungsbezogene Aspekte



Quelle: Becker, Wolfgang et al. (2011)

Ähnlich den Ergebnissen des Jahres 2009 schätzen Studierende und Absolventen Planungsmethoden/-systeme (n=51), moderne Instrumente der BWL (n=39) sowie Berichtswesen/Reporting (n=28) und fundierte Ergebnisrechnung (n=27) als wichtige betriebswirtschaftliche Methoden ein, die ein potenzieller Arbeitgeber anwenden sollte. Investitionsrechnung (eher unwichtig: n=35, unwichtig: n=17), der Gebrauch von Budgetierungssystemen (eher unwichtig: n=20, unwichtig: n=22), der Einsatz von SAP (eher unwichtig: n=53, unwichtig: n=43) und der Einsatz einer Balanced Scorecard (eher unwichtig: n=36 und unwichtig: n=25) zählen zu den betriebswirtschaftlich-methodischen Aspekten, die tendenziell eine eher untergeordnete Rolle in Bezug auf die Wahl des ersten Arbeitgebers spielen.

Art und Standort des Unternehmens

Die vier Eigenschaften: Nähe zu einem Ballungsgebiet, Kapitalmarktunternehmen, mittelständisches Unternehmen sowie Familienunternehmen, werden zur Kategorie Art und Standort des Unternehmens zusammengefasst. Dabei wird in absteigender Reihenfolge nach der Gesamtzahl der Nennungen in den Antwortalternativen wichtig und eher wichtig sortiert.

Für rund 57 % (n=138) der Probanden ist die Nähe zu einem Ballungsgebiet „wichtig“ (n=54) bzw. „eher wichtig“ (n=84). In Bezug auf die Eigenschaft Kapitalmarktunternehmen treffen 18 Absolventen bzw. Studenten die Aussage „wichtig“ und 42 „eher wichtig“. Ähnlich fällt dieses Urteil zum Thema mittelständisches Unternehmen (wichtig: n=16, eher wichtig: n=48) aus. Für lediglich 43 der 243 Befragten ist es „wichtig“ (n=9) bzw. „eher wichtig“ (n=39), dass es sich bei ihrem ersten Arbeitgeber um ein Familienunternehmen handelt. 40 % der auf der akademika 2010 befragten Teilnehmer messen diesem Tat-

bestand nur eine geringe Bedeutung zu (unwichtig: n=43, eher unwichtig: n=55). Es fällt auf, dass sowohl die Eigenschaften „Familienunternehmen“ (n=89) und „Mittelständisches Unternehmen“ (n=97) als auch „Kapitalmarktunternehmen“ (n=78) von einem sehr hohen Anteil von Absolventen bzw. Studenten als „weder wichtig noch unwichtig“ bewertet werden. Aus dem Antwortverhalten der Probanden lässt sich keine eindeutige Präferenz, entweder zu einem mittelständischen Unternehmen oder zu einem Kapitalmarktunternehmen, feststellen. In Bezug auf den Standort des Unternehmens wird deutlich, dass die Nähe zu einem Ballungsgebiet wünschenswert ist und im Vergleich zur Art des Unternehmens von höherer Bedeutung ist.

Wünsche bezüglich des ersten Arbeitgebers

Der Schlussteil der vorliegenden empirischen Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage nach dem Wunschunternehmen und den dazugehörigen Wunschpositionen bzw. Wunschfunktionen der befragten Absolventen.

Von den insgesamt 243 Befragten machen 111 eine Angabe zu ihrem Wunschunternehmen. Innerhalb aller 111 Nennungen kann eine große Bandbreite unterschiedlichster Einzelangaben beobachtet werden. Platz eins belegen die Automobilbranche und Siemens mit jeweils 10 von 111 Nennungen, was einem Anteil von jeweils zirka 9 % entspricht. Platz 2 belegt mit 7 Nennungen Bosch. Weitere häufig genannte Unternehmen sind die GfK (n=6) oder Unternehmensberatungsgesellschaften (n=5). Rund 58 % der Befragten (n=141) treffen eine Aussage zu ihrer zukünftigen Wunschposition bzw. -funktion bei einem ersten Arbeitgeber. Die häufigsten Nennungen entfallen auf den Bereich Personal (n=15). Auf dem 2. Platz in der Beliebtheit rangieren Trainee-Positionen (n=14), gefolgt von einer Tätigkeit im Projektmanagement (n=12), einer Führungsposition (n=11), einer Stelle im Marketing (n=11) oder im Consulting (n=10).

Abb. 5: Wichtige Eigenschaften von Arbeitgebern

Mittelwert der Einschätzung (1<x<5)

Work-/Life-Balance	4,25
Abwechslungsreiche Teamarbeit	4,19
Faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen	4,12
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	4,10
Gut strukturierte Planungsmethoden/ Planungssysteme	4,01
Positives Image/guter Ruf des Unternehmens	4,00
Ausgeprägte Innovationskultur	3,98
strategische Aufgaben bzw. Projekte	3,96
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	3,84
Internationale Einsatzmöglichkeiten	3,73

Quelle: Becker, Wolfgang et al. (2011)

Besonders wichtige Eigenschaften von Arbeitgebern

Betrachtet man die wichtigsten Kriterien, die Absolventen an die Wahl ihres künftigen Arbeitgebers anlegen (siehe Abb. 5), so haben Work-Life-Balance (Mittelwert = 4,25), abwechslungsreiche Teamarbeit (Mittelwert = 4,19) und eine faire Vergütung im Vergleich zu Kollegen (Mittelwert = 4,12) die höchste Priorität. Der Mittelwert ist stets das arithmetische Mittel über alle Nennungen zwischen eins und fünf bezogen auf die jeweils untersuchte Eigenschaft (vgl. Sahner 2005). Weitere bedeutende Charakteristika von potenziellen Arbeitgebern sind eine positive finanzielle Situation des Unternehmens (Mittelwert = 4,10), gut strukturierte Planungsmethoden/Planungssysteme (Mittelwert = 4,01) sowie ein positives Image/guter Ruf des Unternehmens (Mittelwert = 4,00).

Über die letzten Jahre hinweg ist ein deutlicher Wandel im Hinblick auf die Karrierevorstellungen der sogenannten Young Professionals zu beobachten. Beispielsweise gewinnt das Thema

Work-Life-Balance zunehmend an Bedeutung und hat mittlerweile vielfach oberste Priorität. Darüber hinaus ist eine veränderte innere Einstellung zur Arbeit erkennbar. Absolventen streben als Arbeitnehmer nach selbstständiger Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeiten, mit anderen Worten: Nach mehr Verantwortung (vgl. Brede 2008).

Zusammenfassung

Die vorliegende Studie bietet einen Überblick über die Anforderungen, die Hochschulabsolventen an ihre zukünftigen Arbeitgeber formulieren. Die Untersuchung (vgl. Becker et al. 2011), die die Basis der präsentierten Daten bildet, wurde in dieser Form bereits zum vierten Mal in Folge vom Deloitte Mittelstandsinstitut der Universität Bamberg durchgeführt. So stellen kultur- und führungsbezogene Aspekte das wichtigste Entscheidungskriterium innerhalb des Bewerberverhaltens dar, wobei Elemente wie „abwechslungsreiche Teamarbeit“, eine „gute Work-Life-Balance“ und „internationale Einsatzmöglichkeiten“ eine herausgehobene Stellung einnehmen. Berufseinsteiger legen somit im Schnitt verstärkt Wert auf firmenkulturspezifische Aspekte. Von nur mittlerer Bedeutung für die Absolventen sind Karriereaspekte sowie Art und Standort des Unternehmens. Auch die betriebswirtschaftlich-methodische Aufstellung des Unternehmens nimmt eine nachgeordnete Position ein. Diese Aspekte scheinen den Absolventen im Durchschnitt zwar durchaus wichtig zu sein, reichen aber in ihrer Bedeutsamkeit nicht an kultur- und führungsbezogene bzw. monetäre Gesichtspunkte heran. Es steht daher zu vermuten, dass sie viel eher die Rolle von Hygienefaktoren einnehmen, jedoch nicht in erster Linie entscheidungskritische Kriterien sind. Ziel der Studie war es, einen Überblick über aktuelle Präferenzen aus Sicht der Hochschulabsolventen zu liefern. Die Untersuchung soll damit sowohl Impulse für weitere Forschung geben, als auch der unternehmerischen Praxis wertvolle Hinweise für die Gewinnung von Talenten liefern. Gerade mit Blick auf die spezifischen Bedürfnisse des Mittelstands im Bereich des Personals (vgl. Becker/Ulrich 2011) wird dieses Thema in den kommenden Jahren sicher noch stärker an Bedeutung gewinnen.

SUMMARY

Research question: What are the expectations of graduates considering their future employer?

Methodology: Personal survey. Exploratorily developed, type-specific expectations for economic and methodological aspects, monetary criteria and culture-related factors are analyzed.

Practical implications: Culture-related factors mainly determine the choice of first employer. The nature and location of a company play a minor role.



**UNIV.-PROF. DR. DR. HABIL.
WOLFGANG BECKER**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Unternehmensführung &
Controlling der Otto-Friedrich-Universität
in Bamberg

e-mail: ufc@uni-bamberg.de

www.professorwbecker.de



DR. RER. POL. PATRICK ULRICH

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Unternehmensführung &
Controlling der Otto-Friedrich-Universität
in Bamberg

e-mail: patrick.ulrich@uni-bamberg.de

www.professorwbecker.de



MICHAELA STAFFEL, DIPL.-KFFR.

Deloitte Mittelstandsinstitut an der
Otto-Friedrich-Universität in Bamberg

e-mail: michaela.staffel@uni-bamberg.de

www.professorwbecker.de

LITERATURVERZEICHNIS

Akademika – Die Jobmesse (2010): akademika, www.akademika.de (1.10.2011, 12:36 Uhr).

Becker, Wolfgang et al. (2011): Empirische Studie zum Absolventenverhalten 2010, in: Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 176, Bamberg.

Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2011): Mittelstandsforschung. Begriffe, Relevanz und Konsequenzen, Stuttgart 2011.

Brede, Johannes-Maximilian (2008): Work-Life-Balance und andere Aspekte wechseln je nach Konjunkturlage auf dem Arbeitsmarkt. Gibt es Gesetzmäßigkeiten?, Studienarbeit, München, S. 11.

Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (2007): Markt-orientierte Führung im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel, Wiesbaden, S. 394.

Macharzina, Klaus/Oechsler, Walter A. (1977): Personalmanagement: Mitarbeiterführung und Führungsorganisation, Band 1, Wiesbaden, S. 21.

Oechsler, Walter A. (2006): Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Managements und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, 8. Aufl., München, S. 138.

Osterloh, Margit/Weibel, Antoinette (2006): Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in der Organisation, Wiesbaden, S. 73.

Sahner, Heinz (2005): Schließende Statistik: Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Wiesbaden, S. 14.

Stock-Homburg, Ruth (2008): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden, S. 197.

Zapf, Ines/Brehmer, Wolfram (2010): Flexibilität in der Wirtschaftskrise – Arbeitszeitkonten haben sich bewährt. (IAB-Kurzbericht, 22/2010), Nürnberg.

Methoden der Personalauswahl: Was nützt?

Qualität und Wirkung gängiger Methoden in der Personalauswahl sind gut erforscht. Ihre Vorhersagekraft und ihr Business Impact lassen sich klar bestimmen.

Von **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität zu Köln) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (FOM Bonn)

Bereits sehr lange beschäftigen sich Organisationen damit, wie unter einer Vielzahl von Bewerbern die besten identifiziert werden können. Das erste dokumentierte Beispiel ist die Auswahl chinesischer Regierungsbeamter über systematische Testverfahren, in denen mehrere Tausend Bewerber bereits im 7. Jahrhundert einen standardisierten Test bearbeiten mussten. Die wissenschaftliche Forschung beschäftigt sich seit ungefähr 100 Jahren mit der Evaluation von Auswahlverfahren. Entsprechend haben sich bis heute wichtige Erkenntnisse etabliert, die von Organisationen zur Optimierung eigener Selektionsprozesse hinzugezogen werden können. Die betriebliche Praxis zeichnet allerdings ein anderes Bild. In keiner anderen personalwirtschaftlichen Teilfunktion ist die Diskrepanz zwischen abgesicherten wissenschaftlichen Befunden und den Einschätzungen von Personalmanagern größer als im Themenfeld Rekrutierung und Personalauswahl (z. B. Sanders/van Riemsdijk/Groen, 2008). Ist es beispielsweise für ein Unternehmen besser, Werte und Einstellungen oder die Intelligenz der Bewerber zu erfassen? Sind Auswahlinstrumente besser, wenn sie speziell auf den Kandidaten zugeschnitten sind? Und ist Intelligenz bei einfachen Tätigkeiten sogar eher von Nachteil?

Ziel dieses Beitrags ist es, die wesentlichen Forschungsergebnisse zur Güte von Personalauswahlinstrumenten für die Praxis nutzbar zu machen. Wir gehen davon aus, dass dem Leser die meisten dieser Verfahren in ihren Grundzügen bekannt sind, weswegen wir die Beschreibung einzelner Instrumente auf ein Minimum reduzieren und einen Schwerpunkt auf deren Güte legen. Darüber hinaus können wir keine Bewertung einzelner im Markt angebotener Produkte wie z. B. konkrete Persönlichkeitstests durchführen. Aufbauend auf der Diskussion der Gütekriterien mit Schwerpunkt auf der prädiktiven Validität, besprechen wir detaillierter die Auswahlinstrumente Intelligenztest, Interview und Assessment-Center. Anschließend erläutern wir die Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Nutzens der Personalauswahl.

Wann sind Personalauswahlinstrumente geeignet?

Unter den 3 klassischen testtheoretischen Gütekriterien Reliabilität (Messfehlerfreiheit; führt z. B. die wiederholte Un-

tersuchung zum gleichen Ergebnis?), Objektivität (Ist das Messergebnis z. B. unabhängig vom Untersuchenden?) ist die Validität das wichtigste Kriterium zur Bewertung von Personalauswahlinstrumenten. Herangezogen wird die prädiktive Validität, mit der die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Ergebnissen des Personalauswahlverfahrens und dem Berufserfolg ausgedrückt wird. Mathematisch handelt es sich dabei um den Korrelationskoeffizienten, der Werte zwischen -1 und 1 annehmen kann. Je höher der betragsmäßige Wert, umso besser ist das Personalauswahlverfahren in der Lage, zukünftigen Berufserfolg vorauszusagen. Berufserfolg wird in der empirischen Forschung durch unterschiedliche Indikatoren wie Vorgesetztereinschätzung, Gehaltsentwicklung oder Beförderungsgeschwindigkeit gemessen.

Weiteres relevantes Gütekriterium ist die Akzeptanz bei den Bewerbern (auch soziale Validität genannt), da der Arbeitgeber im Rahmen der Personalauswahl auch Personalmarketing betreibt. Unter den gängigen Auswahlinstrumenten besitzen insbesondere Interviews eine hohe Akzeptanz, während Intelligenztests bestenfalls mittelmäßig abschneiden. Die Akzeptanz hat unmittelbaren Einfluss auf die wahrgenommene Attraktivität der Organisation, die Wahrscheinlichkeit, ein Arbeitsplatzangebot anzunehmen, und die Weiterempfehlungsrate (Hausknecht/Day/Thomas, 2004).

Prädiktive Validität verschiedener Instrumente

Eine sehr wichtige Studie zur Qualität von Auswahlinstrumenten stammt von Frank Schmidt und John Hunter (1998), die die bisherige Forschung auf der Basis von Metaanalysen zur Personalauswahl zusammenfassen und integrieren. Ein wesentlicher Beitrag der Metaanalysen zu Personalauswahlverfahren bestand in dem Nachweis, dass die Validität von Auswahlverfahren weniger als zuvor vermutet von den spezifischen Umfeldbedingungen ihrer Anwendung abhängt und sich die Ergebnisse verschiedener Studien sinnvoll generalisieren lassen. Kernergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt. Dort ist eine Auswahl der prädiktiven Validität gängiger Personalauswahlverfahren und Selektionskriterien gelistet. Auch wenn diese Studie schon vor mehr als 10 Jahren erschienen ist, haben die Kernergebnisse heute noch Gültigkeit. Wir werden

deshalb im Folgenden die dargestellten Instrumente diskutieren und mit weiteren, zumeist neueren instrument-spezifischen Erkenntnissen ergänzen.

Grundsätzlich lassen sich 3 Gruppen von Personalauswahlverfahren in ihrer Validität unterscheiden: Gute Instrumente, deren prädiktive Validität 0,5 übersteigt (insbesondere Intelligenztests, strukturierte Interviews und Arbeitsproben), durchschnittliche Instrumente mit einer Validität um 0,3 bis 0,4 (z. B. Assessment-Center, unstrukturierte Interviews) und ungeeignete Instrumente mit einer Validität um 0 (z. B. grafologische Gutachten)¹.

Durch die Kombination mehrerer Verfahren kann die Validität erhöht werden. Der zusätzliche Erklärungsbeitrag durch Ergänzung eines Auswahlverfahrens wird als inkrementelle Validität bezeichnet. Die Angaben in Abbildung 1 zeigen die inkrementelle Validität von Personalauswahlinstrumenten, wenn diese zusätzlich zu einem allgemeinen Intelligenztest eingesetzt werden. Diese ist in den Fällen besonders groß, in denen komplementäre erfolgsrelevante Eigenschaften überprüft werden, also zum Beispiel allgemeine Intelligenz und die Persönlichkeitseigenschaft Integrität. Dort steigt der Wert der Kombination von 0,51 für Intelligenztests auf insgesamt 0,65, also eine inkrementelle Validität von 0,14, durch die Hinzunahme eines Integritätstests. Im Folgenden wollen wir die Instrumente mit hoher Validität näher betrachten, wobei wir auf Arbeitsproben nicht näher eingehen, da deren Einsatzmöglichkeit auf wenige Berufsfelder begrenzt ist. Darüber hinaus beziehen wir Assessment-Center wegen ihrer zunehmenden Verbreitung in die Betrachtung mit ein.

Intelligenztests: Hohe Validität, aber kaum im Einsatz

Schmidt und Hunter präferieren Intelligenztests bei der Personalauswahl. Die prädiktive Validität liegt bei 0,51 und wird lediglich von Arbeitsproben (0,54) übertroffen, die in den meisten Auswahl-situationen jedoch aufgrund des Aufwands keine praktische Bedeutung haben. Intelligenztests haben den Vorteil, dass sie schnell und einfach durchgeführt werden können und keine Anpassung des Tests an den Arbeitskontext erfolgen muss. Intelligenz kann die Arbeitsleistung direkt und indirekt beeinflussen. Personen mit hoher Intelligenz sind besser in der Lage, Informationen im Arbeitsalltag schnell und effizient zu erfassen und zu verarbeiten, was letztlich direkt zu besseren Entscheidungen führt. Indirekt ermöglicht höhere Intelligenz eine schnellere Aufnahme neuen Wissens im Arbeitsalltag und bei Trainings, was zu mehr aufgabenrelevantem Wissen und so indirekt zu einer besseren Arbeitsleistung in späteren Perioden führt. Entsprechend ist die Validität dieses Verfahrens für sehr anspruchsvolle Aufgaben besonders hoch, jedoch besteht auch noch ein positiver, wenn auch schwächerer Zusammenhang zwischen Intelligenz und der Arbeitsleistung bei sehr einfachen Tätigkeiten.

Abb. 1: Prädiktive Validität verschiedener Auswahlkriterien für die spätere Arbeitsleistung

Auswahlkriterium	Validität ^a	Validität in Kombination mit Intelligenztest ^b	Inkrementelle Validität
Intelligenztest	.51	–	–
Arbeitsproben	.54	.63	.12
Strukturiertes Interview	.51	.63	.12
Unstrukturiertes Interview	.38	.55	.04
Assessment-Center	.37	.53	.02
Gewissenhaftigkeitstest	.31	.60	.09
Integritätstest	.41	.65	.14
Arbeitserfahrung	.18	.54	.03
Dauer der Ausbildung	.10	.52	.01
Grafologische Gutachten	.02	.51	.00

a Gemessen wird die Validität als Korrelation des Ergebnisses des Auswahlverfahrens mit der Arbeitsleistung.
b Validität, wenn das jeweilige Verfahren in Kombination mit einem Intelligenztest eingesetzt wird

Quelle: Eigene Auswahl aus Schmidt und Hunter (1998).

Entgegen diesen Ergebnissen schätzen Personalverantwortliche in Deutschland die Validität von Intelligenztests als vergleichsweise gering ein und setzen diese nur selten zur Personalauswahl ein (Schuler et al., 2007). Theoretisch könnte man argumentieren, dass die Validität von Intelligenztests kulturabhängig nur in den USA gegeben ist. Neuere Metastudien weisen jedoch inzwischen die Validität von Intelligenztests für Europa (Salgado et al., 2003) und – wenn auch mit deutlich geringeren Fallzahlen – für Deutschland (Kramer, 2009) nach. Arbeitsrechtliche Bedenken und die geringe Akzeptanz mögen Personalverantwortliche vom Einsatz von Intelligenztests abhalten, die Begründung über eine generelle geringe Validität ist jedoch falsch.

Interviews strukturieren

Gängiges Selektionsinstrument deutscher Unternehmen ist das Auswahlinterview. Empirisch zeigt sich für das strukturierte Interview eine hohe (0,51) und für das unstrukturierte Interview eine mittlere prädiktive Validität (0,38). Eine standardisierte und für alle Kandidaten gleiche Form ist somit einem situations- oder kandidaten-spezifischen Vorgehen überlegen. Welche Strukturierungselemente haben sich dabei als besonders erfolgreich herausgestellt? Beim Inhalt der Interviews besteht ein höherer Zusammenhang zwischen Fragen zum früheren Verhalten („Was haben Sie in Situation X getan?“) verglichen mit Fragen nach Verhalten in hypothetischen Situationen („Was würden Sie in Situation Y tun?“; Taylor/Small,

¹ Eine unmittelbare inhaltliche Interpretation der konkreten Zahlenwerte bezüglich der Fehlerwahrscheinlichkeit ist nicht möglich. Vor Interpretationen wie „eine Validität von 0,8 bedeutet, dass 80 % der Einstellungsentscheidungen richtig sind“ sei deshalb gewarnt.

2002). Weiterhin gibt es Evidenz, dass Interviews eine höhere Validität liefern, wenn der Inhalt aus einer systematischen Arbeitsplatzanalyse abgeleitet wurde, standardisierte Beurteilungsskalen verwendet werden oder die Bewerber vorher ein Interview-Coaching durchlaufen haben (Macan, 2009).

Strukturierte Interviews gewinnen in Deutschland grundsätzlich an Bedeutung (Schuler u. a., 2007), jedoch werden nicht alle oben genannten Strukturierungselemente vollumfänglich genutzt. Ursachen dafür sind zum einen die Unkenntnis über die Validität strukturierter Interviews und der Wunsch, einen individualisierten Kontakt zum Bewerber aufzubauen. Darüber hinaus dürfte der höhere Vorbereitungsaufwand eine Barriere darstellen (Macan, 2009), der sich aber, wie wir später zeigen werden, vor dem Hintergrund der hohen prädiktiven Validität in der Regel betriebswirtschaftlich lohnen dürfte.

Assessment-Center

Assessment-Center werden schon seit über 50 Jahren zur Personalauswahl und -entwicklung eingesetzt und erfreuen sich zunehmender Beliebtheit bei Bewerbern und Personalverantwortlichen, obwohl sie zeit- und kostenintensiv sind. Ihre prädiktive Validität ist mit durchschnittlich 0,37 im mittleren Bereich. Hier ist anzumerken, dass Studien zur Validität dieses Verfahrens einen Abwärtstrend aufweisen, neuere Studien also im Durchschnitt einen geringeren Zusammenhang zwischen Ergebnissen im Assessment-Center und späterer Arbeitsleistung zeigen. Während frühe Studien Werte um 0,50 berichten, kommen neuere Arbeiten zu Validitätsschätzungen um 0,30 (Thornton/Gibbons, 2009). Vollständig geklärt ist diese Abnahme der Validität über die Zeit noch nicht. Eine wesentliche Begründung dürfte aber in der unterschiedlichen Durchführungspraxis zu finden sein, d. h., der Begriff Assessment-Center wird unterschiedlich verwendet.

Eine Verbesserung der Validität lässt sich erreichen, wenn die Dauer mindestens ganztägig ist, die Teilnehmer eher jung sind und möglichst viele heterogene Instrumente eingesetzt werden (Holzenkamp/Spinath/Höft, 2010). Eine Kombination mit einem Intelligenztest kann auch hier die Validität erhöhen.

Insgesamt hat sich in der sehr umfassenden Forschung zur prädiktiven Validität von Auswahlinstrumenten gezeigt, dass es sehr gute Möglichkeiten für Unternehmen gibt, geeignete Kandidaten im Bewerbungsprozess zu identifizieren. Dabei ist zu beachten, dass sich die Verfahren keineswegs in ihrer Qualität gleichen. Generelle Unterschiede zwischen den Verfahren sind in Abbildung 1 enthalten. Auf einige wichtige Unterschiede bei der Ausgestaltung einzelner Instrumente konnten wir im

Text eingehen, für eine unternehmensspezifische Empfehlung ist jedoch eine Nutzenbewertung erforderlich.

Nutzen von Personalauswahlverfahren: Business Case und Anwendung

Das vorherige Kapitel widmete sich der prädiktiven Validität von Auswahlverfahren, die bislang nur eine abstrakte Größe darstellte. Aber lohnt sich der Ressourcenaufwand einer elaborierten Personalauswahl für Organisationen tatsächlich? In diesem Kapitel möchten wir die vorgestellten Befunde in ökonomischen Nutzen für Organisationen übersetzen, was letztlich als Entscheidungshilfe bei der Ausgestaltung des Auswahlprozesses dienen kann.²

Der betriebswirtschaftliche Bruttonutzen von Auswahlinstrumenten pro eingestelltem Mitarbeiter lässt sich näherungsweise über folgende Formel erfassen (siehe z. B. Le/Oh/Shaffer/Schmidt, 2007):

$$SD_Y \cdot \bar{Z}_X \cdot r_{XY} = \bar{U}$$

Die Formel ist das Produkt aus 3 Größen, welche zusammen den durchschnittlichen Bruttonutzen einer Auswahlentscheidung (\bar{U}) determinieren. SD_Y bezeichnet die Schwankungen bei der Arbeitsleistung im untersuchten Job, gemessen über die Standardabweichung. Je stärker sich die Wertschöpfung bei guten und schlechten Mitarbeitern unterscheidet, desto größer ist der Nutzensgewinn richtiger Auswahlentscheidungen. Als Richtgröße kann 40 % des Jahreseinkommens dienen; diese ist aber unternehmens- und jobspezifisch, sodass eigene Werte im Unternehmen z. B. über Expertenbefragungen ermittelt werden sollten. \bar{Z}_X ist der durchschnittliche standardisierte Punktwert im Auswahlverfahren der eingestellten Bewerber, der aus der Selektionsrate, d. h., dem Anteil der eingestellten Bewerber, abgeleitet werden kann. Das heißt, je selektiver die Auswahlentscheidung ausfällt, umso größer ist der Nutzen des Auswahlinstrumentes bei jeder Personalentscheidung. Letztlich bildet r_{XY} die prädiktive Validität des Auswahlverfahrens ab (Datenquelle: Schmidt und Hunter, 1998 oder neuere und spezifischere Metaanalysen). Je größer diese ist, desto größer ist der Gesamtnutzen des Verfahrens. Zur Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Nettotonutzens sind vom Bruttonutzen die Kosten des Einstellungsverfahrens abzuziehen oder es sind – um der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses Rechnung zu tragen – Investitionsrechnungen durchzuführen.

Dieser Zusammenhang sei an einem Beispiel verdeutlicht (siehe Le et al., 2007). Angenommen, das Jahreseinkommen bei einer bestimmten Tätigkeit sei 50.000 EUR und Leistungsunterschieden zwischen guten und schlechten Mitarbeitern ergeben eine Standardabweichung der Produktivität von $SD_Y = 20.000$ EUR. Weiterhin sei angenommen, dass im Unternehmen neuerdings mehrere Auswahlinstrumente eingesetzt werden, die

² Sofern nicht der betriebswirtschaftliche Nutzen direkt von Interesse ist, sondern die Wahrscheinlichkeit von fehlerhaften Einstellungsentscheidungen, kann auf die Taylor-Russell Tafeln zurückgegriffen werden, in denen die Fehlerwahrscheinlichkeit in Abhängigkeit von Validität, Selektionsquote und Basisquote, d.h. dem Anteil grundsätzlich geeigneter Kandidaten unter den Bewerbern, dargestellt ist (Taylor und Russell, 1939).

zusammen eine prädiktive Validität von $r_{xy} = 0,66$ aufweisen. Dann entspricht der jährliche Nutzen pro Stelle bei einer Selektionsrate von 30 % (also $\bar{Z}_x = 1,17$, siehe Boudreau, 1988) ungefähr 15.444 EUR. Unterstellt wird bei diesem Beispiel, dass vor dem Einsatz der Selektionsinstrumente eine rein zufällige Auswahl der Bewerber erfolgte. Ein in der betrieblichen Realität eher unrealistischer Fall. In der Regel werden bereits Auswahlinstrumente vorhanden sein, sodass nur der zusätzliche Erklärungsbeitrag des neu eingesetzten Instruments relevant ist. Gehen wir beispielsweise davon aus, dass ein Unternehmen unstrukturierte Interviews einsetzt und einen Intelligenztest hinzunimmt, so erhöht sich die prädiktive Validität schätzungsweise von 0,38 für das unstrukturierte Interview auf 0,55 für eine Kombination beider Instrumente (siehe Abb. 1). Der Bruttonutzen steigt dann (SD_Y und Selektionsrate wie oben) von 8.892 EUR auf 12.870 EUR an, also um 3.978 EUR.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ In keiner anderen personalwirtschaftlichen Teilfunktion ist der Unterschied zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Einschätzung von Personalverantwortlichen so groß wie bei der Bewertung der Nützlichkeit und Qualität von Personalauswahlinstrumenten.
- ▶ Intelligenztests und strukturierte Interviews sind am besten in der Lage, Berufserfolg zu prognostizieren.
- ▶ Der betriebswirtschaftliche Nutzen von Personalauswahlverfahren ist im Vergleich zu anderen personalwirtschaftlichen Entscheidungen einfach zu berechnen. Das Themenfeld eignet sich deshalb zur Demonstration des Wertbeitrags der Personalarbeit.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität zu Köln, Seminar für ABWL
und Personalwirtschaftslehre
e-mail: biemann@wiso.uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Hochschulstudienzentrum Bonn
e-mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom-bonn.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Boudreau, J. W. (1988):** Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management. CAHRS Working Paper Series. Paper 443.
- Hausknecht, J. P./Day, D. V./Thomas, S. C. (2004):** Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683.
- Holzenkamp, M./Spinath, F. M./Höft, S. (2010):** Wie valide sind Assessment Center im deutschsprachigen Raum? *Wirtschaftspsychologie* 12(2), 17-25.
- Kramer, J. (2009):** Allgemeine Intelligenz und beruflicher Erfolg in Deutschland Vertiefende und weiterführende Metaanalysen, *Psychologische Rundschau*, 60(2), 82-98.
- Le, H./Oh, I./Shaffer, J./Schmidt, F. (2007):** Implications of Methodological Advances for the Practice of Personnel Selection: How Practitioners Benefit from Meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 6-15.
- Macan, T. (2009):** The Employment interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203-218.
- Salgado, J. F./Anderson, N./Moscoco, S./Bertua, C./De Fruyt, F. (2003):** International Validity Generalization of GMA and Cognitive Abilities: A European Community Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 56(3), 573-605.
- Sanders, K./van Riemsdijk, M./Groen, B. (2008):** The Gap between Research and Practice: A Replication Study on the HR Professionals' Beliefs about Effective Human Resource Practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1976-1988.
- Schmidt, F. L./Hunter, J. E. (1998):** The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007):** Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen: Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (2), 60-70.
- Taylor, H.C./Russell, J. T. (1939):** The Relationship of Validity Coefficients to the Practical Effectiveness of Tests in Selection: Discussion and Tables, *Journal of Applied Psychology*, 23(5), 565-578.
- Taylor, P. J./Small, B. (2002):** Asking Applicants What They Would do versus What They did do: A Meta Analytic Comparison of Situational and Past Behavioral Employment Interview Questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 277-294.
- Thornton III, G. C./Gibbons, A. M. (2009):** Validity of Assessment Centers for Personnel Selection. *Human Resource Management Review*, 19(3), 169-187.

Selbstwertgefühl als Garant für beruflichen Erfolg

Wen-Dong Li, Richard D. Arvey, Zhaoli Song (National University of Singapore). (2011). The influence of general mental ability, self-esteem and family socioeconomic status on leadership role occupancy and leader advancement: The moderating role of gender. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, 520-534.

Warum wird jemand zur Führungskraft? Die bisherige Forschung hat sich auf individuelle Voraussetzungen konzentriert. Li, Arvey und Song untersuchen stattdessen, welche Faktoren in der Persönlichkeitsentwicklung dazu führen, dass eine Führungsposition übernommen wird. Darüber hinaus wollen sie klären, welche Faktoren den Ausbau einer Führungsposition (im Sinne einer größeren Führungsspanne) fördern. Anhand einer repräsentativen US-amerikanischen Stichprobe mit 1.747 Mitarbeitern geben die Autoren Antworten auf diese Fragen. In der aufwendigen Längsschnittstudie wurden die Teilnehmer über eine Zeitspanne von zehn Jahren zu ihrer Arbeits- und Lebenssituation befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Personen umso eher zur Führungskraft werden, je höher ihr Selbstwertgefühl ausgeprägt ist (dies gilt für Männer ebenso wie für Frauen). Auch hat das Selbstwertgefühl einer Person Einfluss darauf, ob eine Führungsposition noch ausgebaut wird: Je höher das Selbstwertgefühl, desto eher vergrößert sich die Führungsspanne über die Zeit. Die eigene Wert-

schätzung ist also ein treibender Faktor dafür, zur Führungskraft zu werden und die eigene Führungsposition noch zu erweitern. Einen überraschenden Befund berichten die Autoren zum sozioökonomischen Status in der Entwicklung von Personen: Während ein hoher sozioökonomischer Status in der bisherigen Forschung als förderlich für das Erreichen einer Führungsposition diskutiert wurde, finden die Autoren hier einen geschlechtsabhängigen Einfluss. Frauen, die aus einem wirtschaftlich gut situierten Elternhaus kommen, bauen ihre Führungsposition deutlich seltener aus. Eine Ursache könnte sein, dass der sozioökonomische Status in der Entwicklung einer Person zwar zu generellem Karriereerfolg, aber nicht notwendigerweise zum Meistern der komplexen Anforderungen einer Führungsposition verhilft. Es könnte auch sein, dass Frauen aus ökonomisch privilegierten Familien unter Leistungsdruck stehen und sich daher eher nicht für unsichere, schwer vorhersagbare Jobs (z. B. eine neue Führungsposition) entscheiden. Auch haben Frauen mit höherem sozioökonomischem Hintergrund möglicherweise weniger finanzielle Motive und können dadurch z. B. eher Erziehungsauszeiten nehmen. Die Ergebnisse sind praktisch nutzbar. So könnte das Selbstwertgefühl als zusätzliches Auswahlkriterium für potenzielle zukünftige Führungskräfte herangezogen werden. Gleichzeitig sollten Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung darauf abzielen, das Selbstwertgefühl der Teilnehmer zu erhöhen.

Besprochen von Nale Lehmann-Willenbrock, Dipl.-Psych., TU Braunschweig, Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Sabotage durch Wettbewerb am Arbeitsplatz

Christine Harbring (RWTH Aachen) und **Bernd Irlenbusch** (Universität zu Köln), (2011). Sabotage in Tournaments: Evidence from a Laboratory Experiment *Management Science*, Vol. 57, No. 4, 611-627.

Viele Personalentscheidungen werden auf Basis relativer Leistungsvergleiche getroffen. Wer bessere Ergebnisse erzielt als seine Kollegen, erhält den höheren Bonus und wird eher befördert. Solche „Turniere“ zwischen Mitarbeitern werden deshalb gerne als Anreizinstrument eingesetzt, da es häufig einfacher ist, zu sagen, „ob“ jemand besser oder schlechter war, also genau zu spe-

zifizieren „wie viel“ er besser oder schlechter war. Der Theorie nach funktionieren Turnieranreize umso besser, je mehr auf dem Spiel steht. Eine hohe Vorstandsvergütung kann daher nicht nur Neid auslösen, sondern eben auch signalisieren, dass sich Anstrengung lohnt.

Dass solche internen Turniere jedoch nicht nur Anreize setzen, die eigene Leistung zu steigern, sondern auch die der Konkurrenten zu schmälern, haben Christine Harbring und Bernd Irlenbusch gemeinsam untersucht. In einem Laborexperiment ließen sie immer drei Studienteilnehmer in einem Turnier um einen Gewinnerbonus gegeneinander antreten. Die „Arbeitnehmer“ hatten dabei zum einen die Möglichkeit, ein Ausmaß an produktiver Anstrengung zu wählen, welches das eigene Leistungsergebnis erhöhte. Zum anderen konnten sie ein Ausmaß an destruktiver Anstrengung wählen, welches das Leistungsergebnis der beiden anderen Kollegen senkte. Beide Anstrengungsarten waren mit monetären Kosten für

die Arbeitnehmer verbunden. Derjenige Teilnehmer mit dem höchsten Leistungsergebnis erhielt den Gewinnerbonus während sich die anderen mit dem niedrigeren Verliererbonus zufriedengeben mussten. Ein vierter Teilnehmer in der Rolle des „Arbeitgebers“ legte anhand der Differenz zwischen Gewinner- und Verliererbonus die Turnierintensität fest. Er selbst profitierte von den absoluten Leistungsergebnissen der drei Arbeitnehmer.

Die Ergebnisse des Experiments zeigen zum einen, dass stärkere Turnieranreize (größere Differenz zwischen Gewinner- und Verliererbonus) tatsächlich zu mehr produktiver Anstrengung unter den Arbeitnehmern führen. Darüber hinaus zeigt die Studie jedoch auch, dass die Aussicht auf höhere Gewinnpreise die Teilnehmer dazu veranlasste, mehr Kosten für destruktive Anstrengung auf sich zu nehmen, um die Arbeit der Kollegen zu sabotieren. Durch die zwei gegenläufigen Effekte war der Netto-Produktivitätseffekt aus Sicht des Arbeitgebers nahe null. Interessanterweise reagierten die Teilnehmer sensitiv darauf, wie ihnen die Entscheidungssituation im Ex-

periment beschrieben wurde. Wurde statt einer nüchternen Erläuterung der Spielregeln explizit von „Arbeit“ und „Sabotage“ gesprochen, ging das Ausmaß destruktiver Anstrengung stark zurück.

Für die Praxis könnte dies bedeuten, dass relative Leistungsanreize gerade dort mit Vorsicht zu genießen sind, wo Mitarbeiter einfach und unbemerkt Einfluss auf die Produktivität ihrer Kollegen nehmen können. Wobei negativer Einfluss nicht nur aktiv, sondern auch passiv ausgeübt werden kann, etwa durch das Unterlassen von Hilfeleistung oder das Vorenthalten von relevanten Informationen. Um eben dies zu verhindern, kann es zudem aus Sicht des Arbeitgebers sinnvoll sein, unmoralisches Verhalten genau zu definieren und die Mitarbeiter beispielsweise durch die Unterschrift eines „code of conduct“ dafür zu sensibilisieren.

Besprochen von Johannes Berger, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

Individualbonus sinnvoll? Der Kontext zählt

Christopher M. Barnes (US Military Academy), **John R. Hollenbeck** (Michigan State University), **Dustin K. Jundt** (Saint Louis University), **D. Scott DeRue** (University of Michigan), **Stephen J. Harmon** (US Air Force Academy). (2011). Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 6, 1611-1635.

Teams gehören innerhalb vieler Organisationen und Unternehmen inzwischen zur allgemeinen Organisationsstruktur, um Projekte und Aufgaben gemeinsam zu erledigen. Unklar ist jedoch, ob und wie Teams vergütet werden sollten, um sowohl den individuellen Beitrag als auch die gesamte Gruppenleistung zu honorieren. In der Personalpraxis und in der Forschung gibt es dazu unterschiedliche Lösungsansätze. Vom Standpunkt der Equity Theorie sollten individuelle Beiträge zu einer Teamleistung auch individuell honoriert werden, gemäß dem Grundsatz: Input = Output. Dagegen besagt die Social-Interdependence-Theorie, dass alle Teammitglieder gleich honoriert werden sollten, um Kooperationen innerhalb der Gruppe zu maximieren. Beide Ansätze haben Limitationen. Darum befürworten einige Forscher einen Mix aus individuellen und gruppenbasierten Leistungsanrei-

zen, um den Limitationen beider Ansätze zu begegnen. Die Forscher um Christopher Barnes von der US-Militärakademie in West Point untersucht deshalb, ob ein Mix wirklich vorteilhaft ist. Dazu wurden 304 Studenten zufällig Vier-Personen-Teams (insgesamt 74 Teams) zugewiesen und haben gemeinsam an einer Computersimulation teilgenommen. Die Simulation war so konzipiert, dass ein Teammitglied 50 % der Arbeitsbelastung hatte und sich die übrigen Mitglieder die restlichen 50 % der Arbeitslast teilten. Dies wurde jedoch nicht kommuniziert. Die Teams wurden zudem in zwei Gruppen unterteilt. Die erste Gruppe wurde auf Basis der Teamleistung vergütet, die zweite Gruppe erhielt sowohl eine gruppenbasierte Vergütung für die Teamleistung als auch eine individuelle Vergütung für individuelle Leistungen. Die Forscher fanden heraus, dass die zweite Gruppe mit dem Anreiz-Mix aus individuellen/gruppenbasierten Anreizen in ein soziales Dilemma gerät, in dem sich die einzelnen Mitglieder gegen die kollektiven Interessen und zugunsten der eigenen Interessen entscheiden. Gleichzeitig beobachteten die Forscher, dass die zweite Gruppe zwar schneller, jedoch weniger sorgfältig arbeitete. Außerdem sank in der zweiten Gruppe die Hilfsbereitschaft der Mitglieder untereinander, während die Fokussierung auf die eigene Aufgabenbewältigung zunahm. Für die Personalpraxis bedeutet dies, dass der Kontext, in dem Teams agieren, für die Anreizgestaltung von wesentlicher Bedeutung ist. In einem Kontext, in dem es weniger um Sorgfalt und gegenseitige Hilfsbereitschaft, sondern um Geschwindigkeit und indi-

viduelle Leistungserreichung geht, sind individuelle Anreize oder ein Mix aus individuellen/gruppenbasierten Anreizen ein geeignetes Anreizsystem. Handelt es sich jedoch um einen Kontext, in dem Sorgfalt und Hilfsbereitschaft eine besondere Rolle spielen, dann erzeugen individuelle bzw. gemischte Anreizsysteme einen gegensätzlichen Effekt. Aus diesem Grund sollten Manager zunächst den Kontext und das gewünschte Verhalten der Teammitglieder bestimmen und darauf aufbauend ihr Anreizsystem gestalten.

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

Mitarbeiterbeurteilung: Nur die „Face Time“ zählt!

Kimberly D. Elsbach (University of California), **Dan M. Cable** (University of North Carolina), **Jeffrey M. Sherman** (University of California). (2011). How passive 'Face Time' affects Perceptions of Employees: Evidence of Spontaneous Trait Inference. *Human Relations*, Vol. 63, No. 6, 735-760.

Der Modebegriff „Face Time“ hat sich in vielen deutschen Unternehmen zur Beschreibung der tatsächlichen Anwesenheit im Büro eingeschlichen. Dabei meint Anwesenheit nicht nur die aktive Anwesenheit, also die Zeit, in der ich mich in Interaktion mit anderen Personen befinde, sondern auch die passive Anwesenheit, also die Zeit, in der ich von anderen Personen lediglich gesehen werde, ohne in Interaktion mit ihnen zu treten. Beide Arten der Anwesenheit werden von Vorgesetzten – teils bewusst, teils unbewusst – genutzt, um Mitarbeiter subjektiv zu bewerten. Um bspw. eine hohe Leistungsbereitschaft zu signalisieren, kommen manche Mitarbeiter etwas früher zur Arbeit und gehen deutlich später nach Hause.

Die Autoren um Kimberly Elsbach von der Universität in Kalifornien haben deshalb die passive Anwesenheit von Mitarbeitern in einem Experiment mit Vollzeitbeschäftigten untersucht, um ihre Auswirkung auf die subjektive Beurteilung von Mitarbeitern zu erklären. Die Autoren fanden heraus, dass die passive Anwesenheit in „erwartete Anwesenheit“ während der Bürozeiten (engl.: expected face time) und „Anwesenheit außerhalb der Bürozeiten“ (engl.: extracurricular face time) unterschieden werden kann.

Die erwartete Anwesenheit führt beim Beobachter dazu, den

Beobachteten subjektiv als verantwortungsbewusst und zuverlässig zu beurteilen, während die Anwesenheit außerhalb der Bürozeiten dazu führt, den Beobachteten subjektiv als pflichtbewusst und engagiert zu beurteilen. Interessanterweise sind solche subjektiven Bewertungen jedoch davon losgelöst, welche Ergebnisse der Mitarbeiter tatsächlich liefert oder wie viel Zeit er an einer Aufgabe arbeitet. Unbewusst zieht ein Beobachter aus seiner subjektiven Wahrnehmung der passiven Anwesenheit Schlussfolgerungen hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitsmerkmale einer Person, wie bspw. Engagement, Pflichtbewusstsein oder Zuverlässigkeit.

Für die Personalpraxis haben diese Ergebnisse Konsequenzen in Bezug auf die Konzeption von Leistungsbeurteilungssystemen. Die Ergebnisse unterstreichen die Probleme und Nachteile subjektiver Beurteilungen von Mitarbeitern bezüglich bestimmter Charaktereigenschaften. Wenn Manager bspw. ihre Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit, Führungsqualitäten oder ihres Engagements beurteilen, dann spielt die passive Anwesenheit eine wesentliche Rolle für diese subjektive Bewertung. Ein weiterer Nachteil ergibt sich für Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten, Telearbeit oder Mitarbeitern, die im Home Office arbeiten. Werden subjektive Beurteilungsmaßstäbe zur Leistungsbeurteilung herangezogen, werden zwangsläufig diejenigen Mitarbeiter, die nicht ganztätig im Büro arbeiten, benachteiligt, selbst wenn dies nur unbewusst geschieht. Ähnliches gilt für 360-Grad-Feedbacks, die zur Leistungsbeurteilung verwendet werden. Vorgesetzte, Untergebene, Kollegen und Kunden unterliegen derselben Problematik in Bezug auf die passive Anwesenheit.

Aus diesen Gründen sollten subjektive Beurteilungsmaßstäbe bei der Konzeption von Leistungsbeurteilungssystemen vermieden und dagegen objektiv messbare Ergebnisse und Leistungsmessungen in den Vordergrund gestellt werden.

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

Wie Emotionen finanzielle Entscheidungen beeinflussen

Mark Fenton-O'Creedy (Open University Business School), **Emma Soane** (London School of Economics), **Nigel Nicholson** (London Business School) & **Paul Willman** (London School of Economics) *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32 (2011), 1044-1061.

Wie werden finanzielle Entscheidungen getroffen? Bisher hat sich die Forschung vor allem auf rationale, kognitive Prozesse bei der Entscheidungsfindung konzentriert. Demgegenüber haben die Autoren untersucht, welche Rolle Emotionen für die finanziellen Entscheidungen von Anlagen-Bankern spielen. Investment-Banker müssen ständig mit Entscheidungsunsicherheit und möglichen Enttäuschungen umgehen – dass Emotionen dabei eine Rolle spielen, ist intuitiv zu erwarten. Während bisherige Forschungsarbeiten davon ausgehen, dass emotionale Erregung leistungsschädigend ist, gehen die Autoren explorativ vor, um auch mögliche Benefits von Emotionen für die Arbeit von Investment-Bankern aufzudecken. In qualitativen Interviews wurden 118 professionellen Bankern und zehn Senior-Managern in Investment-Banken befragt.

Die Autoren stellen fest, dass Emotionen und Kognitionen bei finanziellen Entscheidungen nicht voneinander zu trennen sind. Die Frage ist daher weniger, ob Emotionen die Entscheidungen von Bankern erleichtern oder behindern, sondern vielmehr, welche Strategien für den Umgang mit Emotionen bei finanziellen Entscheidungen erfolgreich sind. Die Ergebnisse zeigen, dass sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Investment-Banker im Umgang mit Emotionen deutlich unterscheiden. Erfolgreichen Investment-Bankern gelingt es besser, ihre Emotionen zu regulieren, indem sie ihre Aufmerksamkeit aktiv auf andere Dinge richten, und nicht zu viel über Misserfolge zu grübeln. Außerdem sind sie eher in der Lage, negative Gefühle zu bewältigen, um objektiv zu bleiben und langfristige Ziele zu verfolgen. Im Gegensatz dazu zeigen weniger erfolgreiche Investment-Banker mehr Vermeidungsverhalten bei negativen Emotionen (z. B., indem sie vom Schreibtisch weggehen oder viel mentale Energie damit verbrauchen, ihre emotionale Reaktion zu bewältigen).

Der Erfolg von Investment-Bankern hängt auch davon ab, wie gut über die eigenen Gefühle und Intuitionen bei finanziellen Entscheidungen reflektiert wird. Erfolgreiche Banker berichteten in den Interviews häufig, dass sie sich auf ihre Intuition verlassen, aber dennoch ihre Gefühle kritisch gegenüber anderen Anhaltspunkten abwägen und überlegen, woher diese Gefühle kommen. Weniger erfolgreiche Banker neigten eher dazu, sich

vollständig auf ihre Intuition zu verlassen, ohne zu überlegen, woher diese Intuition kommen könnte.

Praktisch bedeuten die Ergebnisse, dass das Erlernen von Emotionsregulationsstrategien (z. B. bewusstes Steuern der eigenen Aufmerksamkeit; sorgfältiges Abwägen und Reflexion der eigenen Emotionen) wichtig ist und gute finanzielle Entscheidungen fördert. Führungskräfte in Investment-Banken sollten hier gezielt intervenieren und insbesondere unerfahrene Banker dabei unterstützen, solche Strategien zu erlernen und aktiv im Tagesgeschäft umzusetzen. Außerdem können Führungskräfte ihren Mitarbeitern z. B. durch Coaching helfen, die Vorteile erfahrungsbasierter, kritisch reflektierter Intuition bei der Entscheidungsfindung zu verstehen und zu schätzen.

Besprochen von Nale Lehmann-Willenbrock, Dipl.-Psych., TU Braunschweig, Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

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 Political Economy
- ▶ 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 richtungswisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

Coaching und Supervision in der Arbeitswelt

Die Fachhochschule Frankfurt bietet den berufsbegleitenden Master-Studiengang „Coaching und Supervision in der Arbeitswelt“ an. Der interdisziplinäre und zugleich praxisorientierte Studiengang versetzt die Studierenden in die Lage, Leitungs- und Führungsaufgaben mit beratenden Anteilen zu übernehmen. Es werden Planungs-, Steuerungs- und Managementaufgaben ebenso behandelt wie beratende und motivationsfördernde Tätigkeiten. Das Studium kann interessant sein für Mitarbeiter, die in der Personalentwicklung tätig sind. Das Studium zeigt Wege auf, konzeptionelle Aufgaben professionell anzugehen und Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf an den entsprechenden Stellen zu erkennen. Das Studium dauert 6 Semester und beinhaltet insgesamt 8 Module, wie Coaching und Supervision im Kontext von Organisation und Institution, Personal- und Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums erhält der Studierende den international anerkannten akademischen Grad „Master of Arts“.

Nächster Studienbeginn: Sommersemester (April) 2012. Bewerbungen für den nächsten Studienbeginn 2012 sind ab sofort bis spätestens 15.1.2012 möglich. Kontakt: Helmut C. Büscher, 069-1533-2686 und Heike Beck, 069-1533-2637, e-mail: macs@fwbt.fh-frankfurt.de.



www.fh-frankfurt.de/de/weiterbildung

Bernd Helbich an die FH Bielefeld berufen

Professor Bernd Helbich wurde auf die Teilzeitprofessur „Personalmanagement und Personalführung“ an den Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit der Fachhochschule Bielefeld berufen. Seine bisherige leitende Tätigkeit bei der Personalentwicklungsgesellschaft „Mach 2“ wird er fortführen. Helbich wird die Lehrgebiete „Personalwirtschaft“ und „Personalführung“ in den Bachelor-Studiengängen Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspsychologie im Fachbereich „Wirtschaft und Gesundheit“ vertreten. Die Professur im Umfang einer halben Stelle ist auf 5 Jahre befristet. Professor Helbich hatte zunächst an der Hochschule OWL sein Ingenieur-Diplom im Studiengang Produktionstechnik abgelegt. Danach begann er ein Soziologiestudium an der Universität Bielefeld und beschäftigte sich insbesondere mit „Organisation und Personalwesen“. Es folgte eine langjährige Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter in Modellversuchen zur beruflichen Bildung an der Sozialforschungsstelle Dortmund. Er promovierte mit einer Dissertation zum Thema „Arbeitsstrukturierung und Qualifizierung in der Stahlindustrie“. Zahlreiche Veröffentlichungen hat er bislang zu den Themen „Personalentwicklung“, „Netzwerkmanagement“, „Wissenstransfer“ und „Weiterbildung“ vorgelegt.



www.fh-bielefeld.de

Lohn nur nach den individuellen Fähigkeiten zahlen

Arbeitswissenschaftler der Ruhr-Universität Bochum haben in Zusammenarbeit mit internationalen Partnern ein EU-gefördertes Projekt gestartet, das die Übertragbarkeit des niederländischen LWM-Konzepts auch auf andere Länder (hauptsächlich in krisengeschüttelten Ländern), aber auch in Deutschland erforschen soll. Der Hintergrund: In den Niederlanden ist die Arbeitslosenquote trotz wirtschaftlicher Krise niedrig. Als mögliche Ursache hierfür gilt: Durch das System der sogenannten Lohnwertmethode (LWM) gelingt den Niederländern eine schnelle Reintegration von Arbeitssuchenden. Was bedeutet die LWM? Mit der LWM messen Unternehmen die Kompetenzen eines Arbeitnehmers und den Grad, mit dem er seine Arbeitsanforderungen erfüllt. Abgebildet wird dies durch den sog.

Lohnwert. Das bedeutet, dass Unternehmen nur den Lohn zahlen, der den tatsächlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters entspricht. Die Methode stützt sich auf 3 Säulen: 1. der Dialog zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft, die von einem Berater unterstützt werden, 2. im Mittelpunkt stehen die Stärken und nicht die Schwächen des Mitarbeiters, 3. die arbeitsplatznahe Ausrichtung der individuellen Kompetenzentwicklung. Unternehmen haben durch dieses Konzept den Vorteil, ehemals Arbeitslose flexibel einstellen zu können, und zwar angepasst an die individuellen Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter.



www.aktuell.ruhr-uni-bochum.de

Neuer Studiengang: Innovationsmanagement

Innovationspotenziale im Unternehmen erkennen, das ist Gegenstand eines berufs begleitenden Zertifikatsstudiums an der Professional School der Leuphana Universität Lüneburg. Dieser Studiengang wird zum Wintersemester 2011 das erste Mal angeboten. Während der einjährigen Weiterbildungsmaßnahme lernen die Studierenden, Innovationspotenziale in ihren Unternehmen zu erkennen und intelligent zu entwickeln. Mithilfe des Zertifikatsstudiums erlangen die Studierenden systematische Grundlagen auf dem Fachgebiet des Innovationsmanagements. Das zweisemestrige Studium vermittelt zum einen betriebswirtschaftliche Aspekte von Innovationen, zum Beispiel die operative Aufbereitung von Themen, die Marktakzeptanz von Innovationen oder auch das Thema Kos-

ten und Erlöse. Darüber hinaus sollen Kreativitätstechniken erlernt sowie die Fähigkeit zum effizienten Selbstmanagement entwickelt werden.

Da die Ausbildung berufs begleitend erfolgt, haben Unternehmen die Möglichkeit, Mitarbeiter zu Innovationsexperten ausbilden zu lassen und direkt davon zu profitieren.

Weitere Informationen gibt es auf der Internet-Seite der Professional School: www.leuphana.de/ps oder bei Claudia Kutzick (kutzick@inkubator.leuphana.de), Telefon 04131 - 677-7786.

www.leuphana.de



Konferenz „Go for talents“: Strategien fürs Recruiting

Das Munich Dual Career Office der Technischen Universität München veranstaltet im Februar 2012 die Fachkonferenz „GO FOR TALENTS!“ Die Konferenz möchte aktuelle Herausforderungen im Talentmanagement, Potentiale und Möglichkeiten aufzeigen, wie durch Netzwerkstrategien Ressourcen, Stärken und Kompetenzen von Wissenschafts- und Wirtschaftsmetropolen gebündelt und nachhaltig eingesetzt werden können.

Und das sind die Themen:

1. Talentmanagement – Gegenwart und Zukunft in Wissenschaft und Wirtschaft.
2. Mobile Arbeitswelt 2020 – Auswirkungen auf Recruiting, Personalbindung und Arbeitsformen im Kontext hoch mobiler Karrieren.
3. Bedürfnisse und Wertewandel bei Hochqualifizierten in Wissenschaft und Wirtschaft.
4. Ortsübergreifende Zusammenarbeit durch wachsende Vernetzung und spezifische Chancen von Metropolregionen.

Termin: 27.2.2012

Ort: Kardinal Wendel Haus (München)

Kontakt: Technische Universität München/Netzwerk des Munich Dual Career Office

Kerstin Dübner-Gee

e-mail: duebner-gee@zv.tum.de; Telefon +49 89 289 25297

www.dualcareer.tum.de/events



Seminar: Interkulturell kommunizieren

Die interkulturelle Kommunikation hat durch die Globalisierung an Bedeutung gewonnen, denn das berufliche Umfeld wird mehr und mehr von kultureller Diversität geprägt. Dies geht einher mit Missverständnissen bei den Themen Höflichkeit, Mimik, Gestik oder sonstigen Handlungsweisen. Der Erfolg von Gesprächen und Verhandlungen kann aber von der Kenntnis der kulturellen Besonderheiten abhängen.

Die FH-Frankfurt bietet deshalb eine viertägige, englischsprachige berufs begleitende Weiterbildung zu den Themen interkulturelle Kommunikation und Verhandlungsführung an. Angesprochen sind Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmer, die mit englischsprachigen Geschäftspartnern oder in einem interkulturellen Umfeld arbeiten. Das Seminar dient Fach- und Führungskräften, die in einem multikulturellen Umfeld arbeiten, zur Stärkung ihrer englischsprachigen Kommunikations- und Verhandlungskompetenz. Seine Inhalte sind: Einführung in das Thema, Verhandlungsführung im interkulturellen Umfeld mit Fallbeispielen und Rollenspielen.

Termin: 23.+24.3./30. + 31.3.2012,

Ort: Fachhochschule Frankfurt/a.M.

Der Anmeldeschluss ist am 5.3.2012,

wobei die Teilnehmerzahl auf 12 Personen beschränkt ist.

www.fh-frankfurt.de/de/weiterbildung



Ältere entwickeln

Erfahrene Spezialisten sind vor allem eines: Älter als 40 Jahre. Da hört in den meisten Unternehmen die Karriere auf. Nicht so in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Das belegt eine Untersuchung der Otto-Friedrich-Universität Bamberg bei der GIZ.

Ruth Lemmer, freie Journalistin, Düsseldorf

Der älteste Mitarbeiter, der in einem Projekt der GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Eschborn, unterwegs ist, bringt es auf 72 Jahre Lebenserfahrung. Der Altersdurchschnitt der Entwicklungsexperten in der internationalen Datenbank für Entwicklungshilfespezialisten, die Eva Gutbrod als Diplomandin der Otto-Friedrich-Universität Bamberg untersuchte, liegt bei 62 Jahren. Bereits diese Zahlen verdeutlichen, dass der internationale Einsatz von Entwicklungsexperten (EZ) nach anderen Spielregeln funktioniert als die Stellenbesetzung in der Privatwirtschaft. Wie anders die Berufsbiografien gestrickt sind, hat Gutbrod untersucht – mit Unterstützung ihrer Professorin Maike Andresen und ihres Mentors Viktor Wetzel, Head of HR Global Recruiting der GIZ International Services.

Gutbrods Diplomarbeit „Mobilität und Karrierepfade von internationalen Experten in der Entwicklungszusammenarbeit“ ist Teil eines größeren Forschungsprojekts rund um die Frage, wer die Menschen sind, die freiwillig und selbst initiiert ins Ausland gehen, was sie erwarten und was sie erfahren. Dazu gehören türkische Bürger, die nach Deutschland kommen und hier als Entrepreneur ihre Wege gehen, Frauen, die die Arbeitsbedingungen im Ausland erproben, und eben jetzt internationale Experten in der Entwicklungshilfe. „Diese für uns neue Gruppe zieht es zu Hilfeinsätzen ins Ausland, nicht weil dies einer der von langer Hand geplanten Karriereschritte auf dem Weg nach oben ist“, resümiert Andresen. „Eher sind die Projekte eine Unterbrechung der Karriere zu Hause.“ Und die sind beim Unternehmenswechsel manchmal sogar schwer zu erklären, weil Arbeitgeber in ihren Stellenausschreibungen zwar gerne Auslandserfahrung fordern, allzu viel Flexibilität und Mobilität aber – so scheint es – dann doch fürchten.

Die GIZ sucht nach Experten

Für die Suche nach international einsetzbaren, teils hoch spezialisierten Experten mit Projekt- und Managementenerfahrung sitzen die Spezialisten direkt bei der GIZ. Viktor Wetzel leitet die Personalrekrutierung für den Drittgeschäftsbereich der GIZ und dort ein Team von 15 Mitarbeitern, die sich die Welt nach Regionen, Märkten und Schwerpunkten wie Bildung oder Steuer und Finanzen, Gesundheit oder Verwaltungsaufbau

aufteilen. Das Team screen Projekte und Datenbanken mit potenziellen Experten für die jeweiligen Projekte, prüft die Berufsbiografien, lädt die Bewerber zum Assessment-Center nach Eschborn. Alles muss passen. Denn erst wenn die Kandidaten gekürt sind, kann sich die GIZ bei der EU oder der Weltbank erfolgreich um ein Projekt bewerben. „Es gibt kaum Headhunter, die da weiterhelfen können“, erklärt Wetzel diese Besonderheiten der Auftragsbeschaffung innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit. Der 35-jährige Personaler, der Erfahrungen als Personalleiter, im Headhunting sowie als Coach und Berater mitbringt, schätzt die „enorm hohe Flexibilität“ der GIZ-Mitarbeiter, die einerseits Berufsschullehrer finden müssen, die in Saudi-Arabien ein duales Ausbildungssystem nach deutschem Vorbild installieren, und dann wieder Techniker suchen, die im Brücken- und Straßenbau bewandert sind.

Den Recruitern über die Schulter gesehen

Genau diese diffizile Rekrutierung reizte Universitätsprofessorin Maike Andresen an der Kooperation. Die Hochschullehrerin vertritt an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg innerhalb der Betriebswirtschaftslehre seit 2009 das Personalmanagement. Die Deutsch-Dänin koppelt in Forschung und Lehre Internationalität und Interdisziplinarität. Was viele Hochschulkollegen behaupten, weil es modern ist, kann sie mit ihrer Arbeit belegen: Zum Beispiel, weil sie das Master-Programm in European Human Resource Management (EHRM) für junge akademische Berufstätige mit vorantreibt. Aber eben auch, indem sie international ausgerichtete Abschlussarbeiten wie die von Eva Gutbrod unterstützt. Die BWL-Studentin startete als Praktikantin bei der damaligen GTZ in Eschborn. In der Abteilung von Viktor Wetzel schaute sie ein halbes Jahr lang den Recruitern bei der Suche nach internationalen Experten zu und half ihnen so erfolgreich, dass Chef-Recruiter Wetzel ihr ermöglichte, ihre Diplomarbeit genau über dieses Thema zu schreiben: Wie sehen die Berufsbiografien internationaler Experten der Entwicklungszusammenarbeit aus – dieser ausgesprochen heterogenen Berufsgruppe.

Zurück an der Universität in Bamberg durchforstete Gutbrod die größte internationale Datenbank für Experten von Entwicklungshilfeprojekten mit rund 4.000 Lebensläufen. Danach



Eva Gutbrod, Viktor Wetzel (GIZ), Maike Andresen (Universität Bamberg); v. l. n. r.

ist ein typischer Experte mindestens 40 Jahre alt, männlich und Akademiker. Detailliert wertete die Diplomandin schließlich 100 Berufsbiografien von Experten mit jeweils 30 Jahren Berufserfahrung aus. Darunter waren Menschen, die in der Entwicklungshilfeberatung ein Lebensziel sehen, und solche, die eine Zwischenstation einlegen. Quereinsteiger stehen neben Generalisten der Entwicklungshilfe. Die hohe Mobilität verbindet die Lebensläufe – räumlich wie sozial, mental wie beruflich.

Es gibt typische Karrierepfade

Es gelang, aus den Karriereverläufen typische Werdegänge von Experten der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) herauszufiltern und eine Typologie mit fünf Karrierepfaden abzuleiten: Späte EZ-Experten arbeiten zunächst rund 20 Jahre außerhalb der Entwicklungshilfe, Entwicklungshilfeexperten sind dagegen die meiste Zeit im In- oder Ausland in Hilfsprojekten aktiv, EZ-Nebenberufler geben ihr Wissen zumeist parallel zu ihrem Job in der Privatwirtschaft und erst gegen Ende der Berufskarriere weiter, mobile Experten mit zweigeteilter Erfahrung stehen der GIZ nach Jahren in Unternehmen, Behörden oder Institutionen im letzten Drittel ihrer Berufstätigkeit zur Verfügung und parallel tätige Entwicklungsexperten schließlich sind nur bedingt räumlich mobil, weil sie zeitgleich innerhalb und außerhalb der Entwicklungszusammenarbeit agieren.

Das Team um Wetzel wählt ältere Experten nicht deshalb aus, weil jüngere noch auf dem Karrieretrip und nicht zu haben sind. Um Wissen beratend an Regierungen weiterzugeben oder in Projekten umzusetzen, werden oft mindestens zehn Jahre Berufserfahrung plus mehrere Jahre Arbeitseinsatz in der Region des Auftraggebers gefordert. „Da kommen Junioren in aller Regel einfach nicht infrage.“ Personalentwicklung für Ältere ist also ein Thema für GIZ International Services. Und genau dafür haben Professorin Andresen und Diplomandin Gutbrod die Basis beschrieben. Denn eine derart erfahrene und selbstbewusste Zielgruppe benötigt ausgesprochen indi-

vidualisierte Personalprogramme, damit die eigentlich hohe Motivation nicht gedrosselt wird.

Die Wirtschaft braucht die „Älteren“

Da Ältere und ihre Qualifizierung in den nächsten Jahren auch für die Privatwirtschaft ein Thema werden, treffen sich die Interessen der GIZ mit denen der Unternehmen. Die Eschborner können sich Kooperationen gut vorstellen. „Wer sich in der Restrukturierung befindet, aber gute Leute halten oder später wiederhaben will, kann die Experten zeitlich befristet kostengünstig beurlauben und an uns ausleihen“, lockt Wetzel. „Als Kurzzeitexperten mit einer Einsatzdauer bis zu sechs Monaten oder als Mitarbeiter in einem Projektteam.“ Die Kriterien für den Erfolg dieser spezifischen Leiharbeit zu definieren, wäre eine wissenschaftliche Arbeit wert.

Mit ihren Ergebnissen brachte die rein quantitative Diplomarbeit der GIZ Erkenntnisse, die Viktor Wetzel bestätigten. „Wir sehen täglich, dass es Gruppen von Experten gibt, die mit unterschiedlichen Anforderungen an die GIZ herantreten und deshalb unterschiedlich behandelt werden müssen“, sagt der Personalfachmann. Die Implikationen im Hinblick auf die Personalauswahl und die Personalentwicklung müssen nicht grundsätzlich neu ausgerichtet werden. „Aber“, ergänzt der 35-Jährige, der seit 2009 bei der GIZ arbeitet, „es ist wichtig, das Bauchgefühl regelmäßig mit Zahlen und Ergebnissen zu monitoren.“ Immerhin muss die GIZ International Services kontinuierlich die formalen und informellen personalpolitischen Strategien der Geberorganisationen verfolgen und in die eigene Personalarbeit integrieren. Deshalb kann sich Viktor Wetzel eine Wiederholung der Untersuchung sowie eine Spezifizierung der Fragestellung gut vorstellen.

Auch Eva Gutbrod fand in ihrer Arbeit Bestätigung: Die 26-Jährige will ihr latentes Interesse an der Entwicklungszusammenarbeit nun zum Beruf machen. Gerade arbeitet sie im Raum Stuttgart in einem Beratungsunternehmen – und sucht dort internationale Experten für Kurzzeitprojekte der EU.

Der Prognostiker

Ökonometrische Verfahren werden künftig im universitären Fach Personal eine größere Rolle spielen, sagt Professor Jürgen Deller von der Leuphana Universität Lüneburg.

Ruth Lemmer, freie Journalistin, Düsseldorf

Der HPI lässt Jürgen Deller (Wirtschaftspsychologe) nicht los. Der Professor an der Leuphana Universität Lüneburg beteiligte sich schon vor rund zwei Jahren konstruktiv an der Diskussion um den inzwischen beerdigten Human-Potenzial-Index, der – ausgehend vom Bundesarbeitsministerium – Manager wie Verbandsvertreter, Berater wie Politiker in Pro- und Contra-Fraktionen spaltete. Aktuell ist Wirtschaftspsychologe Deller wieder mittendrin in der Debatte um Standards, mit denen Personalarbeit bewertet und vorangebracht werden kann.

Diesmal kam der Anstoß aus den USA, wo der Interessenverband SHRM (Society of Human Resource Management), unterstützt vom American National Standards Institute (ANSI), an globalen Kennziffern und Normen arbeitet. „Da die amerikanischen Standards aller Erfahrung nach das, was in deutschen Unternehmen passiert, nicht abbilden“, so Professor Deller, „sollten wir uns rechtzeitig in die Bildung der Standards einklinken.“ Sich einmischen, das macht der Hochschullehrer über den Goinger Kreis, einem Verein aus Personalprofis. Dabei blickt Jürgen Deller nicht nur auf die Wirtschaft, sondern auch auf die Lehre. „Wenn die Standardisierung und Messbarkeit der Personalarbeit voranschreitet“, prognostiziert er, „muss in den Master-Studiengängen rund ums Personal deutlich mehr Statistik gelehrt werden.“ Nur mit ökonometrischen Ansätzen könne man Wirkungsmechanismen verfolgen.

Das betreffe dann auch den Master of Arts in Lüneburg, der ein Master of Science werden müsste. Professor Deller wird das im Auge behalten, denn er verantwortet die Arbeitsschwerpunkte Personalmanagement im demografischen Wandel und internationales Personalmanagement an der Leuphana. 2012 geht Dellers Altersforschung in eine neue Runde: Mit Kooperationspartnern – etwa dem Institut für Bevölkerungsforschung – wird er eine bevölkerungsrepräsentative Studie initiieren, in der Menschen zwischen 50 und 70 Jahren zu ihrer Einstellung zur Arbeit und zu ihren Plänen beim Übergang in die Rente befragt werden.

„Es wäre gut, wenn wir das Budget für einen zweiten Erhebungszeitpunkt erhalten würden. Dann können wir Ursachen und Wirkungen analysieren!“ Eine Arbeitshypothese hat der Wissenschaftler natürlich schon jetzt: „Menschengerechte Ar-



PROF. DR. JÜRGEN DELLER

Institut für Strategisches Personalmanagement,
Leuphana Universität Lüneburg

e-mail: deller@leuphana.de

www.leuphana.de/institute/ispm.html

beitsbedingungen und Rahmenbedingungen, in denen Flexibilität und Akzeptanz eine Rolle spielen, fördern die Bereitschaft, länger aktiv und engagiert zu bleiben.“

Auch bei dieser Studie hat der 51-Jährige also die Unternehmenspraxis im Fokus. Der Forscher kooperiert mit international tätigen Firmen wie Daimler und der Hay Group, Deutsche Bank und VW. Er wagt die Prognose. „Wir befinden uns in der Humanisierung der Arbeitswelt, Teil 2.“

Jürgen Deller promovierte auch über Prognostisches: die „Vorhersage von Erfolg bei Expatriates“. Neben der Altersforschung spielt Internationalität ganz praktisch eine Rolle. Schon als Student zog es ihn ans Judson College in Chicago, wo er Volkswirtschaft, aber auch Geschichte und Politologie belegte, bevor er an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel sein Diplom in Psychologie machte. Seine frühe US-Erfahrung hält er in Projekten mit Kollegen aus New York und Minneapolis lebendig – und seit vier Jahren als Global Visiting Scholar der Lucas Graduate School of Business an der San José State University in Silicon Valley.



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

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

Das Beste aus zwei Welten.



Jetzt vormerken:

„Business meets Science“
am 22. Mai 2012, Pforzheim

vom TDS Institut für Personalforschung
an der Hochschule Pforzheim
und dem PERSONALER FORUM

Mehr Infos zur Veranstaltung
demnächst unter:
[www.hs-pforzheim.de/
tds-institut](http://www.hs-pforzheim.de/tds-institut)

HR-Trends der Zukunft – Business meets Science

Personalleiter und Wissenschaftler aus der HR-Forschung treffen sich am 22. Mai 2012 zum zweiten Mal 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