04 2012 | 64. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

MATERIAL-NR. 04000-0026
12004
9 783643 024065

Evidence-based Management: Fakten statt Mythen?

Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen S. 10
BIEMANN/SLIWKA/WECKMÜLLER

Evaluierung und Steuerung von Teamprozessen in einem Automobilkonzern S. 22
KUNZE/LEICHT-DEOBALD/LINS/BRUCH

Konfliktmanagement bei Betriebsänderungen – Mitbestimmung konstruktiv gestalten S. 32
STEINHAUS/KRÜGER

Ein monetärer Ansatz zur ganzheitlichen Erfassung von Employer Branding S. 40
GÜNTÜRKÜN/HAUMANN/KOCH/LUKASCZYK

State of the Art: Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten S. 46
HUF

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals S. 50
CONRADS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER

DER PERSONAL-KONGRESS. Der Mensch im Mittelpunkt.

Jetzt anmelden:
www.der-personalkongress.de

DER PERSONALKONGRESS
28. - 29. November 2012,
Lokhalle Göttingen

Entdecken Sie Personalarbeit völlig neu

DER PERSONALKONGRESS 2012 macht die Zukunftsthemen der Personalarbeit zum interdisziplinären und interaktiven Erlebnis. Durch ganzheitliche Kernthemen und topaktuelle Querschnittsthemen ermöglicht er einen einzigartigen Wissenstransfer in voller Breite und Tiefe.

Mit mehr als 80 namhaften Referenten aus Wissenschaft und Praxis, über 800 Teilnehmern, 8 parallelen Veranstaltungsreihen und einer individuellen Agendagestaltung setzt DER PERSONALKONGRESS 2012 neue Maßstäbe für die gesamte HR-Community.

Eine erlebnisreiche Abendveranstaltung lassen Sie das Come-Together des Jahres mit allen Sinnen genießen. Doch auch viele innovative Formate wie Best-Practise- und Meet-the-Experts-Foren zeigen, dass hier der Mensch im Mittelpunkt steht. Mit allem, was Personaler bewegt.

Weitere Informationen finden Sie auf: **www.der-personalkongress.de**

DER **PERSONAL KONGRESS** 2012
Das Forum der HR-Branche

Liebe Leserinnen und Leser,

Torsten Biemann
Universität zu Köln

Dirk Sliwka
Universität zu Köln

Heiko Weckmüller
FOM Bonn

die Mission des PERSONALquarterly ist es, praxisrelevante Forschungsergebnisse kompetent und verständlich zu vermitteln. In diesem Sinne fühlt sich das PQ dem Evidence-based Management (EbM) verpflichtet, einer Strömung, die sich für eine stärkere Verknüpfung von wissenschaftlicher Forschung und Managementpraxis einsetzt. In unserem Eingangsinterview stellt Sara Rynes von der University of Iowa, eine Wegbereiterin des EbM, dessen Grundzüge vor.

Die Kluft zwischen Forschung und Personalpraxis kann auf zwei Wegen überbrückt werden. Erstens können Personaler auf veröffentlichte Studienergebnisse zurückgreifen, um Entscheidungen zu fundieren. Ein Leitfaden dazu wird im Beitrag von Biemann, Sliwka und Weckmüller vorgestellt.

Zweitens können Praktiker wissenschaftliche Methoden zur Identifizierung von Wirkzusammenhängen im eigenen Unternehmen einsetzen. Dabei können verschiedene Formen der Zusammenarbeit fruchtbar sein, die in weiteren Beiträgen skizziert sind: Projektbasierte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschule (Kunze/Leicht-Debold/Lins und Bruch), eine längerfristig ausgerichtete Kooperation (Frick) oder ein Verbund mit anderen Unternehmen zur ergänzenden Nutzung von Benchmarking-Potenzialen (Korff).

Wir wünschen Ihnen spannende Anregungen und würden uns freuen, wenn uns ein Beitrag zum Brückenbau zwischen Theorie und Praxis gelungen wäre.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

EHRENHERAUSGEBER

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

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Gießen

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig

Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Köln

Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH

Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Thomas Eggert, TDS Institut für Personalforschung, HS Pforzheim

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam), Weinbergstraße 42, 14469 Potsdam, Telefon: 0331 9773593, Fax: 0331 9773404, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Randolf Jessl, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Randolf.Jessl@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst)** Renate Fischer, Telefon: 0761 898-3207, Fax: 0761 89899-3207, E-Mail: Renate.Fischer@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistenz:** 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, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende**: Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice**: Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 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, Ruth Großer **Titelbild:** mirpic - Fotolia.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

6 Die Gräben zwischen Managementforschung und Personalpraxis schließen
Interview mit Prof. Sara Rynes

10 Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen
Torsten Biemann, Dirk Sliwka, Heiko Weckmüller

18 Differenziertes Personalmanagement für alternde Belegschaften
Jörg Korff

22 Evaluierung und Steuerung von Teamprozessen in einem Automobilkonzern
Florian Kunze, Ulrich Leicht-Deobald, Nina Lins, Heike Bruch

26 Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im Pflegebereich
Christiane Nieß, Torsten Biemann, Vera Lux

28 „Win-win“ durch Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulforschung
Bernd Frick

NEUE FORSCHUNG

32 Konfliktmanagement bei Betriebsänderungen – Mitbestimmung konstruktiv gestalten
Henrik Steinhaus, Wilfried Krüger

40 Ein monetärer Ansatz zur ganzheitlichen Erfassung von Employer Branding
Pascal Güntürkün, Till Haumann, Holger Koch, Alfred Lukasczyk

STATE OF THE ART

46 Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten
Stefan Huf

ESSENTIALS

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

SERVICE

54 News aus der Hochschulwelt

56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile

58 Förderer im Porträt: Thomas Eggert, Geschäftsführer von TDS HR Services & Solution

Die Gräben zwischen Managementforschung und Personalpraxis schließen

Das E-Mail-Interview mit **Prof. Sara Rynes** führten Prof. Torsten Biemann (Universität zu Köln) und Prof. Heiko Weckmüller (FOM, Bonn)

PERSONALquarterly: *What is evidence-based Management (EBMgt) from your point of view?*
Sara Rynes: There are two already-published definitions that are likely to dominate discussions of EBMtg during the next few years, so I won't add my own. The first of these is the one provided by Rob B. Briner, David Denyer, and Denise M. Rousseau (2009, S. 19):
"Evidence-based management is about making decisions through the conscientious, explicit, and judicious use of four sources of information: practitioner expertise and judgment, evidence from the local context, a critical evaluation of the best available research evidence, and the perspectives of those people who might be affected by the decision."
The second is the one that Denise Rousseau recently provided in the introductory chapter of "The Oxford Handbook of Evidence-Based Management" (2012, S. 3): "Evidence-based management is an evolution in the practice of management. It is a knowledge-intensive, capacity-building way to think, act, organize, and lead. Its practice incorporates (1) use of scientific principles in decisions and management processes, (2) systematic attention to organizational facts, (3) advancements in practitioner judgment through critical thinking and decision aids that reduce bias and enable fuller use of information, and (4) ethical considerations including effects on stakeholders."

PERSONALquarterly: *What are the major differences between these two approaches?*
Sara Rynes: The definitions are largely compatible, but they do have some differences in emphasis. First, the Briner et al. definition seems to emphasize research "findings" while Rousseau's definition focuses more on scientific "principles" and decision processes. Secondly, Rousseau introduces the notion of "ethics" when referring to the perspectives and effects of those affected by a decision, which seems to introduce greater complexity into that aspect of EBMgt.
The third difference is that Rousseau's definition makes specific reference to "advancements in practitioner judgment through critical thinking and decision aids that reduce bias and enable fuller use of information." This modification seems to me to represent an improvement over the Briner et al. dimension of "practitioner expertise and judgment" in that it injects formal, conscious processes and procedures that have been shown to improve decision outcomes.
Regardless of which definition you choose, the dimension that would probably represent the biggest departure in most organizations is the use of research-supported principles or the best available research evidence. Although organizations generally make use of practitioner experience and judgment, the opinions of affected parties, and to a lesser extent, local data, few practitioners use evidence produced by academic researchers. Rather, managers tend to use consultants and (especially) the opinions of peers far more often than academic research during decision making (e.g., Rynes/Colbert/Brown, 2002 or Tenhiälä et al., 2012).

PERSONALquarterly: *Why is EBMgt important?*
Sara Rynes: EBMgt has drawn inspiration from the Evidence-Based Medicine (EBMed) movement, and EBMgt is important for reasons that are highly similar to those that have created enthusiasm for EBMed. In medicine, failure to use the best available evidence results in inaccurate diagnoses, ineffective treatments, accidents, errors, and death. Looking at the history of medicine, some ineffective (and even harmful) treatments were practiced due to a lack of research evidence, such as bloodletting and the use of straightjackets. However, other ineffective or even disastrous practices occurred because doctors refused to apply the evidence at hand. For example, 19th century Austrian doctors failed to wash their hands before delivering babies despite Ignaz Semmelweiss' data showing a clear linkage between hand washing and reduced deaths in childbirth. Instead of using his findings, Semmelweis's colleagues had him fired and sent to an asylum, where he ironically died of septicemia (Ayres, 2007).
There are direct analogies from EBMed to EBMgt. For example, in some cases there isn't very compelling empirical evidence about effective management techniques but in others, the evidence exists but is either not believed, or believed but not implemented. As is the case in medicine, when known evidence is not applied, negative outcomes result for companies via reduced productivity and employee commitment, for employees

via reduced satisfaction and health, and for customers via poor product quality or customer service.

PERSONALquarterly: *Do you have an example where practitioners' views clearly contradict scientific evidence?*
Sara Rynes: There are several examples that have been well-documented in multiple studies. One very unpopular finding is that human judgments are less accurate than actuarial models in making decisions such as whom to hire or whether or not a criminal will return to crime. In fact, research shows that adding human judgment to decisions made on the basis of equations actually reduces decision accuracy (Highhouse, 2008). Not surprisingly, this is a finding that people really don't like! Another unpopular finding is that intelligence predicts job performance better than either conscientiousness or values (Rynes/Colbert/Brown, 2002; Schmidt/Hunter, 1998). Yet another disbelieved finding is that on average, goal-setting produces larger productivity returns than employee empowerment. Studies on how juries make decisions also show that people are more likely to believe anecdotes involving a single person than statistical evidence based on thousands of people.

PERSONALquarterly: *Why do practitioners resist research findings?*
Sara Rynes: When you look at the types of findings that people tend not to believe, you can almost always see some reason why the finding might be disliked. For example, findings about the importance of intelligence might be threatening to people who don't consider themselves to be particularly smart, or who don't like the idea that success should be determined by something not entirely under a person's control. The idea that an equation might perform better than human judgment is also likely to seem threatening to many people. More generally, there are a number of common characteristics of research findings that tend to be rejected by practitioners (or people in general): threatening or anxiety-provoking findings, findings that contradict current beliefs or personal experiences, findings that require change, and findings that are not supported by the practitioner's context (Giluk/Rynes, 2012; Johns, 1993). Many of the reactions that people have to research findings appear to be emotional, rather than rational. If that's right, then people are unlikely to be persuaded simply by presentations of facts and findings. As Tetlock (2000) observed, "Academics who rely on evidence-based appeals to change minds when the disagreements are rooted in values may be wasting everyone's time."

PERSONALquarterly: *Do you have examples where firms clearly benefited from applying EBMgt practices?*
Sara Rynes: The most striking example, in my mind, comes from a joint application of both EBMed and EBMgt: Dr. Donald Berwick's "100,000 Lives" campaign in the United States. By studying the major causes of preventable deaths in U.S. hospitals and then determining (via research reviews) the most effective ways of preventing them, Dr. Berwick inspired a large number of hospitals to implement a six-point checklist to dramatically reduce the most common causes of preventable deaths in hospitals. Using a pre- and post quasi-experimental design, results suggested that the hospitals exceeded the targeted 100,000 reduction in deaths over an 18-month period (Ayres, 2007). Similar dramatic reductions in accidents and infections during surgical procedures have been achieved by applying other checklists tailored to surgical teams (Gawande, 2009). Note that in these cases, the decisions about what to do came from medical evidence, but decisions about how to best implement these practices came from management

PROF. SARA RYNES
Universität Iowa
e-mail: sara-rynes@uiowa.edu

Sara Rynes ist Professorin für Management und Organisation an der Universität von Iowa und gilt als eine der Begründerinnen des evidenzbasierten Managements in den USA. Ausgangspunkt ist ihre viel zitierte Untersuchung aus dem Jahr 2002, in der sie den Kenntnisstand erfahrener Personalpraktiker bezüglich wissenschaftlich abgesicherter Fakten überprüfte.

(i.e., the checklist, modeled on effective practices in the airline industry).

PERSONALquarterly: *This is an impressive example for a country-wide approach to implement practices based on EBMgt and EBMed. Do you have other examples where such principles were applied in single firms?*

Sara Rynes: There are other good examples, some single-case studies and others based on either multiple cases or meta-analyses (where data from many studies are combined into a single analysis). In the case study genre, Gary Latham (2009) describes how an evidence-based manager dramatically improved performance at "Woodlands," a forest products company in the United States. The manager began by employing a variety of research-supported practices, such as: developing a vision statement, conducting job analyses, changing the hiring system to be more job-related, creating a behavior-based performance evaluation system, coaching employees based on their behavioral appraisals, and increasing employee motivation through goal setting. Five years later, usage of raw materials, lumber, and manhours per unit of production had all gone down (25 %, 18 %, and 8 %, respectively), as did grievances, work stoppages (from 28,000 total hours lost over five year to 0 hours lost), voluntary turnover (from 10.6 % to 5.6 %) and absenteeism (from 3.9 % to 2.7 %). Employees' job satisfaction went up, as did their evaluations of supervisory performance. Similarly, Frank Schmidt (2009) describes how more than 30 years ago, a Philip Morris plant that began implementing a battery of ability tests during hiring decisions obtained 35 % higher output from employees selected via ability tests versus those not selected that way. Other improvements from ability testing included 25 % fewer operator failures, 58 % fewer disciplinary actions, a 35 % reduction in unsafe work behaviors, and an 82 % reduction in days lost due to accidents. Still, despite strong meta-analytic evidence of higher performance as a result of ability-based selection procedures (see Schmidt/Hunter, 1998), ability tests are still not widely used among U.S. employers.

Another example that involves implementation of the same evidence-based program by multiple companies was provided by Pritchard/Herrell/DiazGranados/Guzman (2008). They studied the results from 83 field studies that implemented the Productivity and Measurement Enhancement System (ProMES). ProMES is a productivity intervention that is implemented through a series of steps: a design team first develops 4-6 department goals, and then 8-12 objective measures to indicate how well those goals are being met. The units are then given group feedback about how well objectives are being met, and ideas are generated for improvement. This process is repeated over and over again, in a cycle of continuous improvement. Results showed that, on average, work unit productivity moved from the 50th to the 88th percentile following ProMES implementation. This is a sizable effect! The authors also found that the results were more positive when work units followed the recommended protocol more closely.

PERSONALquarterly: *Most of these examples focus on the U.S. Do you perceive any country differences in awareness or implementation of evidence-based principles in organizations, e.g., U.S. vs. Germany?*

Sara Rynes: That's a really great question. Unfortunately, I didn't really know the answer, so I posed the question to members of the EBMgt Collaborative. Four individuals with some international experience offered the following observations.

Two respondents suggested that they saw far more similarities across countries than differences. One of these respondents, a global HR consultant, said: "I've found that decision-makers the world over are astonishingly capable of making decisions based on anything but good evidence. I've observed this working (and in some cases living) in North and South America, Africa, Middle East, Europe and Asia over the past 25 years. Sadly, even when their decisions are informed by good, robust evidence of what works, their organization may or may not act based on this."

However, two respondents thought that there might be some international differences in whether or not managers respond to EBMgt with curiosity and interest, versus defensiveness. Those who had experienced defensive reactions suggested that they might be more common in the U.S. and the U. K. than in Continental Europe or countries in Africa, the Middle East, or Asia. At the same time, however, two of the four felt that U.S. companies were probably ahead of most of the rest in terms of collecting local (i.e., company) evidence for decision making, but not ahead in using academic research findings. But all these comments were impressionistic rather than based on systematic evidence, so this would be a good topic for future investigation.

One thing that has been researched in a variety of countries is whether the academic findings that are disbelieved by U.S. practitioners are also disbelieved by practitioners in other countries. The answer is that there are very strong similarities across countries on most of these items: if U.S. managers don't believe a finding, managers in the Netherlands, Finland, South Korea, Spain, and Australia are also likely not to believe (Sanders et al., 2008; Tenhiälä et al., 2012). This goes back to the notion that there are some general "types" of findings that tend to be disliked on a broad scale.

PERSONALquarterly: *What can a manager do to get started in using academic research or evidence-based management?*

Sara Rynes: This is an important question. There are two general routes to beginning EBMgt: starting to collect relevant data in your organization, and/or reading about evidence-based ma-

nagement principles and research findings. If you take the reading route, one book I would recommend is called "Becoming the Evidence-based Manager" by Gary Latham (2009). Chapters address how to: select high-performing employees; inspire employees to execute strategy; develop and train high-performance teams; evaluate, coach, and motivate high employee performance, and develop workforce resilience. For each chapter, Latham starts with a description of "what works" and "what doesn't work," followed by "effective tools in practice" (e.g., the effective selection procedures he covers are situational interviews, patterned behavior interviews, job simulations, realistic job previews, ability tests, and some personality tests). The final chapter describes two case studies where managers notably improved organizational performance by using evidence-based principles, including Woodlands (which I discussed a bit earlier).

Another good source is the "Handbook of Principles of Organizational Behavior" by Ed Locke (2009). Relative to Latham's book, the Handbook provides more detailed information about the background research, but less focus on how to implement it. The major topics covered are: selection (hiring); training and development; turnover and satisfaction; motivation; team dynamics; leadership; organizational processes, and entrepreneurship.

A third possible source is the recently published "Oxford Handbook of EBMgt". Several authors in the Handbook talk about the difficulties they encountered when they first became managers and wanted to learn about the best ways to manage. The Handbook was designed, in part, to help such managers; it has sections devoted to practice, research, teaching, and criticism. Readers might learn from the experiences of other practitioners who have gone down the evidence-based path, as well as from the chapter by librarian Roye Werner (2012) describing available print and internet sources. (One of my personal favorites is Google Scholar, which often provides links to free copies of scholarly articles addressing the "Googled" topic).

PERSONALquarterly: *And what actions could managers take in their organizations to implement EBMgt?*

Sara Rynes: The other major way to get started is to begin collecting data inside your own organization, particularly when you are about to start implementing a new practice or program. In that situation, it is advised that you: (a) collect "before" measures of outcomes you hope to influence (e.g., customer satisfaction or employee turnover), (b) use the best available evidence about factors that contribute to those outcomes, (c) plan new practices based on this evidence, (d) monitor the outcomes, and (e) further adjust based on what you have learned. This is very similar to the "plan, do, check, act" sequence employed when implementing Total Quality Management programs. Theresa Welbourne (2011) advises a similar practice in HR (which she calls "Fast HR"), where HR managers implement programs to address the biggest problems that are troubling line managers or employees "right now." By addressing important problems and making sure that new practices are producing the desired effects, HR managers gain credibility as effective architects of organizational change.

REFERENCES

Ayres, I. (2007): Super Crunchers: Why Thinking-by-numbers is the new way to be smart. New York: Bantam Books.

Briner, R. B./Denyer, D./Rousseau, D. M. (2009): Evidence-based management: Construct clean-up time? Academy of Management Perspectives, 23(4): 19-32.

Gawande, A. (2009): The checklist manifesto: How to get things right. New York: Metropolitan Books.

Giluk, T. L./Rynes, S. L. (2012): Research findings practitioners resist: Lessons for management academics from evidence-based medicine. In Rousseau, D. M. (Ed.): The Oxford Handbook of Evidence-Based Management: 130-164. New York: Oxford University Press.

Highhouse, S. (2008): Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1(3): 333-342.

Johns, G. (1993): Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. Personnel Psychology, 46(3): 569-592.

Latham, G. P. (2009): Becoming the evidence-based manager: Making the science of management work for you. Boston, MA: Davies-Black.

Locke, E. A. (2009): Handbook of principles of organizational behaviors: Indispensible knowledge for evidence-based knowledge. 2nd Edt.Chichester, U. K.: John Wiley & Sons.

Pritchard, R. D./Harrell, M. M./DiosGranados, D./Guzman, M. J. (2008): The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 93(3): 540-567.

Rousseau, D. M. (2012): Envisioning evidence-based management: In Rousseau, D. M. (Ed.), The Oxford Handbook of Evidence-Based Management: 3-24. New York: Oxford University Press.

Rynes, S. L./Colbert, A. E./Brown, K. G. (2002): HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. Human Resource Management, 41(2): 149-174.

Sanders, K./van Riemsdij, 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: 1976-1988.

Schmidt, F. L. (2009): Select on intelligence. In Locke, E. A. (Ed.), Handbook of Principles of Organizational Behavior, 2nd. Ed.: 3-18. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

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(2): 262-274

Tenhiälä, A./Giluk, T. L./Simon, C./Oh, I.-S., Kepes. S./Kim, S. (2012): The research-practice gap in HR: A cross-cultural study. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Boston: August 6.

Tetlock, P.E. (2000): Cognitive biases and organizational correctives: Do both disease and cure depend on the politics of the beholder? Administrative Science Quarterly, 45(2): 293-326.

Welbourne, T. (2011): Fast HR – Enhancing service excellence. Organizational Dynamics, 40: 292-301

Werner, R. (2012): Buried treasure: A business librarian's insights on finding the evidence. In Rousseau, D. M. (Ed.): The Oxford Handbook of Evidence-Based Management: 262-271. New York: Oxford University Press.

Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen vertrauen

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

Kann das praktische Personalmanagement von empirischen Forschungsergebnissen profitieren? Unsere These ist, dass Forschungsergebnisse der modernen empirischen Personalforschung zur wichtigen Ressource neben Expertenmeinungen, Rat von Kollegen oder eigenen Erfahrungen werden sollten, um falscher Mythenbildung vorzubeugen. Wir beginnen mit einem aktuellen Beispiel, der Diskussion über geschlechtergemischte Teams, um den konkreten Nutzen von Forschungsergebnissen aufzuzeigen. Wir erläutern anschließend, warum empirische Studien heute höhere Relevanz für die praktische Personalarbeit haben als dies wahrscheinlich in der Vergangenheit der Fall war. Darauf aufbauend beschreiben wir, was unter wissenschaftlich abgesicherten Fakten zu verstehen ist. Abschließend zeigen wir praktische Wege auf zur effektiven Nutzung der wissenschaftlichen Literatur und wann sich der Rückgriff besonders lohnt.

Forschungsbeispiel „Geschlechtergemischte Teams“

In der personalwirtschaftlichen Diskussion um Vor- und Nachteile geschlechtergemischter Teams melden sich häufig erfahrene Top-Manager zu Wort. Exemplarisch sei auf ein Interview Bezug genommen, das Liz Mohn bei der Veröffentlichung ihrer Autobiografie gegenüber ZeitOnline gegeben hat:

ZEIT: „Frauen nehmen in der Wirtschaft heute vermehrt Spitzenpositionen ein. Hat das die Führung schon verändert? Die Ausübung von Macht?“

Mohn: „Ja. Es entsteht eine andere Atmosphäre in der Zusammenarbeit. Das spürt man sofort.“

(...) ZEIT: „Sie schreiben, dass gemischte Teams zu besseren Entscheidungen kommen.“

Mohn: „Zu einem abgewogeneren Urteil. Deshalb sind Unternehmen, in denen Männer und Frauen gemeinsam führen, erfolgreicher (o. V., 2011).“

Ähnliche Statements zur Vorteilhaftigkeit geschlechtergemischter Teams sind von (Personal-)Vorständen immer wieder zu hören. ZeitOnline verweist am 18.1.2012 unter der Überschrift „Frauen im Vorstand versprechen Erfolg“ auf eine entsprechende Studie des Beratungsunternehmens Ernst & Young, verbreiteter ist die Hinterlegung durch die McKinsey Studie „Women Matter“.

Korrelation bedeutet nicht Kausalität

Die Tatsache, dass man aus einer Korrelation nicht auf Kausalität schließen sollte, ist fast schon zur Binsenweisheit geworden. Die McKinsey Studie „Women Matter“ von 2007 zeigt beispielsweise eine signifikante Korrelation zwischen dem Frauenanteil in Topmanagementpositionen und dem Unternehmenserfolg. Obwohl die Autoren selbst einräumen, dass sie keine Kausalbeziehung zeigen, wird die Studie in der öffentlichen Debatte immer wieder angeführt, um die Aussage zu stützen, dass geschlechtergemischte Teams effektiver sind.

Tatsächlich ist der Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass Geschlechterdiversität im Gegensatz zu z. B. funktionaler Diversität keinen Einfluss auf den Teamerfolg hat (z. B. Meta-Studie von Bell et al., 2011). Der Einfluss auf den Unternehmenserfolg ist schwerer zu messen, auf Basis der vorliegenden wissenschaftlichen Studien ist jedoch auch hier kein positiver Zusammenhang mit der Geschlechterdiversität festzustellen (Adams/Ferreira, 2009).

Wissenschaftliche Studien finden wenig Beachtung

Im praktischen Personalmanagement finden wissenschaftliche Studien in der Regel zu wenig Beachtung. Sara Rynes untersuchte schon vor ca. zehn Jahren in den USA gemeinsam mit Kollegen das Informationsverhalten von Personalmanagern: Personalmanager informieren sich überwiegend bei ihren Kollegen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und stehen kaum in Verbindung mit Personalforschern (siehe Abb. 1).

Das gleiche Bild zeigt sich auch jenseits persönlicher Kontakte bei der Verwendung unterschiedlicher Publikationen: Es dominieren Wirtschaftszeitungen und Praktikerfachzeitschriften gegenüber wissenschaftlichen Journalen, die weitgehend nicht wahrgenommen werden. Diese Vernachlässigung wissenschaftlicher Studien hat sicherlich etwas damit zu tun, dass Personalmanager in der Vergangenheit enttäuscht waren, wie wenig praxisrelevante Informationen wissenschaftliche Studien beinhalten. Das Beispiel zur Geschlechterdiversität zeigt schon den unmittelbaren praktischen Nutzen. Jenseits dieses Beispiels führen aus unserer Sicht unterschiedliche Entwicklungen innerhalb der personalwirtschaftlichen Forschung zu

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welchen Nutzen haben empirische Ergebnisse der Personalforschung für die betriebliche Praxis?
Methodik: Literaturrecherche, konzeptionelle Argumente.
Praktische Implikationen: Durch die stärkere Berücksichtigung empirischer Forschungsergebnisse wird die Qualität von Managemententscheidungen erhöht, insbesondere bei personalstrategischen Problemstellungen.

einer zunehmenden Nützlichkeit der Ergebnisse für die betriebliche Praxis.

Personalwirtschaftliche Forschung wird praxisrelevant

In der Vergangenheit haben sich personalwirtschaftliche Forschung und betriebliche Personalarbeit häufig sehr getrennt voneinander weiterentwickelt. Ursachen sind etwa unterschiedliche Erfolgslogiken, Erkenntnisinteressen und auch Belohnungssysteme, was letztlich dazu führte, dass der Kontakt zwischen den Systemen oft erstaunlich begrenzt war. Wissenschaftliche Literatur gilt vielen Personalpraktikern als sprachlich und methodisch schwer zugänglich, limitiert in der Aussagekraft oder gar schlichtweg irrelevant für reale personalwirtschaftliche Problemstellungen. Bei vielen Personalpraktikern führte dies zu vollkommenem oder weitgehendem Desinteresse an der Personalforschung. Die wissenschaftliche Erstausbildung, die bei gestandenen Personalmanagern durchaus über 20 Jahre zurückliegen kann, erscheint vielen als hinreichend zur Bewältigung auch strategischer Problemstellungen. Über die letzten Jahre und Jahrzehnte führten jedoch unterschiedliche Entwicklungstendenzen im Bereich personalwirtschaftlicher Forschung dazu, dass heute – anders als in der Vergangenheit – ein substanzieller Erkenntnisgewinn durch die Beschäftigung mit den Forschungsergebnissen erzielt werden kann, die wir im Folgenden kurz skizzieren wollen.

Empirische Fundierung mit innovativen Methoden

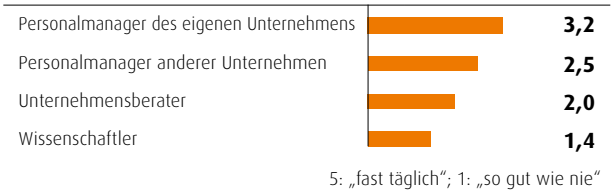
Lange Zeit war die Personalwirtschaftslehre eher rein normativ als empirisch und durch den „Glauben" an unterschiedliche Schulen (z. B. sogenannte Verhaltenswissenschaftler gegen Personalökonomen) geprägt. Die Diskussionen blieben deshalb oft dogmatisch und theoretisch und somit für die praktische Anwendung unfruchtbar. Im Laufe der Zeit entstand – unabhängig von einzelnen Denkschulen – eine empirische Ausrichtung, die nach Erfolgsfaktoren der Personalpolitik fragt. Aus dieser Strömung heraus hat sich inzwischen eine breite Basis an empirischen Einzelstudien entwickelt. Viele (wenn auch nicht alle) empirischen Forscher sind heute von dem Ziel angetrieben, praktische „Relevance" mit akademischem „Rigor" zu verbinden. Zeitgleich haben sich neue empirische Forschungsansätze etabliert. So werden beispielsweise im Rahmen der experimentellen Wirtschaftsforschung betriebliche Entscheidungssituationen nachgebildet und unter kontrollierten Bedingungen überprüft.

Metaanalytische Aggregation verhindert Beliebigkeit

Die Vielzahl einzelner empirischer Studien führt notwendigerweise auch zu widersprüchlichen Ergebnissen. Menschen tendieren dazu, besonders auf Informationen zu achten, welche die eigene Meinung stützen. Dieser sogenannte „Confirmation Bias" führt dazu, dass man diejenigen Studien auswählt, die am besten zur eigenen Meinung passen – und jeder findet Bestätigung der eigenen Meinung. Um eine Systematik in die schwer zu überschauende Zahl von Einzelstudien zu bringen, hat sich seit den 1990er-Jahren vor allem in der Psychologie und in Teilen der Managementforschung das Verfahren der Metaanalyse verbreitet. Metaanalysen fassen die verfügbaren empirischen Einzelstudien zu einer spezifischen Fragestellung systematisch, d. h., unter Berücksichtigung von Untersuchungsumfang und Design zusammen (eine Auswahl relevanter Metaanalysen liefert Abbildung 2).

Mit speziellen statistischen Verfahren wird eine Synthese von Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen zu einem aussagekräftigen Gesamtbild erreicht. Darüber hinaus ermöglichen Metaanalysen die gezielte Identifikation von Rahmenbedingungen, unter denen die Wirksamkeit einzelner

Abb. 1: Nutzung von Informationsquellen bei der Entscheidungsfindung



Quelle: nach Rynes et. al., 2002, S. 162

personalwirtschaftlicher Instrumente gegeben ist und vereinfachen so die Übertragung allgemeiner Forschungsergebnisse auf den spezifischen Kontext des eigenen Unternehmens. Metaanalysen liefern somit einen schnellen und umfassenden Überblick in eine bestimmte Thematik. Dazu muss man sie aber interpretieren können – und sie zunächst überhaupt in der Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen ausfindig machen.

Geringerer Suchaufwand dank Internet

Der wissenschaftliche Diskurs folgt einer eigenen Logik, bei der Relevanz für die Praxis bestenfalls sekundär ist. Der überwiegende Teil wissenschaftlicher Literatur ist für den Praktiker irrelevant, weshalb sich eine kontinuierliche Beschäftigung auch nur eines Teilgebiets der Personalwirtschaft für den Praktiker in der Regel aus Effizienzüberlegungen heraus nicht lohnt. Fruchtbarer ist hingegen eine gezielte Befragung der „Wissenschaft". Dies ist auf Basis des Internets mit etwas Routine heute deutlich einfacher als der früher notwendige Bibliotheksbesuch und die Arbeit mit Schlagwortkatalogen. Wissenschaftsorientierte Suchmaschinen wie „Google scholar" erlauben heute einen schnellen Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse. Zentrale Forschungsarbeiten werden dabei – analog zu den Standardsuchmaschinen – automatisch priorisiert; die zeitliche Vorwärtssuche nach aktueller Literatur wird durch die Funktion „zitiert durch" ermöglicht. Neutrale Zeitschriftenrankings (z. B. vom Verband der Hochschullehrer http://vhbonline.org/service/jourqual/) erlauben eine erste unabhängige Einschätzung der wissenschaftlichen Qualität einer Zeitschrift. Die entsprechenden Artikel sind entweder kostenlos als Volltextversionen hinterlegt oder per kostenpflichtiger Bestellung beim Verlag online erhältlich. Zumindest die inhaltliche Relevanz lässt sich auf Basis der kurzen Abstracts kostenlos einschätzen. War früher ein Tagesausflug in eine Universitätsbibliothek mit ungewissem Ausgang notwendig, stellt sich heute – mit etwas Routine – ein erster Erfolg bereits nach einigen Minuten ein.

Möchten wir beispielsweise ausgehend von der oben angesprochenen Thematik spezifischer den Führungsstilen von Frauen auf den Grund gehen, könnte man beim erwähnten Tool Google scholar (scholar.google.de) die Begriffe „women leadership styles meta-analysis" eingeben. Schon der erste Treffer führt zu einer Studie von Alice H. Eagly und Kollegen (2003), die einen umfassenden, auf 45 Studien beruhenden Vergleich liefert. Dort zeigt sich, dass Frauen im Durchschnitt eher transformationale, charismatische Führungsstile wählen und Führung stärker als Austauschprozess organisieren. Beides führt zu einer etwas höheren Effektivität weiblicher Führung. Zusammen mit dem oben berichteten Ergebnis von Bell et al. (2011) zeichnet sich also folgendes Bild ab: Weibliche Führungskräfte führen nach den dort genutzten Kriterien etwas effektiver, jedoch spielt das Mischungsverhältnis von Männern und Frauen in Managementteams keine erkennbare Rolle. Besteht das Interesse konkreter bezüglich der Auswirkung einer Frauenquote auf den Unternehmenserfolg, so führt eine Suche nach „female board representation" zur gerade im Quarterly Journal of Economics (einer der weltweit angesehensten ökonomischen Fachzeitschriften) erschienenen Studie von Kenneth R. Ahern und Amy K. Dittmar. Diese zeigen, dass die Einführung einer Frauenquote in Aufsichtsgremien börsennotierter Unternehmen in Norwegen erst einmal zu einer Reduktion des Unternehmenserfolgs geführt hat – nicht weil Frauen per se die schlechteren Aufsichtsräte sind, sondern da aufgrund des knappen Angebots qualifizierter Frauen nach Einführung der Quote weniger erfahrene Mitglieder schnell in den Aufsichtsrat aufgenommen werden mussten (Ahern/Dittmar, 2012).

Abb. 2: Auswahl wichtiger Metaanalysen

Themengebiet	Konkrete Fragestellung	Autoren	Zentrale Ergebnisse
Rekrutierung	Welche Personalauswahlverfahren sind valide bezüglich der Vorhersage des Berufserfolgs?	Schmidt/Hunter,1998	Hohe Validität von allgemeinen Intelligenztests und strukturierten Interviews.
Teamzusammensetzung	Welche Formen von Unterschiedlichkeit beeinflussen den Erfolg von Teams?	Bell/Villado/Lukasik/Belau/Briggs, 2011	Positiver Einfluss funktionaler Unterschiedlichkeit, demografische Faktoren weitgehend irrelevant.
Vergütung	Haben variable Vergütungssysteme einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg?	Jenkins/Gupta/Mitra/Shaw,1998	Finanzielle Anreize erhöhen im Durchschnitt die Produktivität.
Retention	Welche Faktoren beeinflussen die Kündigungswahrscheinlichkeit?	Griffeth/Hom/Gaertner, 2000	Vielfalt von Faktoren sind entscheidungsrelevant, viele davon sind durch das Unternehmen nicht beeinflussbar.
International HRM	Welches Einfluss haben Kulturunterschiede auf den Erfolg von Unternehmensübernahmen (M&A)?	Stahl/Voigt, 2008	Kulturunterschiede müssen differenziert betrachtet werden und haben sowohl positive als auch negative Effekte auf den Akquisitionserfolg.

Quelle: Eigene Darstellung

Was sind gesicherte Fakten?

Gute empirische Forschung zeichnet sich dadurch aus, dass die gewählte Methode angemessen und für den Leser nachvollziehbar ist und lässt sich somit grundsätzlich von jedem beurteilen. Ausgangspunkt der Bewertung kann das Experiment als Idealbild wissenschaftlicher Forschung sein (Angrist/Pischke, 2009): Wie müsste eine Studie aufgebaut sein, damit sie für meine praktische Fragestellung eine eindeutige Empfehlung liefert? An dieses Idealbild nähert sich die medizinische Forschung durch die Verwendung von randomisierten Experimenten an. Durch gezielte Durchführung einer Maßnahme in einer „Treatmentgruppe" (Medikament gegeben) bei gleichzeitiger Beobachtung der Ergebnisse in einer unveränderten „Kontrollgruppe" (Plazebo gegeben) lassen sich sauber kausale Effekte identifizieren. Auch Ökonomen nutzen in wachsendem Umfang kontrollierte Experimente, auch wenn diese aus praktischen Erwägungen in Unternehmen häufig schwer durchführbar sind. Ausgenutzt werden können aber auch sogenannte Quasi-Experimente oder natürliche Experimente, die beispielsweise durch gesetzliche Änderungen zustande kommen, die in bestimmten Unternehmen Änderungen herbeiführen, andere jedoch unbeeinflusst lassen. Bei komplexen, vielschichtigen, durch Interdependenzen geprägten Problemen der betrieblichen Praxis kann sich betriebswirtschaftliche Forschung diesem Idealbild nur annähern.

Die drei Kernfragen stellen

Wie weit man in einem spezifischen Fall von diesem entfernt ist, lässt sich mithilfe von drei Kernfragen ermitteln:

1. **Verzerrt die gewählte Erhebungsmethode das Ergebnis?** Bei sogenannten „statistischen Artefakten" wird das Ergebnis wesentlich durch die gewählte Untersuchungsform bestimmt. Klassisches Beispiel ist hier das Antwortverhalten der sozialen Erwünschtheit bei Befragungen, bei dem die Befragten nicht ihre tatsächliche Meinung äußern, sondern ihr Antwortverhalten an eine antizipierte, sozial akzeptierte Meinung anpassen. Dies taucht beispielsweise bei Gehaltsstudien auf. Fragt man Probanden direkt nach ihrer Einschätzung über die Wichtigkeit der Höhe des Einkommens, so wird diesem typischerweise nur eine geringe Bedeutung beigemessen. Wird die Bedeutung jedoch indirekt erhoben, indem Probanden beispielsweise nach ihren Präferenzen über verschiedene Jobangebote mit unterschiedlichen Eigenschaften befragt werden, so stellt man eine höhere Bedeutung des Einkommens für die Entscheidung fest. Eine naheliegende Erklärung für das Phänomen ist, dass Menschen nicht gerne zugeben, wie wichtig ihnen Geld tatsächlich ist (Rynes/Gerhart/Minette, 2004).
2. **Existiert ein Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichem Instrumenteneinsatz und betriebswirtschaftlichem Organisationserfolg?** Zielsetzung personalwirtschaftlicher Maßnahmen ist der betriebswirtschaftliche Erfolg. Evidenzbasierte Manager benötigen Studien, die eine Beziehung zwischen dem personalwirtschaftlichen Maßnahmeneinsatz und dem Organisationserfolg herstellen. Untersuchungen, die lediglich den Verbreitungsgrad von Instrumenten oder subjektive Einschätzungen zur Wirksamkeit ermitteln, sind am Ende meist deutlich weniger hilfreich. Ein direkter Zusammenhang zwischen den ökonomischen Erfolgsgrößen eines Unternehmens und dem Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente ist häufig jedoch nur schwer herzustellen. Belastbare Studien zeichnen sich dadurch aus, dass sie zumindest einen Zusammenhang zu Erfolgsgrößen herstellen, die in direkter und bereits nachgewiesener Verbindung mit ökonomischen Erfolgsgrößen stehen. So werden beispielsweise im Bereich Retention-Management regelmäßig Trendstudien und Befragungen von Personalpraktikern zur Einschätzung der relativen Bedeutung von Retention-Management im Allgemeinen oder zum Einsatz und der Einschätzung der Wirksamkeit einzelner Retention-Maßnahmen durchgeführt. Diese können immer nur die subjektive Einschätzung der Personaler spiegeln. Studien, die dagegen den Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichen Maßnahmen und der tatsächlich gemessenen ungewollten Fluktuation untersuchen, sind dagegen meist deutlich aussagekräftiger. Ein unmittelbarer Nachweis des Effekts auf eine ökonomische Erfolgsgröße des Unternehmens (z. B. Gewinn) ist nicht für jede einzelne Studie erforderlich, denn Unternehmen können beispielsweise die Kosten ungewollter Fluktuation als individuellen Business Case abschätzen.
3. **Wird wirklich ein kausaler Zusammenhang zwischen den betrachteten Variablen nachgewiesen?** Eine wesentliche Problemstellung personalwirtschaftlicher Forschung besteht in der Ermittlung von Wirkzusammenhängen, d. h. kausalen Beziehungen. Werden in einer Studie zum Beispiel gleichzeitig Frauenanteil und Unternehmenserfolg erhoben, sind zunächst verschiedene Interpretationen möglich: Erstens könnten Frauen im Führungsteam tatsächlich den Unternehmenserfolg erhöhen, beispielsweise durch das Einbringen neuer Sichtweisen. Zweitens könnten es sich gerade erfolgreiche Unternehmen „leisten", Frauen ins Führungsteam aufzunehmen, um so die geforderte Gleichbehandlung zu demonstrieren. Dann wäre also der Erfolg die Ursache für den höheren Frauenanteil. Drittens könnten weitere Einflussgrößen existieren, die sowohl den Frauenanteil als auch die Veränderung des Unternehmenserfolgs erklären.

Selektionseffekte werden zum Problem

Ein grundlegendes Problem beim Streben nach der Aufdeckung kausaler Effekte sind hier Selektionseffekte. Diese treten auf, wenn Treatment- und Kontrollgruppe nicht direkt vergleichbar

sind. In der oben angeführten McKinsey-Studie (2007) wird die Performance von Unternehmen mit hoher und niedriger Frauenquote verglichen. Jedoch stammen die Unternehmen in der Studie aus unterschiedlichen Branchen, haben unterschiedliche Historien, Wettbewerbspositionen und -strategien. Unternehmen mit hohem und geringem Frauenanteil sind daher schwer vergleichbar. So könnten beispielsweise jüngere Unternehmen einen höheren Frauenanteil haben (da der Anteil von Frauen unter den Hochschulabsolventen stetig gestiegen ist) und eher in innovativen und somit profitableren Branchen tätig sein. Dann würde man auch ohne jeden Kausalzusammenhang dennoch eine Korrelation zwischen Frauenanteil und Profitabilität beobachten.

Wann keine Selektionseffekte auftreten

Selektionsverzerrungen treten dann nicht auf, wenn durch einen „exogenen" Grund (der unabhängig von wesentlichen, nicht gemessenen Charakteristika ist), Veränderungen für manche Unternehmen oder Unternehmensteile erzwungen werden wie in oben genannter Studie zur Evaluation der Einführung der Frauenquote in Norwegen.

Bei Studien zur Wirksamkeit personalwirtschaftlicher Instrumente in einzelnen Unternehmen können auch beispielsweise zeitliche Verschiebungen bei der Einführung in unterschiedlichen Unternehmensteilen ausgenutzt werden. So nutzt eine sehr bekannte Studie von Lazear (2000) zur Wirkung der Einführung eines variablen Vergütungssystems aus, dass das betroffene Unternehmen das System nicht in allen Niederlassungen gleichzeitig, sondern schrittweise eingeführt hat. So gibt es zu jedem Zeitpunkt während der Einführungsphase jeweils Niederlassungen, die das neue System nutzen und andere, dies es noch nicht nutzen – es entstehen also Treatment- und Kontrollgruppen ohne dass das Unternehmen wirklich ein „Experiment" bewusst geplant hat – der kausale Effekt der Systemeinführung (hier ein substanzieller Anstieg der Performance) kann sauber abgeschätzt werden. Etwaige Drittvariablen wie Konjunktur- oder Zeiteffekte können das Ergebnis nicht treiben.

Alternative zur Kontrolle von Drittfaktoren

Ein alternativer Weg der Kontrolle von Drittfaktoren sind Regressionsmodelle, bei denen der Einfluss möglicher weiterer Einflussfaktoren berücksichtigt wird. Allerdings ist es hier von zentraler Bedeutung, alle wichtigen Drittvariablen zu berücksichtigen – und häufig ist die Verfügbarkeit von wichtigen Drittvariablen eingeschränkt. Ein wirklich randomisiertes Experiment oder Quasi-Experiment wird also einer Regressionsanalyse, bei der nicht vollkommen klar ist, von welchen Faktoren die untersuchte Kernvariable selbst beeinflusst wird, immer überlegen sein bezüglich der Fähigkeit, kausale Effekte abzuschätzen.

Entlang der oben genannten drei Kernfragen kann der methodisch geschulte Personalmanager unterschiedliche empirische Ergebnisse selbstständig bewerten. Ein pragmatischer Weg besteht im Rückgriff auf Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Zeitschriften, die einem „Peer Review" unterliegen, d. h., bei denen in der Regel jeder Beitrag von typischerweise mindestens zwei anonymen Gutachtern geprüft wird und häufig gerade bei den sehr renommierten wissenschaftlichen Zeitschriften mehrere Revisionsrunden durchlaufen hat, in denen die Gutachter die Autoren häufig zu weitergehenden Überprüfungen ihrer Hypothesen antreiben und die Methodik hinterfragen. Peer Reviews arbeiten nicht fehlerfrei, die Veröffentlichung methodisch fragwürdiger Studien wird jedoch substanziell reduziert. Zudem hat es in den letzten Jahren sehr große Fortschritte bezüglich der Anforderungen der Zeitschriften an eine hochwertige empirische Analyse gegeben.

Keine blinde Übertragung von Forschungsergebnissen

Wir plädieren bewusst für eine komplementäre Verwendung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse bei der betrieblichen Entscheidungsfindung neben anderen Informationsquellen. Dies liegt in den Möglichkeiten aber auch den Grenzen wissenschaftlicher Ergebnisse begründet. So werden die Ergebnisse grundsätzlich typischerweise hilfreich bei der Entscheidungsfindung sein, aber weniger bei der konkreten Implementierung. Die folgenden Schritte können bei der Nutzung für betriebliche Entscheidungsprobleme als Orientierung dienen.

Eine konkrete Fragestellung formulieren

Die Wissenschaft muss konkret befragt werden, um inhaltlich wertvolle Aussagen zu erhalten. Schlagworte und Programmatiken wie „Work-Life-Balance" oder „Diversity" sind meist nicht sehr hilfreich – da sie typischerweise eine ganze Reihe sich überlagernder und teilweise in unterschiedliche Richtung wirkender Mechanismen umfassen. Denise Rousseau und Eric Barends (2011) empfehlen beispielsweise als ersten Schritt, diese in beantwortbare Fragen zu überführen: „Sind geschlechtergemischte Teams erfolgreicher als homogene Teams?" oder „Welche Art von Diversity erhöht den Teamerfolg?" Dies scheint auf den ersten Blick dem eher ganzheitlichen Arbeiten eines Managers zu widersprechen, der vielfältige Interdependenzen und unterschiedliche Zielsetzungen verschiedener Stakeholder berücksichtigen muss. Die analytische Zerlegung in Teilfragen erhöht jedoch auch für den Praktiker die Klarheit bezüglich des zu lösenden Problems, solange er die Ganzheitlichkeit nicht aus dem Blick verliert (siehe Abb.3).

Ergebnisse auf das Unternehmen übertragen

Aufbauend auf der konkreten Fragestellung, erfolgt die gezielte Suche nach den besten verfügbaren Fakten zur Beantwortung der Frage. Die Ergebnisse lassen sich in einem Kurzgutachten

zusammenfassen („Rapid Evidence Assessment“). Dies können Personalmanager entweder selbst durchführen, Rückgriff auf einen ihnen bekannten empirisch arbeitenden Wissenschaftler nehmen oder mit einer Hochschule kooperieren.

Erfolgskritisch ist die konkrete Übertragung der Ergebnisse auf das Entscheidungsproblem im eigenen Unternehmen. Wissenschaft zielt tendenziell auf verallgemeinerbare Aussagen über spezifische Mechanismen. Betriebliche Praxis will die beste Lösung für das eigene Unternehmen für ein praktisches Problem, bei dem meist mehrere überlagernde ökonomische oder psychologische Mechanismen eine Rolle spielen. Grundsätzlich empfehlen wir hier das Prinzip der „Umkehr der Beweislast“: Wenn wissenschaftliche Ergebnisse eine eindeutige Entscheidung nahelegen, so müssten spezifische Faktoren im Unternehmen angeführt werden, warum diese hier gerade nicht gelten sollen. Vielleicht liegt in der Abweichung vom Durchschnitt gerade der strategische Wettbewerbsvorteil des Unternehmens.

Darüber hinaus beinhalten auch wissenschaftliche Studien schon teilweise sehr hilfreiche Differenzierungen. So unterscheiden die Studien zum Zusammenhang zwischen Diversität und Teamerfolg nicht nur zwischen verschiedenen Arten von Diversität (Alter, Geschlecht, Ausbildung etc.), sondern darüber hinaus z. B. auch zwischen unterschiedlichen Aufgaben (bspw. kreative Aufgaben), was die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für das eigene Unternehmen erleichtert.

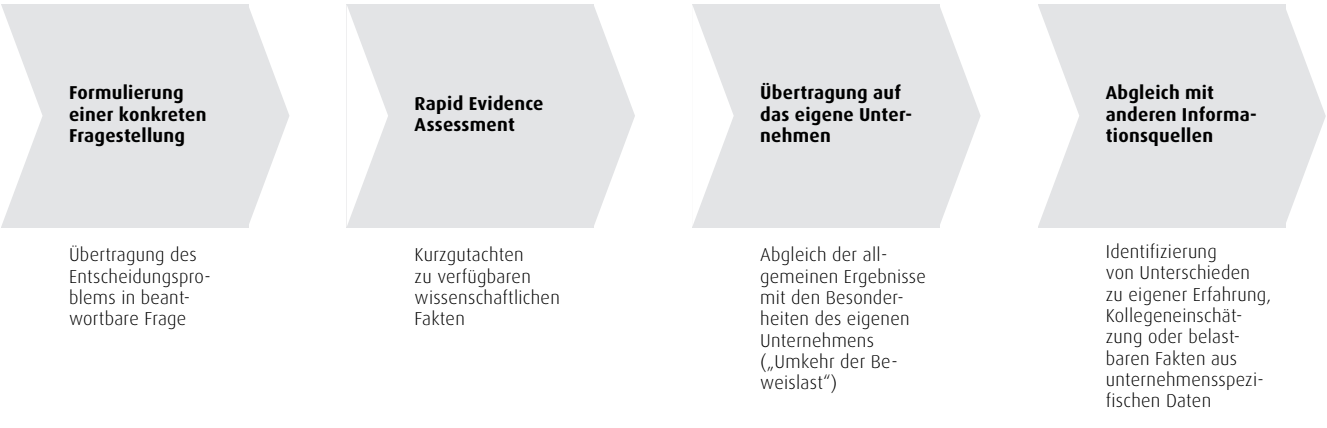
Informationsquellen und die eigene Erfahrung einbeziehen

Abschließend sollte ein Abgleich mit anderen Informationsquellen (Kollegen, Beispiele anderer Unternehmen, eigenen Erfahrungen etc.) erfolgen. Sofern ein Widerspruch zwischen wissenschaftlichen Ergebnissen und diesen Quellen vorliegt, sollte versucht werden, diesen vor der Entscheidungsfindung aufzulösen. Häufig wird sich zeigen, dass solche Widersprüche in unterschiedlichen Konnotationen zu Begriffen liegen. Je präziser die gestellte Frage formuliert ist, desto leichter wird es sein, den Widerspruch aufzulösen. Sofern der Widerspruch in der besseren Methodik wissenschaftlicher Studien begründet liegt, sollten die wissenschaftlichen Ergebnisse entscheidungsleitend sein.

Aber auch der umgekehrte Fall kann eintreten und ist insbesondere in den folgenden drei Fällen möglich:

1. **Die wissenschaftlichen Ergebnisse basieren auf spezifischen Untersuchungsgruppen und die Übertragbarkeit ist fraglich:** Das Beispiel intrinsische Motivation mag dies verdeutlichen. Es existieren zahlreiche Studien und Metaanalysen zur Frage, ob die Zahlung einer (monetären) Belohnung die Motivation verstärkt oder nur die zuvor bereits vorhandene intrinsische Motivation verdrängt (crowding-out). Diese Frage ist betriebswirtschaftlich hochrelevant, zielt sie doch auf die Wirksamkeit variabler Vergütungssysteme. In der Tat weisen Studien den Crowding-out-Effekt nach. Viele davon beruhen aber auf der Untersuchung von Schulkindern, in denen gemessen wird, ob diese auch nach der Zahlung einer Belohnung freiwillig zu einer zuvor ausgeübten Tätigkeit, wie beispielsweise dem Malen eines Bildes, zurückkehren. Andere sind Laborexperimente bei denen die Probanden Studierende sind, die eine Aufgabe zum ersten Mal ausführen. Diese Ergebnisse sind für die psychologische und ökonomische Motivationsforschung hochinteressant, für die betriebliche Praxis – für die sie nicht entwickelt, jedoch dennoch regelmäßig als „Beweis“ herangezogen werden – aber nur begrenzt relevant. Die existierenden Studien auf der Basis von Unternehmensdaten (so wie z. B.

Abb. 3 Vorgehen bei der Übertragung auf das eigene Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

die oben genannte Studie von Lazear (2000)) zeigen hingegen überwiegend positive Effekte variabler Vergütung.

2. **Relevante Ziele blieben unberücksichtigt:** Managementprobleme sind in der Regel komplex. Selbst wenn ein Effekt von Geschlechterdiversität auf den Teamerfolg nicht nachweisbar ist, mögen andere Faktoren für die Förderung von Geschlechterdiversität in Teams sprechen, beispielsweise weil da Diversität ein eigenes Ziel an sich darstellt oder man sich durch die Ansprache bisher wenig berücksichtigter Mitarbeiter- oder Bewerbergruppen neue Talentpools erschließen möchte. Es ist aber hier wichtig, präzise und diszipliniert zu argumentieren, um die wirklichen Gründe für eine Maßnahme gegenüber möglichen anderen Nachteilen sauber abzuwiegen. Gerade hier unterscheidet sich ja die seriöse wissenschaftliche Herangehensweise von der Herangehensweise eines Beraters oder auch eines Politikers – Argumente sollten nicht allein aus rhetorischen Gründen benutzt werden – sondern allein weil sie dem Erkenntnisinteresse dienen.
3. **Alternative Quellen sind aktueller oder problemnäher:** Wir haben eingangs darauf hingewiesen, dass sich die Qualität der Daten nicht am Autor, sondern an der Einhaltung von Qualitätsstandards misst. Wissenschaftliche Studien haben den Vorteil einer tendenziell höheren methodischen Stringenz, häufig jedoch den Nachteil, dass die verwendeten Daten älter sind. Der Personalpraktiker ist an Aussagen über die Zukunft interessiert. Kritisch wird dies erst, wenn der begründete Verdacht vorliegt, dass die Zusammenhänge, die in der Vergangenheit galten, in der Zukunft nicht mehr gelten, ein sogenannter Strukturbruch. Glücklicherweise sind die meisten personalwirtschaftlichen Zusammenhänge stabiler als dies in der durch Innovation und Neuartigkeit getriebenen Wirtschafts- und Fachpresse suggeriert wird, z. B. der Hype um die angeblich völlig neuartige Generation Y (vergleiche hierzu Twenge et al. 2010). Dem faktenorientierten Personalmanager sollte die Richtigkeit wichtiger sein als die Neuartigkeit; belastbare Fakten helfen ihm, nachhaltige Trends von temporären Moden zu unterscheiden.

Wann lohnt sich ein evidenzbasiertes Vorgehen?

Es liegt bisher kein übergreifender wissenschaftlicher Nachweis vor, dass die Anwendung eines evidenzbasierten Managementansatzes betriebswirtschaftlich nützlich ist. Nachweisen und monetär bewerten lässt sich aber die Vorteilhaftigkeit der Vermeidung von personalwirtschaftlichen Fehlentscheidungen. So ist beispielsweise im Bereich der Personalauswahl eine Quantifizierung des zusätzlichen Nutzens aus der Anwendung wissenschaftlich fundierten Personalauswahlverfahren relativ leicht zu berechnen (siehe PERSONALquarterly 2012 Heft 1, Biemann/Weckmüller, 2012). Grundsätzlich können wissenschaftliche Fakten das Fehlerrisiko reduzieren, d. h., sie schaffen keine absolute Sicherheit und der Nutzen der Zusatzinformation muss die Kosten der Informationssammlung übersteigen. Für das Beispiel der Personalauswahl lässt sich also auch mit den empirisch besten Verfahren keine fehlerlose Auswahl realisieren, allerdings kann die Anzahl der Fehlentscheidungen teilweise drastisch reduziert werden.

Aus diesen kurzen Überlegungen wird deutlich: Die Einbeziehung empirischer Evidenz lohnt sich, wenn strategische Entscheidungen unter hoher Unsicherheit getroffen werden. Der Einsatz ist zudem lohnender, wenn gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse zu einem Themenfeld vorliegen und wenn ein großer Unterschied zwischen den verbreiteten Meinungen und den gesicherten Fakten besteht. Bei vielen Entscheidungen im Tagesgeschäft, die schnell getroffen werden müssen, kann der Personalpraktiker meist auf seine Erfahrung setzen. Bei erfolgskritischen, strategischen Entscheidungen mit höherer Unsicherheit wäre es jedoch fatal, existierende wissenschaftliche Forschung zu ignorieren.

Zusammenfassung und praktische Empfehlungen

- Die Verwendung wissenschaftlicher Forschungsergebnisse kann die Entscheidungsqualität im Personalmanagement verbessern und das Risiko von Fehlentscheidungen reduzieren.
- Wissenschaftliche Studien sollten komplementär zu anderen Informationsquellen genutzt werden.
- Der Informationsgewinn resultiert aus der gezielten „Befragung der Wissenschaft“ und der kritischen Übertragung der Ergebnisse auf das eigene Unternehmen.
- Personalpraktiker benötigen Grundlagenkenntnisse wichtiger empirischer Methoden in der Personalforschung.

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. DIRK SLIWKA
Universität zu Köln, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre
e-mail: dirk.sliwka@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

Adams, R. B./Ferreira, D. (2009): Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics 94(2), S. 291–309.

Ahern, K. R./Dittmar, A. K. (2012): The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. The Quarterly Journal of Economics, 127(1), S. 137-197.

Angrist, J. D./Pischke, J.-S. (2009): Mostly harmless econometrics. An empiricist's companion. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Bell, S. T./Villado, A. J./Lukasik, M. A./Belau, L./Briggs, A. L. (2011): Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. Journal of Management 37(3), S. 709–743.

Biemann, T./Weckmüller, H. (2012): Methoden der Personalauswahl – Was nützt? In Personalquarterly 64(1): 46-49.

Eagly, A. H./Johannesen-Schmidt, M. C./van Engen, M. L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129(4), S. 569-591.

Griffeth, R.W./Hom, P.W./Gaertner, S. (2000): A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, Journal of Management 26(3), S. 463-488.

Jenkins, G. D./Gupta, N./Mitra, A./Shaw, J.D. (1998): Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. Journal of Applied Psychology, 83(5), S. 777-787.

Lazear, E. (2000): Performance Pay and Productivity. American Economic Review, Vol. 90, S. 1346-1361.

McKinsey&Company (2007): Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver. http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf.

o.V. (2011): Schreib es auf. ZeitOnline vom 11.09.2011. http://www.zeit.de/2011/37/P-Interview-Mohn/seite-3

Rousseau, D. M./Barends, E. G. R. (2011): Becoming an evidence-based HR practitioner. Human Resource Management Journal, 21(3), S. 221–235.

Rynes, S. L./Colbert, A. E./Brown, K. G. (2002): HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. Human Resource Management, 41(2), S. 149–174.

Rynes, S. L./Gerhart, B./Minette, K. A. (2004): The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, 43(4), S. 381–394.

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, S. 262-274.

Stahl, G. K./Voigt, A. (2008): Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. Organization Science, 19(1), S. 160-176.

Twenge, J. M./Campbell, S. M./Hoffman, B. J./Lance, C. E. (2010): Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. In: Journal of Management 36 (5), S. 1117–1142.

SUMMARY

Research question: What are the benefits of scientific empirical research for HR managers?
Methodology: Literature research, conceptual arguments.
Practical implications: The risk of failure in management decisions will be reduced when empirical research is taken into account. This is especially relevant for strategic decisions.

Differenziertes Personalmanagement für alternde Belegschaften

Von **Dr. Jörg Korff** (EnBW)

Schenkt man dem gängigen Klischee Glauben, ist es nicht gut bestellt um die Konkurrenzfähigkeit deutscher Wirtschaftsunternehmen, die durch den demografischen Wandel – also den beschleunigten Alterungsprozess der deutschen Bevölkerung und folglich ihrer Erwerbstätigen – vor großen Problemen stehen. Nach Überzeugung der überwiegenden Zahl Personalverantwortlicher in deutschen Unternehmen zeichnen sich ältere Mitarbeiter insbesondere durch Defizite ihrer Flexibilität, Belastbarkeit, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft aus (Boockmann/Zwick, 2004), was in der Folge zu der sehr hohen Beliebtheit von Altersteilzeitprogrammen (ATZ) bei Unternehmen und Mitarbeitern geführt hat. Dieser „goldene Handschlag" ist für viele Unternehmen aber in jüngerer Zeit, die durch einschlägige Arbeitsmarktveränderungen mit Phänomenen wie Facharbeitermangel und „war for talents", spätestens jedoch seit Wegfall staatlicher Subventionen, kein gangbarer Weg mehr. Ein schlichtes Ausmustern der aus Sicht zahlreicher Personalverantwortlicher weniger produktiven, beinahe leistungsgeminderten Senioren ist zu teuer und nicht mehr zielführend; insbesondere bei einer Verschärfung der demografischen Gesamtsituation in greifbarer Zukunft.

Vor diesem Hintergrund sahen sich einige Unternehmen verschiedener Größenordnungen, Branchen und Unternehmenskulturen veranlasst, ein Forschungsprojekt[1] mit dem Ziel zu initiieren, Lösungsansätze für ein Personalmanagement mit praktisch umsetzbaren Handlungsoptionen zu generieren. Von zentraler Bedeutung war hier vor allem, belastbare – d. h. reale Gegebenheiten und nicht vage Vermutungen widerspiegelnde – Antworten auf Fragen zu finden, wie der Umgang mit deutlich alternden Belegschaften durch ein adäquates Personalmanagement zukünftig aussehen kann: Welche Auswirkungen sind durch alternde Belegschaften tatsächlich zu befürchten? Wie lassen sich die Instrumentarien des Personalmanagements gezielt einsetzen, um die demografisch bedingten Veränderungen im Personalstamm konstruktiv zu managen? An welchen Stellen ist eine Altersdifferenzierung bei Personalführungsinstrumenten sinnvoll? Wo nicht?

1 Dieses Forschungsprojekt wurde im Rahmen des WDN – WISE Demografie Netzwerk mit den Mitgliedsunternehmen Deutsche Bahn AG, Deutsche Bank AG, Daimler AG, EnBW – Energie Baden Württemberg AG, Lonza Group Ltd., Mars GmbH, Otto Group GmbH & Co. KG und Volkswagen AG angestoßen.

Stand der Dinge: Fakten statt Stereotype

In einem ersten Schritt wurde der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse zusammengetragen, die für die gegebene Fragestellung von Belang waren. Gesicherte Befunde aus der psychologischen Forschung als auch betriebswirtschaftliche – genauer: personalwirtschaftliche – Forschungsergebnisse jüngeren Datums lieferten wichtige Erkenntnisse, die Forschungsfragen angemessen auszurichten. Grundlage für diese einleitende Bestandsaufnahme waren sowohl wichtige Einzelstudien mit kontrollierter methodischer Qualität als auch Metaanalysen, also die Zusammenfassung von zahlreichen wissenschaftlichen Einzeluntersuchungen, die einen ausgezeichneten Überblick über den Forschungsstand geben. Zu den wichtigsten Ergebnissen, manche den landläufigen Erwartungen entsprechend, manche für den Praktiker durchaus überraschend, gehören die folgenden Befunde:

- Der Einsatz von HR-Praktiken bewirkt tatsächlich Unternehmenserfolg (Huselid, 1995).
- Zu den Personalpraktiken, die Unternehmensleistungen maßgeblich beeinflussen, gehören z. B. Personalauswahl, Aus- und Weiterbildung, Leistungsbeurteilungen, Beförderungsmöglichkeiten und andere mehr (Combs/Liu/Hall/Ketchen, 2006).
- Ausschlaggebend für den Erfolg von HR-Praktiken ist nicht die schiere Existenz im Unternehmen, sondern die faktische Wahrnehmung durch die Mitarbeiter (Nishii/Lepak/Schneider, 2008).
- HR-Praktiken wirken auf Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern, die wiederum für den Unternehmenserfolg verantwortlich sind (Messersmith/Patel/Lepak, 2011).
- Es gibt keinen Zusammenhang zwischen Lebensalter und Arbeitsleistungen (Ng/Feldman, 2008).
- Kognitive Leistungsfähigkeit (Intelligenz) nimmt mit steigendem Lebensalter in manchen Teilbereichen ab, in manchen bleibt sie bis ins höchste Alter stabil (Hedden /Gabrieli, 2004); alle Teilbereiche lassen sich durch gezielte Maßnahmen positiv beeinflussen (Jaeggi/Buschkuehl/Jonides/Perrig, 2008; Mercado, 2008).
- Mit steigendem Lebensalter verändern sich Persönlichkeitszüge (Jones/Meredith, 1996), Ziele und Werthaltungen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Handlungsmöglichkeiten bieten Personalpraktiken hinsichtlich Produktivität, Einstellungen und Motivation alternder Beschäftigter?
Methodik: Systematische Analyse wissenschaftlicher Erkenntnisse aus Psychologie und Personalwirtschaft mit fragebogenbasierter Mehrebenenanalyse (1.540 MA, 602 FK, 75 OE aus 20 Unternehmen).
Praktische Implikationen: Der altersdifferenzierte Einsatz von Personalpraktiken verbessert die Effektivität der Personalarbeit: Arbeitsleistungen, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung werden durch den gezielten Einsatz gefördert.

(Ebner/Freund/Baltes, 2006), Präferenzen im sozialen Austausch (Charles/Carstensen, 2010) und Einstellungen zur Arbeit wie Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung (Ng/Feldman, 2010) mit weitreichenden Implikationen für den Arbeitskontext (Kanfer/Ackerman, 2004).

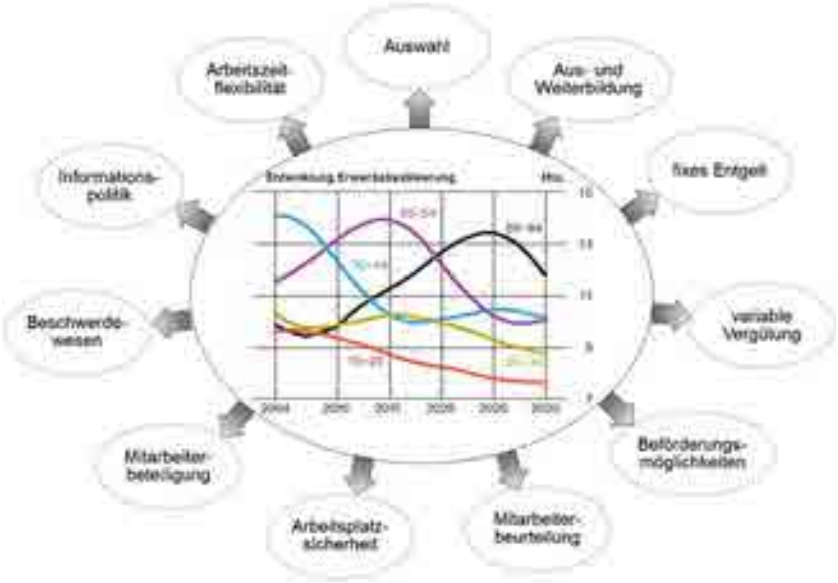
Die zentralen Fragen

Folgende zentrale Fragen ließen sich formulieren, die mit einer gezielten Untersuchung beantwortet werden sollten:
1. Welche Rolle spielt das Lebensalter der Mitarbeiter für den Prozess, der HR-Praktiken in hohe Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit, Unternehmensbindung und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter übersetzt und in der Folge zu hohen Unternehmensleistungen führt?
2. Wie muss ein altersdifferenziertes Personalmanagementsystem, also das Gefüge aller in einem Unternehmen zum Einsatz kommenden HR-Praktiken und Personalführungsinstrumente, gestaltet sein, um Mitarbeiter verschiedenen Lebensalters zu motivieren, zufriedenzustellen, ans Unternehmen zu binden und zu möglichst guten Leistungen zu führen?

Der Lösungsweg – die Mitarbeiter fragen

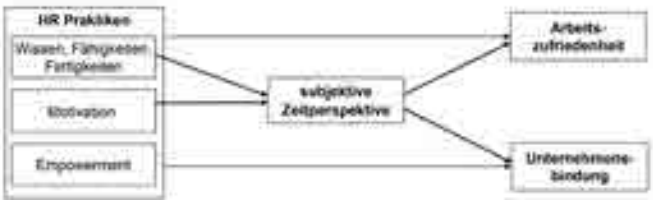
Um diese Kernfragen zu beantworten, wurde eine Untersuchung konzipiert, durchgeführt und die Ergebnisse der Analysen in Handlungsempfehlungen übersetzt. Zu den zentralen Eckgrößen der Untersuchung gehörten einerseits die Auswahl und Rekrutierung einer entsprechenden Stichprobe sowie andererseits die Konzeption eines Fragebogens. Im Rahmen der Studie war wichtig, die Mitarbeiter und nicht – wie häufig üblich – die Führungskräfte oder gar die Personalverantwortlichen nach der

Abb. 1: Personalmanagementsysteme im demografischen Wandel



Quelle: angelehnt an Tivig/Waldenberger, 2011

Abb. 2: Die subjektive Zeitperspektive übersetzt HR-Praktiken in Einstellungen der Mitarbeiter



Quelle: Korff et al., 2011

Existenz von HR-Praktiken zu fragen. Auf diese Weise und unter Einsatz entsprechender Analyseverfahren (Mehrebenenanalysen) war es möglich, Mitarbeiter mit faktisch verschiedenen Rahmenbedingungen innerhalb eines Unternehmens nicht in einen Topf zu werfen. Ein weiteres wichtiges Kriterium, generalisierbare und damit belastbare Aussagen zu erhalten war, dass die Arbeitsleistungen von Mitarbeitern unabhängig und möglichst objektiv von deren Vorgesetzten beurteilt wurden. So konnten Verzerrungen durch subjektive Selbsteinschätzungen vermieden werden. Insgesamt wurden so 1.540 Mitarbeiter aus 75 Unternehmenseinheiten von 20 Unternehmen verschiedener Branchen sowie deren 602 direkte Vorgesetzte mit entsprechend aufeinander abgestimmten Erhebungsinstrumenten befragt. Um eine möglichst gute Messqualität und Vergleichbarkeit sowohl innerhalb als auch über die Stichprobe hinaus zu erhalten, wurde der Fragebogen ausschließlich mit wissenschaftlich überprüften und erprobten Skalen konzipiert. Gemessen wurde neben soziodemografischen Variablen und den bereits erwähnten in den Unternehmen genutzten Personalführungsinstrumenten vor allem arbeitsrelevante Einstellungen wie Arbeitszufriedenheit und -motivation, Unternehmensbindung und tatsächliche Arbeitsleistungen sowie einige psychologische Indikatoren.

Altersdifferenzierung – ein Wettbewerbsvorteil

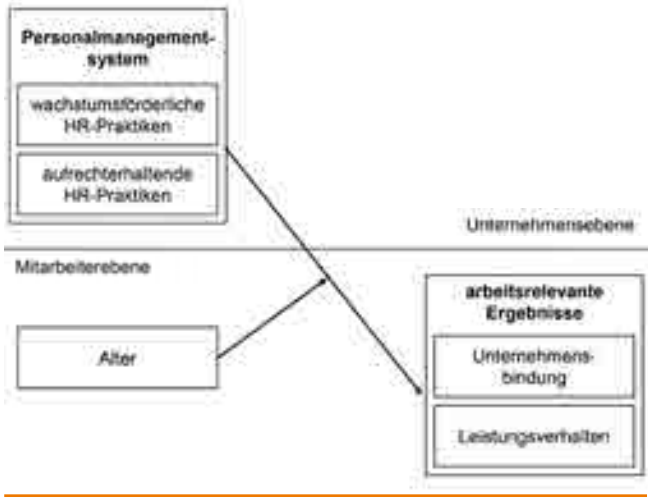
Bereits die zu Beginn der Untersuchung ausgeführte Zusammenstellung des aktuell wissenschaftlich gesicherten Stands der Dinge stellt einige althergebrachte Klischees – gerade von Personalverantwortlichen – infrage: Das omnipräsente Defizitmodell, das den Alterungsprozess von Menschen im Allgemeinen und von Erwerbstätigen im Besonderen als generellen Abbauprozess beschreibt, ist nicht haltbar. Die Analysen der Daten der hier skizzierten Untersuchung zeigten insbesondere zwei Dinge:

Unternehmen treiben den Alterungsprozess ihrer Mitarbeiter aktiv voran! Unternehmen setzen Personalführungsinstrumente mit dem Ziel ein, die Aktivitäten ihrer Mitarbeiter auf das Erreichen der Unternehmensziele auszurichten. Ein Teil des genutzten Arsenals von Personalinstrumenten kommt aber vorrangig jüngeren Mitarbeitern zugute. Insbesondere solche HR-Praktiken, die auf die Förderung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten im Unternehmen ausgerichtet sind (z. B. Personalauswahl, Aus- und Weiterbildungsangebote und Vergütungsniveau) als auch solche, die die Motivation von Mitarbeitern fördern sollen (z. B. Mitarbeiterbeurteilung, Beförderungsmöglichkeiten und variable Vergütung) kommen älteren Mitarbeitern längst nicht mehr so häufig oder in dem Maße zugute wie den jüngeren Kollegen. Ist ein Mitarbeiter einmal jenseits der Mitte vierzig oder älter gibt es genannte Förderungen nur noch erheblich seltener bzw. in geringerem Umfang. Mit verheerenden Folgen für die subjektiven Perspektiven. Ältere Mitarbeiter bekommen auf diese Weise subtil aber nachhaltig mitgeteilt, dass für sie das „Ende der Fahnenstange“ im Erwerbsleben naht oder erreicht ist. Ein Rückzug mit entsprechenden Folgen für Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung ist die Folge. Mit anderen Worten: Durch die Reduktion bis hin zum faktischen Vorenthalten genannter förderlicher Personalführungsinstrumente werden alternde Mitarbeiter aktiv in den Rückzug auf ihr Altenteil gedrängt.

Auch „Alte“ wollen im Job noch wachsen

Das Spektrum der den Unternehmen zur Verfügung stehenden HR-Praktiken, die den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg nachweislich fördern, lässt sich grundsätzlich in zwei Gruppen unterteilen. Zum einen gibt es solche Instrumente, die auf die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ausgerichtet sind. Solche wachstumsförderlichen HR-Praktiken, wie z. B. Aus- und Wei-

Abb. 3: HR-Praktiken wirken in Abhängigkeit des Mitarbeiteralters



Quelle: Korff et al., 2012

terbildung, Mitarbeitergespräche, Beförderungspolitik, Personalauswahl und andere, werden in der Regel von Unternehmen eingesetzt, um Mitarbeiter auszuwählen, weiterzuentwickeln, auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten oder diese besser zu bewältigen. Andere Praktiken, wie zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit, Vergütungsniveau oder Arbeitszeitflexibilität, sind auf den Erhalt eines einmal erreichten Status ausgerichtet, indem sie Mitarbeitern grundsätzlich Sicherheit und Flexibilität gewähren. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung konnten zum einen zeigen, dass Mitarbeiter unabhängig ihres Alters von solchen wachstumsförderlichen HR-Praktiken sowohl im Hinblick auf ihre objektiven Arbeitsleistungen als auch auf den Grad ihrer Unternehmensbindung profitieren. Kommen ältere Mitarbeiter weniger in den Genuss ebensolcher HR-Praktiken, hat das entsprechende Wirkungen für die Arbeitsleistungen und Unternehmensbindung. Zum anderen konnte gezeigt werden, dass die genannten aufrechterhaltenden HR-Praktiken mit zunehmendem Lebensalter der Mitarbeiter an Wirkung verlieren: Für jüngere Beschäftige sind Vergütungsniveau, Arbeitszeitflexibilität und Arbeitsplatzsicherheit im Hinblick auf Arbeitsleistungen und Unternehmensbindung deutlicher wirksam als für ihre älteren Kollegen (siehe Abb. 3).

Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl die Sichtung der wissenschaftlich belegbaren Fakten als auch die Ergebnisse einer gezielt angesetzten Untersuchung deutliche Belege erbringen, die für ein altersdifferenziertes Personalmanagement sprechen. Ein solches evidenzbasiertes Vorgehen bei der Entwicklung und Ausrichtung personalpolitischer Maßnahmen trägt messbar zur Entwicklung des Unternehmenserfolgs bei; insbesondere in Anbetracht der Herausforderungen, denen sich Unternehmen vor dem Hintergrund aktueller demografischer Veränderungen des Arbeitsmarkts zu stellen haben.

SUMMARY

Research question: How can HR practices be deployed to enhance aging workers' productivity, attitudes, and motivation?
Methodology: Systematic analysis of scientific results from psychology and human resource management, followed by survey-based multilevel analysis (1,540 employees, 602 supervisors, 75 BU of 20 organizations).
Practical implications: Age-adjusted use of HR practices improves HRM effectivity: performance, job satisfaction, and organizational commitment are enhanced by well-informed use of HR practices.

DR. JÖRG KORFF
EnBW – Energie Baden-Württemberg AG,
Entwicklungs- und Rekrutierungsstrategie
e-mail: j.korff@enbw.com
www.enbw.com

LITERATURVERZEICHNIS

Boockmann, B./Zwick, T. (2004): Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, 37(1), 53-63.

Charles, S. T./Carstensen, L. L. (2010): Social and emotional aging. Annual Review of Psychology, 61(1), 383-409.

Combs, J./Liu, Y./Hall, A./Ketchen, D. (2006): How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, 59(3), 501-528.

Ebner, N. C./Freund, A. M./Baltes, P. B. (2006): Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. Psychology and Aging, 21(4), 664-678.

Hedden, T./Gabrieli, J. D. E. (2004): Insights into the ageing mind: a view from cognitive neuroscience. Nature Reviews Neuroscience, 5, 87-97.

Huselid, M. A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate. Academy of Management Journal, 38(3), 635.

Jaeggi, S. M./Buschkuehl, M./Jonides, J./Perrig, W. J. (2008): Improving fluid intelligence with training on working memory. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 105(19), 6829-6833.

Jones, C. J./Meredith, W. (1996): Patterns of personality change across the life span. Psychology and Aging, 11(1), 57-65.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004): Aging, adult development, and work motivation. Academy of Management Review, 29(3), 440-458.

Korff, J./Biemann, T./Voelpel, S. (2011): From HR management to work-related attitudes - the mediating role of future time perspective. Paper presented at the Academy of Management, San Antonio, Texas.

Korff, J./Biemann, T./Voelpel, S. (2012): Limits of HRM's impact: how age dilutes the effects of selective HR practices on work outcomes. Paper presented at the Academy of Management, Boston, Massachusetts.

Mercado, E. (2008): Neural and cognitive plasticity: From maps to minds. Psychological Bulletin, 134(1), 109-137.

Messersmith, J. G./Patel, P. C./Lepak, D. P. (2011): Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1105-1118.

Ng, T. W. H./Feldman, D. C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, 93(2), 392-423.

Ng, T. W. H./Feldman, D. C. (2010): The realtionships of age with job attitudes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 63(3), 677-718.

Nishii, L. H./Lepak, D. P./Schneider, B. (2008): Employee attributions of the „why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 61(3), 503-545.

Tivig, T./Waldenberger, F. (Hrsg., 2011): Deutschland im demografischen Wandel. Ein Vergleich mit Japan. Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels.

Evaluierung und Steuerung von Teamprozessen in einem Automobilkonzern

Von **Dr. Florian Kunze, Ulrich Leicht-Deobald, Nina Lins** und **Prof. Dr. Heike Bruch** (Universität St. Gallen)

Das erfolgreiche Management von Teamprozessen ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmen und Führungskräfte. Viele Aufgaben in der heutigen Arbeitswelt können nur bewältigt werden, wenn Experten aus unterschiedlichen Bereichen produktiv in Teams zusammenarbeiten. Insbesondere ist dies der Fall, wenn es darum geht, kreative Lösungen für neue Produktentwicklungen zu generieren. Erfolgreiche Führung und Steuerung von Teamprozessen ist deshalb häufig ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.

Die technische Entwicklungsabteilung eines großen deutschen Automobilkonzerns war sich dieser Herausforderung bewusst und plante deshalb eine systematische, evidenzbasierte Analyse der Teamprozesse in ihren zahlreichen Projektentwicklungsteams. Im Gegensatz zu vorangegangenen Teamentwicklungsprozessen sollten diesmal nicht standardisierte Personalmangement-Tools, wie Führungskräfteschulungen und/oder Teamentwicklungstrainings einheitlich für alle Teams durchgeführt, sondern der individuelle Handlungsbedarf in jeden Team ermittelt werden. Zu diesem Zweck wurde eine Kooperation mit dem Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen vereinbart, das die wissenschaftliche Betreuung der evidenzbasierten Analyse der Teamprozesse übernahm.

Zur Analyse von Teamprozessen und deren Leistungskonsequenzen ist es von zentraler Bedeutung, die psychologischen Prozesse und Zustände, die in Teams stattfinden, wie z. B. die Qualität der Interaktion zwischen den Teammitgliedern, Vorurteile zwischen Vorgesetzten und Teammitgliedern, messbar zu machen. Dies kann am effizientesten und zuverlässigsten durch eine wissenschaftliche fundierte Befragung der Teammitglieder erfolgen. Die Planung, Durchführung und Auswertung dieser Mitarbeiterbefragung waren deshalb auch die drei Kernbestandteile des evidenzbasierten Vorgehens. In den folgenden Abschnitten werden wir diese drei Schritte im Detail beleuchten.

Entwicklung eines evidenzbasierten Vorgehens

Zunächst wurden in einem Vorgespräch mit dem Topmanagement die spezifischen Herausforderungen in den Teams erfasst. Daraufhin wurden aufgrund einer Literaturrecherche relevante wissenschaftliche Befragungskonstrukte ausgewählt, um die Qualität der Interaktionen in den Teams und die Leistung der Teams adäquat zu erfassen. Als Nächstes wurden diese Befragungskonstrukte mittels einer Online-Befragung bei den Vorgesetzten und Teammitgliedern erhoben.

Grundsätzlich wurden diese Befragungskonstrukte unter dem Gesichtspunkt ausgewählt, dass sie sich in der bisherigen Forschung als wirksam im Sinne der Leistungsfähigkeit von Teams herausgestellt haben und dass sie sich im Rahmen eines strategischen Personalmanagements beeinflussen lassen. Ein besonderer Schwerpunkt der Erhebung lag auf der Erfassung des Führungsverhaltens der Vorgesetzten, wobei besonders die sogenannte transformationale Führung, ein eher emotional-inspirierender Führungsstil, und die transaktionale Führung, ein eher rational-instrumenteller Führungsstil, betrachtet wurden. Beide Führungsstile haben sich in einer Vielzahl von vorherigen Studien als hochwirksam für die Leistungsfähigkeit von Teams herausgestellt (Wang/Oh/Courtright/Colbert, 2011).

Neben dem Führungsverhalten wurden ebenfalls Teamprozesse erfasst, die sich in der wissenschaftlichen Forschung als besonders leistungswirksam erwiesen haben. Auf der Grundlage einer Skala mit mehreren Fragen wurde das Ausmaß erfasst, indem Teams ihre gemeinsame Arbeit reflektieren (Schippers/Den Hartog/Koopman, 2007). Eine andere Skala erfasste, ob Teammitglieder ohne Angst vor Zurückweisung Probleme ansprechen, ihre Meinung sagen und Fehler einräumen können (Edmondson, 1999). Ebenso wurde die Teamenergie gemessen, das heißt, in welchem Ausmaß die Teammitglieder ihre emotionalen, kognitiven und verhaltensorientierten Potenziale im Hinblick auf gemeinsame Ziele aktiviert haben (Cole/Bruch/Vogel, 2012).

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde besonders darauf geachtet, dass nur psychometrisch validierte Skalen zum Einsatz kamen, die bereits in der Wissenschaft erfolgreich angewandt werden. Diese Skalen wurden jeweils mit „latenten Konstrukten“ gemessen. Diesem Vorgehen liegt eine psychometrische Messtheorie zugrunde, bei der jedes Konstrukt, jeweils von einem ganzen Bündel von Fragen gemessen wird, die die verschiedenen Facetten des entsprechenden Konstrukts abdecken (Moosbrugger/Schermelleh-Engel, 2008). Die Fähig-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie lassen sich Teams in der industriellen Entwicklung effizient steuern und führen?

Methodik: Befragung von 906 Teammitgliedern in 131 Teams im F&E Bereich eines Automobilunternehmens.

Praktische Implikationen: Die Messung der sozialen und psychologischen Faktoren, die Teamergebnisse beeinflussen, machen es der einzelnen Führungskraft möglich, gezielt leistungsfördernde Teamentwicklungsmaßnahmen durchzuführen, die man ohne ein evidenzbasiertes Vorgehen nicht erkannt hätte.

keit der Teams, ihre Arbeitstätigkeit zu reflektieren, wurde z. B. mit insgesamt sieben Fragen erfasst, die transformationale Führung mit insgesamt 20 Fragen.

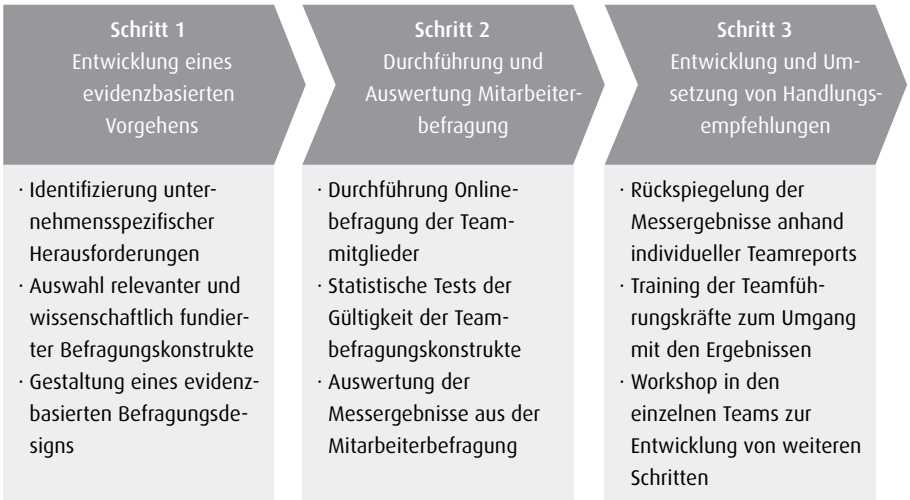
Eine mögliche Gefahr der Verzerrung der Ergebnisse bei einer Mitarbeiterbefragung besteht darin, dass Daten, die aus einer Quelle erhoben werden – z. B. aus der Quelle der Teammitglieder –, eine systematische Verzerrung durch gemeinsame Fehlervarianz aufweisen („Common Method Bias") (Podsakoff/MacKenzie/Podsakoff, 2012). Das bedeutet in der Regel, dass die gemeinsame Varianz dieser Daten überschätzt wird. Das heißt, ein Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Teamleistungsfähigkeit wird als zu hoch eingeschätzt, allein dadurch, dass beide Skalen von denselben Mitarbeitern abgefragt werden. In wissenschaftlichen Studien werden daher Einfluss- und Zielvariablen aus unterschiedlichen Datenquellen erhoben. Um dieser Problematik Rechnung zu tragen, wurden in der durchgeführten Erhebung die Teamprozesse – als unabhängige Einflussvariable – durch die Befragung der Teammitglieder erfasst und die subjektiven Leistungsindikatoren – als abhängige Zielvariable – durch die Befragung der Teamführungskräfte erfasst.

Bezüglich der Leistungsmessung der Teams wurde sowohl auf subjektive als auch objektive Leistungsindikatoren zurückgegriffen. Einerseits beurteilten die Teamführungskräfte subjektiv, inwiefern die Teams ihre Aufgaben effizient und innovativ erfüllen und ihre Projektzeitpläne und Budgets einhalten. Andererseits wurden objektive Daten der HR-Abteilung verwendet, die die Anzahl der Krankentage, der angemeldeten Patente und der eingereichten Vorschläge beim Ideenmanagement für jedes Team wiedergeben.

Durchführung und Auswertung der Mitarbeiterbefragung

Die Befragung der Teammitglieder, Führungskräfte und Abteilungsleiter fand über einen Zeitraum von drei Wochen statt.

Abb. 1: Vorgehen evidenzbasierte Evaluierung und Steuerung von Teamprozessen



Quelle: Eigene Darstellung

Jedes Teammitglied erhielt eine Einladungs-Mail, die vom Bereichsvorstand und den Abteilungsleitern signiert war, die eine Beschreibung des Vorgehens und einen Link zu einer Webseite mit dem Online-Fragebogen enthielt. 906 Mitarbeiter aus 131 Teams (Rücklaufquote 73 %) beteiligten sich an der Befragung.

Validität der Messung prüfen und Daten auswerten

Die Ergebnisse wurden im Folgenden detailliert ausgewertet. In einem ersten Schritt wurde die Validität oder Gültigkeit der Messung der einzelnen abgefragten Teamprozesse überprüft. Auch wenn die Fragen zur Messung schon in anderen wissenschaftlichen Studien verwendet wurden, ist es wesentlich zu überprüfen, ob sie auch in der aktuellen Befragung wirklich die Teamprozesse (z. B. Reflexivität) abbilden, die man messen wollte. Zu diesem Zweck wurde die Gültigkeit der angenommenen Messstruktur getestet. Dabei wird geprüft, ob die verschiedenen Fragen, die man für einen nicht direkt beobachtbaren Teamprozess verwendet hat, diesen auch wirklich abbilden. Falls die statistischen Analysen mit Strukturgleichungsmodellen ergaben, dass die Messstruktur nicht optimal war, wurde die Messskala eventuell angepasst (Weglassen von einzelnen Fragen), um eine gültige Messung zu garantieren. Dies konnte z. B. dadurch geschehen, dass einige Teammitglieder eine Frage nicht richtig verstanden hatten. Nur wenn eine gültige Messung der Teamprozesse vorlag, konnten die nachfolgenden Auswertungen zu den Zusammenhängen mit den Teamleistungsindikatoren auch wirklich aussagekräftig sein. Falls falsch gemessene Teamprozesse verwendet worden wären, hätten im schlimmsten Fall sogar fehlerhafte Rückschlüsse gezogen werden können, die falsche Handlungsalternativen nach sich gezogen hätten.

Nach dem Testen der Gültigkeit der Messung wurde bei der Auswertung der Teambefragungen auch überprüft, ob auch wirklich Prozesse auf Teamebene und nicht auf Individualebene gemessen worden sind. Statistisch wurden die individuellen Antworten der Teammitglieder zu einem gemeinsamen Teamwert zusammengeführt. Ob diese Zusammenführung oder Aggregation wirklich zulässig war, musste ebenfalls getestet werden. Dies geschah zum einem dadurch, dass man untersuchte, ob ein ausreichendes Maß an Übereinstimmung bei der Bewertung eines Teamprozesses zwischen den Teammitgliedern vorlag. Zum anderen sollte es für die einzelnen Teamprozesse klare Unterschiede in der Bewertung zwischen den Teams geben. Für beide Faktoren wurden statistische Kennzahlen (Aggregationsstatistiken) für die Mitarbeiterbefragung berechnet und ausgewertet (Übersicht hierzu siehe Chen/Mathieu/Bliese, 2005). Für die weiteren Analysen wurden dann nur die abgefragten Teamprozesse verwendet, die auf Teamebene korrekt gemessen wurden.

Im nächsten Schritt fand dann die eigentliche Datenauswertung statt. Die verschiedenen Teamprozesse wurden zuerst deskriptiv (Mittelwerte, Standardabweichung, Varianz) auf der Teamebene ausgewertet, um so einen Überblick für jedes Team zu erhalten. Des Weiteren wurden Regressionsanalysen durchgeführt, in denen die Teamprozesse in Zusammenhang mit den Teamleistungsindikatoren gesetzt wurden. Die spezifischen Ergebnisse pro Team wurden dann den jeweiligen Teamleitern in Form eines Cockpits zurückgespiegelt, in dem sie schon übersichtsartig erkennen konnten, in welchen Bereichen die größten Stärken und Entwicklungspotenziale für ihr Team lagen.

Handlungsempfehlungen für die einzelnen Teams

Jedes Team erhielt nach der Datenauswertung einen Benchmarking-Report in Form eines Auto-Cockpits, der die zentralen Ergebnisse des Teams im Vergleich zum Abteilungsmittelwert und externen Benchmarks darstellte. Mit einem Ampelsystem wurde im Vergleich zu den Benchmarks verdeutlicht, bei welchen Themen (z. B. transformationale Führung, Teamreflexivität, Teamenergie) individuelles Entwicklungspotenzial besteht („rot“ für eine Herausforderung, „gelb“ für eine Chance und „grün“ für eine Stärke). Ein überraschendes Ergebnis der Erhebung bestand darin, dass entgegen der bisherigen Annahme, im Unternehmen ein deutliches Entwicklungspotenzial im Bereich der transformationalen Führung bestand. Vor der Rückmeldung der Ergebnisse wurden die Führungskräfte der Teams zunächst geschult, die Ergebnisreporte richtig zu interpretieren. Dabei wurden aufgrund des aktuellen Stands der Literatur (z. B. Salas/Sims/Burke, 2005) allgemeine Handlungsempfehlungen zu Verbesserung der Entwicklungspotenziale gegeben, die mithilfe der Befragung als Chancen und Herausforderungen identifiziert worden waren. Damit wurden die Führungskräfte in die Lage versetzt, die individuellen Teamergebnisse mit ihren Mitarbeitern zu besprechen und weitere Schritte zur Entwicklung zu vereinbaren.

Abschließend wurde für die Teams ein zweitägiger Workshop angeboten, um individuell mit einem in den entsprechenden wissenschaftlichen Konzepten geschulten externen Trainer an einer Entwicklung der Teamprozesse zu arbeiten. Dabei wurde zunächst ein Idealbild erarbeitet, das beschreibt, wie sich die Teammitglieder den idealen Umgang in ihrem Team miteinander wünschen. Als Methode kam hierbei Lego-Serious-Play zum Einsatz, eine Technik, bei der die Teammitglieder mithilfe von Legosteinen ihr Bild der idealen Teamprozesse gestalten konnten. Dieser Zugang erleichterte es vielen Teilnehmern, diese „weichen“ HR-Themen erlebbar und diskutierbar zu machen. Nach einer edukativen Einheit, in der der Trainer den aktuellen Stand der Forschung bezüglich der bearbeiteten Themen noch einmal zusammenfasste, wurde dann das ideale Bild der Teilnehmer bezüglich der Teamprozesse mit einer Detailauswertung der tatsächlichen Teamergebnisse konfrontiert. Anhand der Diskrepanz zwischen dem Idealbild und den tat-

sächlichen Ergebnissen der Befragung wurden abschließend individuelle Lösungsvorschläge und konkrete Handlungsalternativen entwickelt.

Evidenzbasierte Steuerung von Teamprozessen lohnt sich

Der vorliegende Beitrag macht deutlich, wie Teamprozesse evidenzbasiert evaluiert und gesteuert werden können. Am Beispiel eines konkreten Falls in einem Automobilkonzern wurde erläutert, wie eine Mitarbeiterbefragung zur Erlangung einer gültigen und verlässlichen Datengrundlage zu der leistungsorientierten Steuerung von Teamprozessen gestaltet werden kann. Wenn in allen drei Projektschritten, der Planung, der Durchführung sowie der Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, auf ein evidenzbasiertes, wissenschaftliches Vorgehen geachtet wird, können Teamprozesse besser leistungsorientiert gesteuert werden. Durch dieses Vorgehen wurde das Unternehmen in die Lage versetzt, die vermeintlich „soften“ sozialen und psychologischen Erfolgsfaktoren seiner Entwicklungsteams besser zu verstehen. Das führte einerseits dazu, dass die Führungskräfte und Teammitglieder bzgl. ihrer Teamprozesse nun über eine gemeinsame Sprache verfügen, die sich auf den aktuellen Stand der akademischen Teamforschung gründet. Gleichzeitig konnte den Teams durch die Messung der relevanten Konstrukte die individuellen Stärken und Verbesserungschancen für die weitere Teamentwicklung deutlich gemacht werden. So können gezielt leistungsfördernde Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, die man ohne ein systematisches, evidenzbasiertes Vorgehen nicht erkannt hätte. Wir hoffen deshalb, dass dieser Beitrag Unternehmen dazu inspiriert, ihre Teamprozesse in Zukunft verstärkt auf wissenschaftlicher Basis zu entwickeln.

SUMMARY

Research question: Which are successful strategies in leading research and development teams in an industrial company?
Methodology: Survey of 906 team members nested in 131 teams in the research and development sector of an automotive company.
Practical implications: The evidence-based approach allows to measure social and psychological processes that affect team outcomes. This proceeding enables the individual team supervisor to implement focused team development techniques, which should increase future team competencies and performance.

DR. FLORIAN KUNZE
Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement
e-mail: florian.kunze@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

ULRICH LEICHT-DEOBALD
Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement
e-mail: ulrich.leicht-deobald@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

NINA LINS
Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement
e-mail: nina.lins@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

PROF. DR. HEIKE BRUCH
Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement
e-mail: heike.bruch@unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch

LITERATURVERZEICHNIS

Chen, G./Mathieu, J. E./Bliese, P. D. (2005): A Framework for Conducting Multi-level Construct Validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Hrsg.), Multi-level Issues in Organizational Behavior and Processes, 273-303. Bingley: Emerald.

Cole, M. S./Bruch, H./Vogel, B. (2012): Energy at Work: A Measurement Validation and Linkage to Unit Effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 33(4), 445–467.

Edmondson, A. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Moosbrugger, H./Schermelleh-Engel, K. (2008): Exploratorische (EFA) und Konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA). In H. Moosbrugger & K. Schermelleh-Engel (Eds.), Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, 307-324. Berlin: Springer.

Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Podsakoff, N. P. (2012): Sources/Causes of Common Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. Annual Review of Psychology, 63(1), 539-569.

Salas, E./Sims, D. E./Burke, C. S. (2005): Is there a „big five“ in teamwork? Small Group Research, 36(5), 555-599.

Schippers, M. C./Den Hartog, D. N./Koopman, P. L. (2007): Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. Applied Psychology, 56(2), 189-211.

Wang, G./Oh, I. S./Courtright, S. H./Colbert, A. E. (2011): Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A meta-analytic Review of 25 years of Research. Group & Organization Management, 36(2), 223-270.

Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im Pflegebereich

Von **Christiane Nieß**, **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität zu Köln) und **Vera Lux** (Uniklinik Köln)

Die Uniklinik Köln beschäftigt rund 2.600 Krankenpflegekräfte, um jährlich 250.000 Patienten zu versorgen. Die Auswahl der dafür benötigten ca. 100 Führungskräfte im Pflegebereich erfolgte bisher fast ausschließlich anhand der Fachexpertise der Bewerber und weniger anhand von Führungskompetenzen oder bereits vorhandener Führungserfahrung. Zudem stand für die Nachwuchsführungskräfte kein strukturiertes Entwicklungsprogramm zur Verfügung, um die erforderlichen Fertigkeiten für erfolgreiches Führungsverhalten zu erlernen. Daraus resultierten in vielen Fällen eine Überforderung der Nachwuchsführungskräfte sowie ein enormer Betreuungsaufwand durch deren Vorgesetzte. Eine Projektgruppe wurde ins Leben gerufen, um dieser Problematik zu begegnen und ein Konzept zur Auswahl und Entwicklung potenzieller Nachwuchsführungskräfte zu erstellen. Die Idee evidenzbasierten Personalmanagements (EBPM) besteht in der Einbeziehung empirisch belegter wissenschaftlicher Erkenntnisse, wenn im Personalmanagement des Unternehmens praktische Entscheidungen getroffen werden müssen. Im Fall der Uniklinik Köln kann EBPM die Entscheidungsqualität in drei Themenbereichen erhöhen: Erstens, in der Ermittlung der für Nachwuchsführungskräfte im Pflegebereich relevanten Eigenschaften und Fertigkeiten, zweitens, in der Selektion geeigneter Auswahlinstrumente und drittens, in der Konzeption eines Entwicklungsprogramms für Nachwuchsführungskräfte.

Ermittlung relevanter Eigenschaften

Führungskräfte sollen zukünftig nicht nur aufgrund ihrer Pflegeexpertise, sondern auch aufgrund von für das Führungsverhalten relevanten Eigenschaften ausgewählt werden. Hunderte von Studien beschäftigen sich mit der Frage, welche Eigenschaften von Führungskräften positiv mit der Leistung der Mitarbeiter zusammenhängen. Ein Aggregat dieser Studien stellen Metaanalysen dar, die durch statistische Analysen die Ergebnisse mehrerer Einzelstudien zusammenführen. Solche Metaanalysen wurden im Fall der Uniklinik Köln herangezogen, um diejenigen Eigenschaften zu ermitteln, die Nachwuchsführungskräfte aufweisen sollten (Eagly/Karau/Makhijani, 1995; Judge/Bono, 2000). Es zeigte sich, dass fünf Aspekte in der Empirie verstärkt mit erfolgreicher Führung zusammenhängen: Intelligenz, Selbstvertrauen, Entschlossenheit, Integrität und Freundschaftlichkeit. Um zudem zu ermitteln, welche Kompetenzen erfolgreiche Führungskräfte insbesondere im Gesundheitsbereich ausmachen, wurde des Weiteren der Kompetenzkatalog der Healthcare Leadership Alliance, einem Zusammenschluss amerikanischer Berufsverbände für Führungskräfte im Gesundheitswesen, herangezogen. Basierend auf extensiven Arbeitsanalysen, wurde dieser Kompetenzkatalog für Führungskräfte im Gesundheitsmanagement entwickelt und durch empirische Forschung validiert. Die 300 verschiedenen Kompetenzen lassen sich anhand von fünf übergeordneten Domänen kategorisieren: Führung, Kommunikation und soziale Kompetenz, Professionalität, fachliches Wissen und betriebswissenschaftliche Kenntnisse. Die abgeleiteten Eigenschaften können im Fall der Uniklinik Köln als Ausgangspunkt für die Anforderungsanalysen und Entwicklung eines eigenen Kompetenzmodells dienen. Anhand dieses Kompetenzmodells können dann Auswahlinstrumente eingesetzt werden, um geeignete Bewerber zu identifizieren und Potenziale für weitere Entwicklungsschritte zu analysieren.

Selektion geeigneter Auswahlinstrumente

Um die Führungskompetenz von Bewerbern zu messen, stehen verschiedene wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Verfügung, deren Nutzen anhand von Studien gemessen werden kann (Schmidt/Hunter, 1998). Dazu gehören neben in Assessment-Centern häufig genutzten Übungen wie Rollenspielen oder Gruppendiskussionen insbesondere gezielte Subskalen von Intelligenztests, da sich in der Forschung die Intelligenz immer wieder als einer der besten Prädiktoren für die berufliche Leistung herauskristallisiert hat (Hunter, 2002; Schmidt/Hunter, 2004). Die Managementkompetenz hingegen kann beispielsweise über Postkorb-Übungen zur Messung der Organisationsfähigkeit oder Persönlichkeitstests zur Messung der Gewissenhaftigkeit erfasst werden.

Konzeption eines Entwicklungsprogramms

Wurden potenzielle Nachwuchsführungskräfte anhand der relevanten Eigenschaften und Kompetenzen ausgewählt, gilt es im nächsten Schritt, deren Führungs- und Managementkompe-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können Auswahl und Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im Pflegebereich der Uniklinik Köln mittels evidenzbasierten Personalmanagements (EBPM) verbessert werden?
Methodik: Wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse (z. B. Metaanalysen) werden genutzt, um relevante Eigenschaften zu ermitteln, geeignete Auswahlinstrumente zu selektieren und ein Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte zu konzipieren.
Praktische Implikationen: Unternehmen können sich am Vorgehen des EBPM orientieren, um eine höhere Entscheidungsqualität im Personalmanagement zu erlangen.

tenz zu entwickeln. Off-the-job-Trainings zur Entwicklung der Führungskompetenz, wie beispielsweise zu Mitarbeitergesprächen oder Führungsstilen, sollten mit On-the-job Maßnahmen wie Coaching, Mentoring oder Action-Learning kombiniert werden. Zur Entwicklung der Managementkompetenz bieten die Ergebnisse der in der Personalauswahl generierten Potenzialanalyse wertvolle Daten, um zu entscheiden, welche Maßnahmen für welche Person besonders passend sind.

Evaluation und weiteres Vorgehen

Das laufende Projekt nutzt EBPM im Kontext der Personalauswahl und -entwicklung an der Uniklinik Köln, um relevante Fähigkeiten von Nachwuchsführungskräften zu ermitteln, diese mithilfe entsprechender Instrumente zu erfassen und geeignete Maßnahmen zur Personalentwicklung zu implementieren. Kern des Vorgehens war eine Analyse vorhandener wissenschaftlicher Evidenz, die als Grundlage der Entscheidungsfindung dient. Ein wichtiges Element, das erst nach Einführung der geplanten Maßnahmen erfolgen kann, ist die Evaluation der initiierten Veränderungen. Dazu bietet es sich an, die anstehenden Veränderungen zunächst in einer Testgruppe zu implementieren und deren Erfolg zu überprüfen. Stellt sich heraus, dass die Führungskräfte dieser Testgruppe tatsächlich erfolgreicher sind als die einer Kontrollgruppe, so kann dies als belastbare Evidenz angesehen werden, um die Veränderungen organisationsweit anzuwenden.

SUMMARY

Research question: How can the selection and development of junior managers in the nursing care of the University Hospital of Cologne be improved with the help of evidence-based Human Resource Management (EBHR)?
Methodology: Scientifically sound findings (i. e. meta-analyses) are used for identifying relevant characteristics and skills, choosing appropriate selection tools, and designing a development program for junior managers.
Practical implications: Organizations can adapt the procedures of EBHR to improve their decision quality.

CHRISTIANE NIEß
MSc. Psychologie, Doktorandin an der Cologne Graduate School in Management, Economics and Social Sciences
e-mail: niess@wiso.uni-koeln.de
www.cgs.uni-koeln.de

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

VERA LUX
Pflegedirektorin und Mitglied des Vorstands an der Uniklinik Köln
e-mail: pflegedirektion@uk-koeln.de
http://pflege.uk-koeln.de

LITERATURVERZEICHNIS

Eagly, A. H./Karau, S. J./Makhijani, M. G. (1995): Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 117, 125–145.

Hough, L. M./Oswald, F. L. (2000): Personnel selection: Looking towards the future – remembering the past. Annual Review of Psychology, 51, 631–664.

Judge, T. A./Bono, J. E. (2000): Five-factor model of personality and transformational leadership. Journal of Applied Psychology, 85, 751-765.

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.

Schmidt, F. L./Hunter, J. E. (2004): General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. Journal of Personality and Social Psychology, 86(1), 162-173.

Win-win durch Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulforschung

Von **Prof. Dr. Bernd Frick** (Universität Paderborn)

Seit der Veröffentlichung der mittlerweile zu „Klassikern" der Personal- und Organisationsökonomie avancierten Arbeiten von Ichniowski, Shaw und Prennushi (1997) und Lazear (2000) hat im angelsächsischen Sprachraum die Zahl an Analysen der wirtschaftlichen Folgen unterschiedlicher personal- und beschäftigungspolitischer Maßnahmen und Praktiken mithilfe detaillierter Längsschnittinformationen aus einem einzigen (oder einigen wenigen) Unternehmen ganz erheblich zugenommen (für einen systematisierenden Überblick vgl. Bloom/van Reenen, 2010; Ichniowski/Shaw, 2009; Lazear/Shaw, 2007; Shaw 2009).

Bedauerlicherweise hinkt die Entwicklung hierzulande der in den USA wieder einmal hinterher, denn bislang wurden keine vergleichbaren Arbeiten mit Daten aus deutschen Unternehmen publiziert. Eine Ausnahme ist die Studie von Frick, Götzen und Simmons (2012), in der mit Monatsdaten über einen Zeitraum von mehr als acht Jahren der Einfluss der Einführung semi-autonomer Gruppenarbeit und eines Teambonus auf die wirtschaftliche Performance (Ausbringungsmenge und Maschinenlaufzeiten) sowie die Fehlzeiten und Arbeitsunfälle von mehr als 20 Teams in einem großen deutschen Stahlunternehmen untersucht wird.

Intensive Zusammenarbeit: Das Beispiel Volkswagen

Es bleibt zu hoffen, dass die genannten Publikationen zahlreiche (Personal-) Praktiker dazu veranlassen, die Zusammenarbeit mit einschlägig arbeitenden Forschern an den deutschen Universitäten zu intensivieren und damit dem Beispiel der Volkswagen AG zu folgen, an deren „Institut für Arbeit und Personalmanagement" seit dem Frühjahr 2011 mehrere empirische Projekte durchgeführt werden, die als „Bausteine" eines evidenzbasierten Human-Resource-Managements gelten können, weil sie eine Vielzahl theoretisch wie praktisch gleichermaßen relevanter Fragen thematisieren.

Die im Folgenden dargestellten Projekte sind repräsentativ für unsere Arbeitsweise (d. h. die Kombination von theoriegeleiteter – überwiegend mikroökonomisch inspirierter – Hypothesenbildung und (panel-)ökonometrischer Analyse) und sollen zugleich das Potenzial dieses Typs von angewandter Forschung für betriebliche Personal- und Organisationsentscheidungen deutlich machen. Einschränkend sei an dieser Stelle aber darauf hingewiesen, dass sich alle skizzierten Projekte aufgrund ihrer recht kurzen Laufzeit noch in einem vergleichsweise frühen Stadium befinden. Dennoch können bereits erste Ergebnisse skizziert werden, die die Fruchtbarkeit der Kooperation belegen.

Arbeitgeberattraktivität und Team-Performance

Im Rahmen dieses Projekts haben wir die Mitglieder von rund 300 repräsentativ ausgewählten organisatorischen Einheiten ($n > 6.000$) des Unternehmens an vier verschiedenen Standorten um ihre Einschätzung der Attraktivität und der Reputation ihres Arbeitgebers gebeten. Mithilfe geeigneter statistischer Verfahren haben wir zunächst die auf 50 Statements basierenden Individualinformationen zu plausibel interpretierbaren Faktoren zusammengefasst, die anschließend als erklärende Variablen in verschiedenen Regressionsmodellen verwendet wurden. Mit diesen konnten die individuelle Arbeitsmotivation und die auf Ebene der organisatorischen Einheiten aggregierten Fehlzeiten erklärt werden.

Dabei zeigt sich, dass

- eine als „interessant" eingeschätzte Tätigkeit den stärksten Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat, gefolgt von den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, der Arbeitsbelastung, der Beschäftigungssicherheit und dem Produkt- bzw. Firmenimage. Von deutlich geringerer Bedeutung sind das Betriebsklima und die Entlohnung,
- die Arbeitsmotivation wiederum einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Fehlzeiten in den organisatorischen Einheiten hat: Je höher die Arbeitsmotivation der Beschäftigten in einer Organisationseinheit, desto niedriger die Fehlzeiten. Der letztgenannte Befund kann beispielsweise genutzt werden, um punktuelle Interventionen vornehmen zu können, die sehr viel weniger Ressourcen erfordern als Maßnahmen, die nach dem Gießkannenprinzip vorgenommen werden.

Schichtplanumstellungen und Fehlzeiten

Um die an zahlreichen Standorten des Unternehmens geplanten Änderungen in den Schichtsystemen besser vorbereiten zu

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann durch die ökonometrische Analyse von spezifischen Unternehmensdaten einerseits ein betriebswirtschaftlicher Nutzen generiert und andererseits ein Beitrag zum wissenschaftlichen Fortschritt geleistet werden?
Methodik: Panelanalysen auf Basis einer Langfristkooperation mit der Volkswagen AG.
Praktische Implikationen: Effektivitätssteigerung durch punktuelle personalwirtschaftliche Interventionen statt Anwendung des „Gießkannenprinzips", z. B. in den Bereichen Schichtplangestaltung und Krankenstandsmanagement.

können, haben wir den Einfluss der Umstellung von einem rückwärts rotierenden langzyklischen Schichtplan auf ein vorwärts rotierendes ebenfalls langzyklisches Schichtsystem auf die Fehlzeiten in rund 400 organisatorischen Einheiten an einem Standort des Unternehmens untersucht. Da die von uns untersuchte Schichtplanumstellung in die von Arbeitsmedizinern empfohlene Richtung erfolgte (vorwärts rotierende Pläne sind dem Gesundheitszustand der Beschäftigten im Allgemeinen zuträglicher als rückwärts rotierende Pläne), wurde mit einem Rückgang der Fehlzeiten gerechnet. Unsere auf knapp 13.000 Beobachtungen basierenden Untersuchungen zeigen jedoch genau das Gegenteil: Unter statistischer Kontrolle anderer (potenziell) relevanter Faktoren hat die Umstellung des Schichtsystems eine signifikante Zunahme der Fehlzeiten um rund 0,3 Prozentpunkte zur Folge. Diese Zunahme wiederum ist in Organisationseinheiten mit einer vergleichsweise hohen projektierten Abwesenheitsrate (d. h. in Einheiten mit einem überdurchschnittlichen Anteil von Älteren und Frauen) weniger stark, was auf ausgeprägte Akzeptanzprobleme insbesondere bei Jüngeren und Männern hinzudeuten scheint. Auch hier legen die Befunde den Schluss nahe, selektive Interventionsstrategien einzusetzen, um die Akzeptanz des neuen Schichtsystems zu verbessern.

Teamzusammensetzung und Team-Performance

Die aufgrund des demografischen Wandels, der Zuwanderung gering qualifizierter Arbeitskräfte beispielsweise aus Ost- und Südeuropa sowie der stärkeren Erwerbsbeteiligung von Frauen zunehmende Heterogenität der Belegschaften stellt in den kommenden Jahren eine der zentralen Herausforderungen für das Personalmanagement dar. Gleichwohl ist unser empirisches Wissen über den Einfluss der Zusammensetzung von Produktionsteams auf die Arbeitsleistung im produzierenden Gewerbe bislang bestenfalls lückenhaft.

Die wenigen verfügbaren Arbeiten, die sich diesem Thema widmen, verwenden typischerweise Daten aus dem Dienstleistungsbereich (Mas/Moretti, 2009), der Landwirtschaft (Bandiera/Barankay/Rasul, 2005 und 2009) oder aus studentischen Projektteams (Hoogendorn/van Praag, 2012). In einem demnächst beginnenden Projekt wollen wir deshalb den Einfluss der Alters- und Qualifikationsstruktur sowie des Männer-/Frauenanteils und der Zeitarbeitskräfte auf die Performance von Produktionsteams in der Montage, im Karosseriebau sowie in der Lackiererei untersuchen, um anschließend Empfehlungen für die „optimale Teamzusammensetzung" formulieren zu können. Dazu werden wir die Performance von rund 100 Produktionsteams, von denen etwa die Hälfte eine stabile Zusammensetzung aufweisen und die übrigen deutliche Veränderungen in ihrer Zusammensetzung erfahren haben, über einen längeren Zeitraum von mindestens drei Jahren vergleichen, um auf diese Weise die Bedingungen identifizieren zu können, unter denen homogene Teams heterogenen über- oder unterlegen sind.

Kosten der Forschungsprojekte sind niedrig

Ein zwar naheliegender, aber nicht wirklich überzeugender Einwand gegen die Durchführung derartiger Projekte sind die damit verbundenen Kosten. Die für die empirischen Analysen erforderlichen Daten liegen typischerweise nicht in einem mit der verwendeten Statistik-Software kompatiblen Format vor, sondern müssen zunächst aus dem SAP- oder einem vergleichbaren Datenbanksystem extrahiert und z. B. in Excel abgespeichert werden. Dies kann beim ersten Mal durchaus einige Zeit in Anspruch nehmen, weil die „Alltagsaufgaben" der (Personal-)Controller gänzlich anders geartet sind und die für die Aufbereitung der Daten erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten erst durch „learning by doing" erworben werden müssen. Da die erforderlichen Schritte aber bei jedem einzelnen Projekt die gleichen sind, lassen sich sehr schnell Lernfortschritte beobachten, die dazu beitragen, die (direkten und indirekten) Kosten der Datenaufbereitung in einem überschaubaren Rahmen zu halten.

Dies gilt umso mehr, als die Erhebung zusätzlicher Informationen (z. B. durch die Befragung eines mehr oder weniger großen Teils der Belegschaft) nur in Ausnahmefällen erforderlich ist, denn die prozessproduzierten und „auf Knopfdruck" verfügbaren Daten sind im Allgemeinen vollkommen ausreichend für die Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage.

Ein weitgehender Verzicht auf Befragungen ist aber nicht nur aus Kostengründen sinnvoll, sondern trägt der grundsätz-

lichen Überlegung Rechnung, dass Menschen im Privat- wie im Berufsleben typischerweise strategisch agieren und deshalb in Befragungssituationen wohl auch strategisch argumentieren. Mit anderen Worten: Nutzenmaximierende Individuen werden im Rahmen von Befragungen ihre „wahren" Motive und Intentionen oftmals verbergen und stattdessen „politisch korrekt" und/oder „sozial erwünscht" antworten. Unter diesen Bedingungen erweist es sich oftmals als sinnvoll, Menschen nicht nach ihren Situationsdeutungen und Motiven zu fragen, sondern aus den beobachtbaren Verhaltensweisen auf die den getroffenen Entscheidungen mutmaßlich zugrunde liegenden Intentionen zurückzuschließen. Mit anderen Worten: Nicht nur aus Kostengründen sollte das Instrument der (Mitarbeiter-) Befragung eher zurückhaltend eingesetzt werden.

Datenschutzprobleme sind relevant aber lösbar

Selbstverständlich müssen sämtliche Projekte, die auf prozessproduzierte Personaldaten zurückgreifen, zu jeder Zeit und in vollem Umfang den hierzulande geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen Rechnung tragen. Diese können – dies sei an dieser Stelle ausdrücklich erwähnt – zumindest in Einzelfällen zu erheblichen Problemen führen, die jedoch durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten (Personalmanagement, Betriebsrat, Datenschutzbeauftragte und Forscher) zu lösen sein sollten. Wenn die von der Personalverwaltung erhobenen Daten für Forschungszwecke verwendet werden sollen, liegt stets eine Zweckänderung vor, für die entweder die Zustimmung jedes einzelnen Beschäftigten erforderlich ist oder aber eine Aggregation der Individualinformationen erforderlich wird, die ihrerseits die nachträgliche Identifikation einzelner Arbeitnehmer zuverlässig ausschließt.

Direkter Erkenntnisgewinn für beteiligte Unternehmen

Abgesehen von den in aller Regel lösbaren datenschutzrechtlichen Problemen sind Projekte wie die von uns am Institut für Arbeit und Personalmanagement der Volkswagen AG durchgeführten mit einer weiteren Schwierigkeit behaftet. Diese betrifft aber nicht die beteiligten Personalpraktiker, die wertvolle Informationen für die betriebliche Optimierung gewinnen, sondern die kooperierenden Forscher und interessierte Personalpraktiker anderer Unternehmen: Die ermittelten empirischen Befunde sind selbstverständlich nicht generalisierbar; ihr Anwendungsbereich ist im Extremfall auf ein einziges (Groß-) Unternehmen beschränkt.

Diesem offenkundigen Nachteil steht aber ein im Allgemeinen unterschätzter Vorteil gegenüber. Die im Rahmen repräsentativer Betriebsbefragungen erhobenen Informationen, beispielsweise zu der Einführung semi-autonomer Gruppenarbeit oder der Implementierung einer wie auch immer gearteten erfolgsabhängigen Entlohnung, können niemals dem Umstand Rechnung tragen, dass die antwortenden Personen sehr unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was im Einzelfall unter „semi-autonomer Gruppenarbeit" oder unter einer „erfolgsabhängigen Entlohnung" zu verstehen ist. Bei Daten aus einem einzigen Unternehmen wird man demgegenüber davon ausgehen können, dass die (Personal-) Verantwortlichen in allen Abteilungen bzw. an allen Standorten bei der Einführung eines neuen bzw. der Modifikation eines bereits etablierten Instruments eine ähnliche Vorgehensweise wählen und das Instrument in der gleichen Art und Weise implementieren werden.

Hinzu kommt, dass sich mithilfe detaillierter Informationen aus einem oder einigen wenigen Unternehmen die Frage nach Ursache und Wirkung einer (Personal-)Maßnahme sehr viel besser beantworten lässt als dies mit Daten aus einer Repräsentativerhebung möglich ist: Wenn man beispielsweise beobachtet, dass die Profitabilität von Unternehmen, die ihren Beschäftigten einen Gruppenbonus zahlen, höher ist als von solchen ohne diese Form der Anreizentlohnung, dann liegt bei vordergründiger Betrachtung der Schluss nahe, dass die ausgelobte Bonuszahlung die Mitarbeiter zur Wahl eines höheren Anstrengungsniveaus veranlasst hat. Gleichermaßen plausibel ist aber die umgekehrte Kausalität: In profitablen Unternehmen ist die Bereitschaft des Managements, Bonuszahlungen an die Belegschaft auszuschütten, deutlich höher als in unprofitablen Unternehmen. Daraus folgt, dass man bei der Umsetzung scheinbar gut begründeter Handlungsempfehlungen so lange Zurückhaltung walten lassen sollte, bis die Frage nach Ursache und Wirkung eindeutig geklärt ist.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass Projekte wie die am Institut für Arbeit und Personalmanagement der Volkswagen AG durchgeführten empirische Analysen mit repräsentativen Längsschnittinformationen über eine große Zahl an Unternehmen nicht ersetzen, wohl aber auf eine sehr produktive Art und Weise ergänzen. Sie sind damit bereits heute von einer ganz erheblichen Bedeutung nicht nur für die praktische Personalarbeit, sondern auch für die personal- und organisationsökonomische Forschung.

Zusammenfassung und Implikationen

Ein für die betriebliche Praxis relevantes evidenzbasiertes Human-Resource-Management ist ohne umfassende Längsschnittinformationen „aus dem Alltag" nicht denkbar. Obgleich beide Seiten – Praxis wie Wissenschaft – ohne jeden Zweifel von einer umfassenden Zusammenarbeit profitieren würden, ist die Bereitschaft deutscher Unternehmen, entsprechend ausgewiesenen Wissenschaftlern den Zugang zu „ihren" Daten zu ermöglichen, bislang nicht sehr groß.

In diesem Sinne ist zu hoffen, dass die am Institut für Arbeit und Personalmanagement der Volkswagen AG initiierten Forschungsprojekte als Beispiele dafür dienen, dass durch eine umfassende Zusammenarbeit tatsächlich eine „Win-win-Situation" entstehen kann.

Der naheliegende Einwand, nur ein erfolgreiches Großunternehmen wie Volkswagen könne sich eine aufwendige „Forschungsinfrastruktur“ leisten, die für andere nicht zu finanzieren sei, ist nicht wirklich überzeugend, denn Projekte wie die oben beschriebenen sind bei einer entsprechenden Kooperation mit einem einschlägig ausgewiesenen betriebswirtschaftlichen Lehrstuhl mit einem geringen Ressourceneinsatz zu realisieren. Junge Doktorandinnen und Doktoranden mit einer soliden Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre und Statistik bringen die für die Projektbearbeitung erforderlichen Kompetenzen mit, sind im Allgemeinen hoch motiviert und gerade für Projekte an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis zu begeistern.

Wir haben für unsere (vorläufigen) Ergebnisse bislang nicht nur eine große Aufmerksamkeit innerhalb des Unternehmens, sondern auch eine ausgesprochen positive Resonanz innerhalb der „scientific community“ (z. B. auf der jüngsten Jahrestagung der „Western Economic Association International”) erfahren. Diese Erfahrungen sind für uns Anlass, in Kürze weitere Projekte in Angriff zu nehmen. Ich hoffe sehr, die verantwortlichen Personen in anderen Unternehmen davon überzeugen zu können, dass der von der Volkswagen AG eingeschlagene Weg ein ebenso spannender wie produktiver ist.

PROF. DR. BERND FRICK
Universität Paderborn, Department für Management
e-mail: bernd.frick@notes.upb.de
www.wiwi.uni-paderborn.de

SUMMARY

Research question: How can companies benefit from the econometric analysis of detailed longitudinal data? To what extent does research benefit from “insider econometric studies”?
Methodology: Panel data analysis based on long-term cooperation with Volkswagen AG.
Practical implications: Increase in productivity and efficiency due to selective interventions in e.g. shift plan design and management of absenteeism.

LITERATURVERZEICHNIS

Bandiera, O./Barankay, I./Rasul, I. (2005): Social Preferences and the Response to Incentives: Evidence from Personnel Data. Quarterly Journal of Economics, 120, S. 917-962.

Bandiera, O./Barankay, I./Rasul, I. (2009): Social Connections and Incentives in the Workplace: Evidence from Personnel Data. Econometrica, 77, S. 1047-1094.

Bloom, N./van Reenen, J. (2010): Human Resource Management and Productivity, NBER Working Paper No. 16019. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Frick, B./Götzen, U./Simmons, R. (2012): The Hidden Costs of High Performance Work Practices: Evidence from a Large German Steel Company. Industrial and Labor Relations Review, forthcoming.

Hoogendorn, S./van Praag, M. (2012): Ethnic Diversity and Team Performance: A Field Experiment, IZA Discussion Paper 6731, Bonn, Institut Zukunft der Arbeit.

Ichniowski, C./Shaw, K. (2009): Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters, NBER Working Paper No. 15618. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Ichniowski, C./Shaw, K. /Prennushi, G. (1997): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. American Economic Review, 86, S. 291-313.

Lazear, E. P. (2000): Performance Pay and Productivity. American Economic Review, 90, S.1346-1361.

Lazear, E. P./Shaw, K. (2007): Personnel Economics: The Economists’ View of Human Resources. Journal of Economic Perspectives, 21, S. 91-114.

Mas, A./Moretti, E. (2009): Peers at Work. American Economic Review, 99, S. 112-145.

Shaw, K. (2009): Insider Econometrics: A Roadmap with Stops Along the Way. Labour Economics, 16, S. 607-617.

Konfliktmanagement bei Betriebsänderungen – Mitbestimmung konstruktiv gestalten

Von **Dr. Henrik Steinhaus** (excellence in change GmbH & Co. KG) und **Prof. (em.) Dr. Wilfried Krüger** (Justus-Liebig-Universität Gießen)

Betriebsverfassungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz zeichnen dem Management sowie den Mitarbeitervertretungen zwar vielfältige Wege und Prozeduren zur Interessenwahrung und Konfliktbewältigung bei Betriebsänderungen vor (Mitbestimmungsgesetz (MitbestG) und Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG); (Fitting et al., 2010, S. 55 ff.)). Die Praxis in Betrieb und Unternehmen zeigt aber immer wieder, dass es den Beteiligten nicht gelingt, zu einer konstruktiven Problembewältigung zu kommen. Nicht selten wird der Konflikt sogar nach außen getragen. Die interessierte Öffentlichkeit sieht dann z. B. professionelle Betriebsräte, die ihre Standpunkte in Fernsehinterviews vertreten, und Werker, die mit Trillerpfeifen und roten Fahnen vor den Werkstoren demonstrieren oder Mahnwachen abhalten. Wo eigentlich ein gut organisiertes Wandlungsprojekt ablaufen sollte, herrscht ein kaum zu kontrollierender Ausnahmezustand, dessen Folgen weit über das einzelne Projekt hinausreichen (Drumm, 2008, S. 46).

Systematische empirische Erhebungen, die sich, beide Betriebsparteien erfassend, den Problemursachen und möglichen Lösungskonzepten widmen könnten, sind auf diesem heiklen mikropolitischen Terrain aus naheliegenden Gründen kaum möglich. Wenn man allerdings – wie die Autoren dieses Beitrags – über Jahre hinweg in mehreren Projekten beratend für beide Parteien in konfliktbelasteten Betriebsänderungsprojekten tätig war, baut sich umfangreiches Erfahrungswissen auf, das hier stellvertretend zurate gezogen werden kann. Das folgende anonymisierte Fallbeispiel nimmt daher für sich in Anspruch, ein typisches Konflikt- und Problemmuster zu zeigen, wie wir es in über zehn Projekten in den letzten Jahren erlebt haben.

Fallbeispiel: Konfliktbelastete Betriebsänderung

Nach Jahren der Stagnation und erodierenden Ergebnissen wird eine tief greifende Restrukturierung des Geschäfts geplant. Unter anderem sollen dezentrale Funktionen zentralisiert, nicht mehr profitable Leistungen aufgegeben und administrative Funktionen fremdvergeben werden. Eine namhafte Unternehmensberatung durchleuchtet das gesamte Unternehmen und identifiziert für den Fall der Durchführung eines tief greifenden Wandlungsprogramms ein Einsparungspotenzial von ca. 30 % der Belegschaft in den von Veränderungen betroffenen Einheiten. Noch vor Abschluss der Planung werden im Unternehmen die Restrukturierungsmaßnahmen bekannt. Es kommt zu einem massiven Konflikt mit dem Betriebsrat und einer starken Verunsicherung der Belegschaft. Statt Produktivitätsfortschritt kommt es aufgrund Verunsicherung, wachsender Fehlzeiten, unkontrollierter Fluktuation und Dienst nach Vorschrift zu Ineffizienzen auf einem nicht mehr wettbewerbsfähigen Niveau.

Mit Bekanntwerden der Restrukturierungspläne stellt der Betriebsrat jedes kooperative Verhalten ein. Notwendige Überstunden werden nicht mehr genehmigt, notwendige Stellenbesetzungen blockiert, und die Verhandlungen über betriebsändernde Maßnahmen ausgesetzt. Bereits bevor also in die Umsetzung der erarbeiteten Pläne eingestiegen werden kann, gibt es massive Widerstände und Akzeptanzprobleme gegenüber dem Wandlungsprogramm.

Erst durch den Einsatz eines wirtschaftlichen Sachverständigen wird schließlich die Wiederaufnahme der nach den Mitbestimmungsgesetzen notwendigen Informations- und Beratungsphasen möglich. Gemeinsam mit dem Sachverständigen entwickelt der Betriebsrat Gegenvorschläge zu den vorgeschlagenen Maßnahmen, die allerdings zunächst vollständig und ohne Begründung von der eingeschalteten Managementberatung abgelehnt werden. Nur durch die Vermittlung des Externen, der sich durch seine Kompetenz in Mitbestimmungsprozessen und sein betriebswirtschaftliches Wissen zunehmend zu einem Konfliktmanager entwickelt, kommt es zu ernsthaften Beratungsgesprächen über die Konzepte. Vorbedingung hierfür war, dass er sich das Vertrauen beider Seiten erwarb. Letztlich lenkt das Management des Unternehmens auf Basis der Vermittlung ein und nimmt ernsthafte Verhandlungen mit dem Betriebsrat auf. Dabei werden Fehler der Managementberater in den Konzepten korrigiert und Einsparabsichten teilweise reduziert. Aber letztlich finden die so geänderten Pläne die Akzeptanz des Betriebsrats.

Abschließend wird an den möglichen Umsetzungsplänen des für das Unternehmen nunmehr von beiden Seiten als notwendig erachteten Wandels gearbeitet.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie lassen sich in Restrukturierungsprojekten die auftretenden Interessengegensätze zwischen den Betriebsparteien in Einklang mit dem Betriebsverfassungsgesetz konstruktiv bewältigen?

Methodik: Auf der Basis von über zehn Projekterfahrungen untersucht der Beitrag die Ursachen für erfolgskritische Konflikte und erarbeitet ein Vorgehen zur Verbesserung des Konfliktmanagements.

Praktische Implikationen: Die Anwendung des beschriebenen Vorgehensmodells (2C-Navigator) und dessen Verankerung im Projekt sichert eine durch die Betriebsparteien gemeinsam getragene Umsetzung und damit den Erfolg von Restrukturierungsprojekten.

Ergebnis der Vermittlungsarbeit des Experten sind Betriebsvereinbarungen, die den Wandel flankieren: Der Arbeitgeber verzichtet auf betriebsbedingte Kündigungen, die Betriebsräte stimmen der Zentralisierung von Funktionen und der Bereinigung des Leistungsportfolios zu. Ergänzend wird die gemeinsame Erarbeitung eines innovativen Arbeitszeitmodells und eines leistungsorientierten Vergütungssystems vereinbart. Durch Fluktuation und sozialverträgliche Maßnahmen wird die geplante Reduzierung der Belegschaft und die damit verbundene Kostensenkung mühelos erreicht – später stellt sich sogar heraus, dass zu ehrgeizig Personal abgebaut wurde. Das Wandlungsprogramm tritt jetzt nach einer kurzen Mobilisierungsphase in die Umsetzungsphase ein. Ohne weitere Blockaden kann es sodann erfolgreich realisiert werden.

Exemplarische Problemfelder und Fragestellungen

Vier Problemfelder und entsprechende Fragestellungen sind exemplarisch zu erkennen:

1. Das Änderungsprojekt folgt nicht einem durchgängigen Vorgehen, vom Projektanstoß bis zur erfolgreichen Umsetzung. Die Frage lautet also: Wie kann ein standardisiertes, systematisches Vorgehensmodell aussehen, das sämtliche anfallenden Aufgaben eines Betriebsänderungsprojekts transparent abdeckt?
2. Die Lösung der Sachfragen (sach-rationale Problemebene) und die personalen und sozialen Fragen (sozio-emotionale Problemebene) werden zeitlich und inhaltlich nicht miteinander verknüpft. Es dominiert die Erarbeitung eines Sachkonzepts, hier, wie oft, durchgeführt durch Managementberater. Fast zwangsläufig treten im weiteren Verlauf Konfliktpotenziale und Widerstände in Erscheinung. Als Fragestellung wird deutlich: Wie sieht ein Vorgehensmodell aus, das in integrierter Weise die Entwicklung eines Sachkonzepts der Veränderung mit der Erarbeitung eines Akzeptanzkonzepts verbindet?
3. Bei konfliktbelasteten Betriebsänderungen werden die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nicht (ausreichend) in den Projektablauf integriert. Sie brechen sich stattdessen auf eruptive Weise im Verlauf des Projekts Bahn, wirken blockierend und effizienzmindernd. Häufige Ursache hierfür ist eine mangelhafte Information und Kommunikation. Daraus ergibt sich die dritte prozessbezogene Frage: Wie sieht ein Vorgehensmodell aus, das in konstruktiver Form die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer an den dafür geeigneten Punkten verankert und eine durchgehende Information und Kommunikation sicherstellt?
4. Als Folge der prozessbezogenen Schwachstellen fehlt es der Organisation von Änderungsprojekten an einer klar geregelten Zuständigkeit für die Aufgaben des Konflikt- und Mitbestimmungsmanagements. Zu klären ist also die organisatorische Frage: Welche Möglichkeiten gibt es, in einer gegebenen Projektorganisation eine spezialisierte Position für die Handhabung von Konflikten bei Betriebsänderungen einzurichten und wer kommt – allgemein gesehen – für die Besetzung einer solchen Stelle in Betracht?

Prozessualer Lösungsansatz

Als Grundlage des Vorgehens bei Betriebsänderungen wird hier ein standardisiertes Vorgehensmodell, der sog. 2C-Navigator, empfohlen (siehe Abb. 1 – 2C steht für „Change“ und „Conflict“). Der Prozess der Betriebsänderung durchläuft darin fünf Phasen. Jede Phase enthält Aufgaben zur Erarbeitung des unternehmensbezogenen Sachkonzepts der Veränderung, hier als Aufgaben des Wandlungsmanagements („Change“) bezeichnet. Sie entsprechen in analoger Anwendung den aus der Change-Management-Theorie bekannten Aufgaben (Krüger, 2009, S. 45 ff.). Zusätzlich eingebaut sind nun die jeweils erforderlichen Aufgaben der Identifikation, Analyse und Bewältigung von interessenbezogenen Spannungen und Gegensätzen.

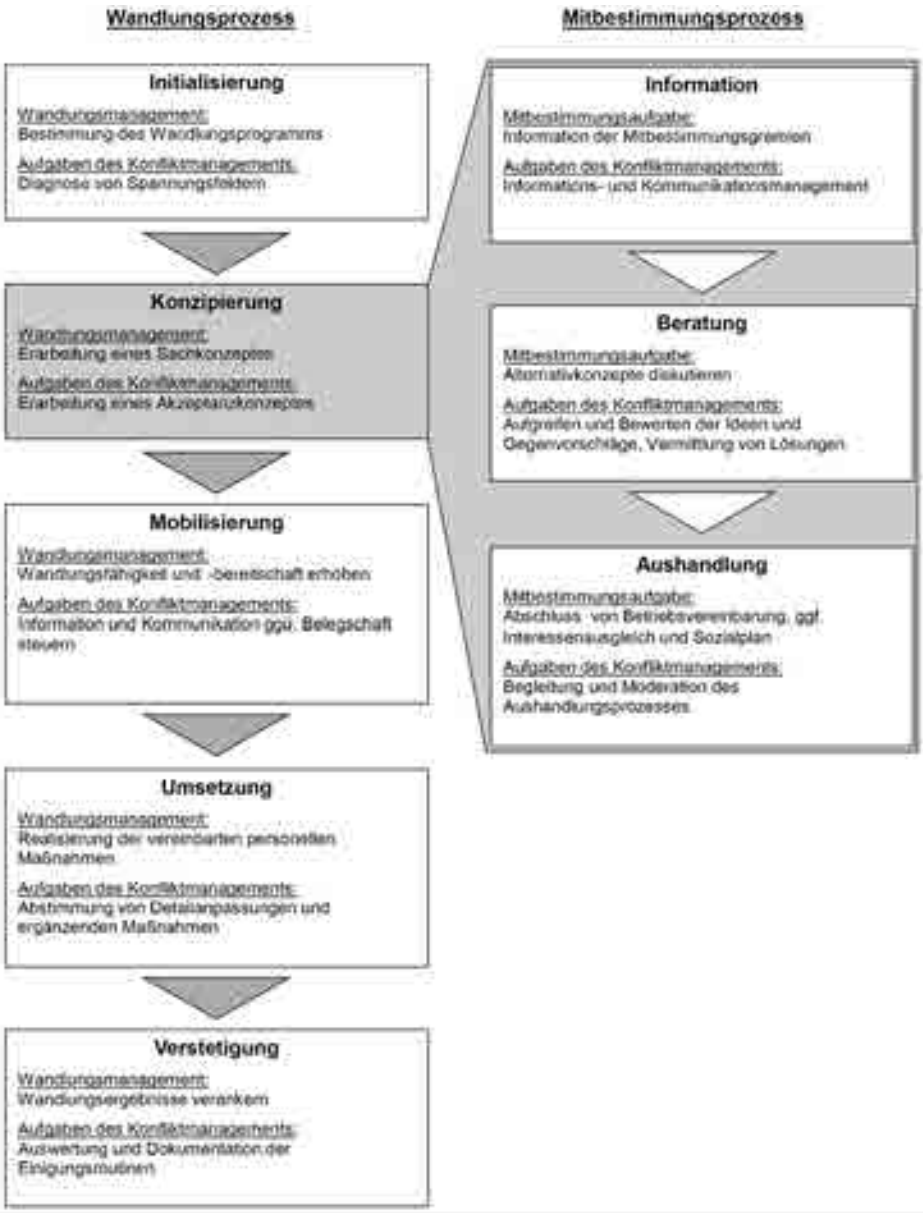
Diese Aktivitäten, die zusammengefasst das Konfliktmanagement („Conflict“) bilden, richten sich auf die Erstellung eines mitarbeiterbezogenen Akzeptanzkonzepts. Wandlungsmanagement und Konfliktmanagement machen gemeinsam den Wandlungsprozess aus. Dies allerdings erst, nachdem auch noch die verschiedenen gesetzlich vorgesehenen Mitwirkungsrechte des Betriebsrats berücksichtigt wurden (Fitting et al., 2010, S. 1703 ff.). Sie greifen als Mitbestimmungsprozess in den Wandlungsprozess ein und sind in der zweiten Phase, der Konzipierung, verankert.

Im konkreten Einzelfall können sich die Anwender des 2C-Navigators auf ein detailliertes Pflichtenheft sowie auf eine Toolbox für ihre Arbeit stützen (Krüger, 2009, S. 375 ff.). Hier muss eine überblicksartige Beschreibung der Phasen genügen (vgl. im Einzelnen Krüger, 2009, S. 68 ff.).

Initialisierungsphase

Zunächst geht es um die Feststellung des sachlich notwendigen Wandels: Welche Probleme sollen gelöst, welche Ziele sollen erreicht werden, auf welche Einheiten erstrecken sich die Veränderungen und in welchem Zeitraum sollen sie bewerkstelligt werden? Sodann kommt es darauf an, die verantwortlichen Träger des Wandels zu aktivieren, um die erforderliche

Abb. 1: Vorgehensmodell des 2C-Navigators



Quelle: Entwickelt nach Krüger, 2009, S. 70 und Fitting et al., 2010, S. 1703 ff.

Unterstützung des Vorhabens zu gewährleisten. Diese Phase ist zugleich der Aufsetzpunkt des Konfliktmanagements. Denn auch für das Konfliktmanagement gilt die Erfahrung, dass frühe Versäumnisse oder Fehler in späteren Projektphasen immer schwerer auszugleichen sind. Die mit dem Konfliktmanagement befassten Träger müssen ausgewählt und bestimmt werden (ggf. unter Einbezug aller Betriebsparteien). Sie benötigen vollständige Informationstransparenz über das Projekt und die damit verbundenen Maßnahmen. Wandel ist als Kraftfeld zu begreifen und die Kräftekonstellationen, die Eigenschaften und Haltungen der Betriebsparteien sowie mögliche Wandlungsbarrieren sind zu diagnostizieren. Das angestrebte Ergebnis ist eine Darstellung der potenziellen Spannungsfelder (Glasl, 2004, S. 455 f.). Dem Projektauftraggeber können so mögliche Risiken und Verhandlungsbedarfe bewusst gemacht werden. Projektziele werden auf ihre betriebspolitische Erreichbarkeit geprüft. Damit trägt das Konfliktmanagement dazu bei, dass sich der Auftraggeber seiner eigenen Position klarer bewusst wird und den Projektauftrag präziser bestimmen kann – wesentliche Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projektmanagement.

Konzipierungsphase

Nun sind die Konzepte und Programme der Veränderung zu entwickeln und zu bewerten. Diese zunächst rein sachbezogene Arbeit ist sodann auf ihre politisch-verhaltensbezogene und sozio-emotionale Dimension hin zu durchdenken, und – als deren wesentlichster Teil – ist die Konfliktthematik zu bearbeiten. Die in der Initialisierung begonnene allgemeine Analyse potenzieller Spannungsfelder ist vor dem Hintergrund der erarbeiteten Pläne zu konkretisieren und fortzuführen. Ziel ist es, das Sachkonzept der Veränderung um ein Akzeptanzkonzept zu ergänzen. Diese Konzepte bilden nunmehr die Grundlage für den Mitbestimmungsprozess, der, den Bestimmungen des BetrVG folgend, dreistufig geregelt ist (§ 111 BetrVG ; Fitting et al., 2010, S. 1703 ff.).

Information der Mitbestimmungsgremien

In der ersten Stufe sind die jeweiligen Mitbestimmungsgremien über die Pläne zu informieren. Zunächst sollte der Wirtschaftsausschuss informiert werden. Danach gehen die Informationen in abgestimmter Weise an die jeweils einzubeziehenden Betriebsräte. Das Konfliktmanagement kann den Mitarbeitervertretern die Pläne erläutern und sie ihnen verständlich machen, denn nur dann sind sie in der Lage, eigene konstruktive und realistische Vorstellungen zu entwickeln.

Beratung

Die so erworbene oder verbesserte Beratungsfähigkeit der Betriebsräte wird von ihnen genutzt, um die Konzepte der Unternehmensleitung zu reflektieren. Die Beratungsfähigkeit der Betriebsräte liegt im Übrigen auch im wohlverstandenen Interesse der Leitung, die ansonsten befürchten muss, mit indiskutablen oder unrealistischen Forderungen der Mitarbeitervertreter konfrontiert zu werden. Die Betriebsräte bestimmen ihre eigene Position, halten den Klärungsbedarf fest, erarbeiten möglicherweise Gegenvorschläge und formulieren ihre Forderungen bzw. Bedingungen. Mit dieser Grundlage geht man in die Beratung mit der Unternehmensleitung (Fitting et al., 2010, S. 1707).

Aushandlung

Die Beratung zwischen den Betriebsparteien mündet in den anschließenden Aushandlungsprozess. Je nach Einzelfall sind z. B. flankierende Maßnahmen, Ausgleichszahlungen und Sozialpläne zu vereinbaren. Auch die Umsetzungsplanung hierfür ist im Detail zu verhandeln, also die Frage, in welchem Bereich in welcher Weise wann und in welcher zeitlichen Reihenfolge die geplanten Maßnahmen realisiert werden sollen.

Das Konfliktmanagement begleitet, moderiert bzw. gestaltet den gesamten Prozess, hält die Kommunikation der Parteien aufrecht, hilft bei der Beratung sowie der Erarbeitung und Bewertung von Maßnahmen und wird ggf. vermittelnd tätig.

Das Abbauen von Misstrauen und Unsicherheit sollte vom Management als „Investition in Vertrauenskapital“ betrachtet werden: Wie Abbildung 2 zeigt, sieht das Betriebsverfassungsgesetz für wirtschaftliche Angelegenheiten (dazu gehören alle Betriebsänderungen) nur Beratungsrechte der Mitbestimmungsgremien vor. In personellen oder sozialen Angelegenheiten gibt es allerdings neben Verweigerungs- und Widerspruchsrechten auch gleichberechtigte Mitentscheidungen. Wird keine Akzeptanz für die Maßnahme und kein Vertrauen zwischen den Parteien aufgebaut, können die Mitbestimmungsgremien die harten Mitwirkungsrechte bei personellen und sozialen Angelegenheiten nutzen, um Wandlungsbarrieren aufzubauen und damit geplante Restrukturierungen zu erschweren, verzögern oder verhindern.

Der Verhandlungsprozess wird nicht selten in mehreren Runden verlaufen, dies zum einen, weil sich die Standpunkte nicht sofort in Übereinstimmung bringen lassen, zum anderen, weil Modifikationen des ursprünglichen Sachkonzepts als neue Vorlage zu erarbeiten sind. Anzustreben ist eine von beiden Seiten gemeinsam akzeptierte Vereinbarung. Erst wenn dies erreicht ist, ist die Aushandlung beendet. Die entsprechenden Vereinbarungen werden in das Wandlungskonzept aufgenommen, und somit werden zum Abschluss der Konzipierung die sachlichen Notwendigkeiten mit der akzeptanzsichernden Zustimmung der Mitarbeitervertretung verbunden. Zur Not wird dies über eine Einigungsstelle und einen kostspieligen Interessenausgleich und Sozialplan erreicht (§112 BetrVG; Fitting et al., 2010, S. 1721 ff.). Mit dem Abschluss des Aushandlungs-

prozesses ist der Betriebsrat „mit im Boot“, und die getroffenen Vereinbarungen sind verbindlich gegenüber der Belegschaft.

Mobilisierungsphase

Im Anschluss an die Konzipierung ist der Kreis der Betroffenen auf die beabsichtigten Änderungen einzustellen. Im Kern geht es darum, das Wandlungskonzept aus der Konzipierungsphase zu kommunizieren und die notwendigen Durchführungsvoraussetzungen zu schaffen. Die verschiedenen Kanäle und Plattformen der Kommunikation mit den Mitarbeitern sind konzeptionell zu nutzen. Ziel ist es, die Wandlungsbereitschaft in der Mitarbeiterschaft zu erhöhen, also die Akzeptanz der Veränderung und damit das Gelingen des Vorhabens zu sichern (Thomann, 2010, S. 34 f.).

Hier ist es Aufgabe des Konfliktmanagements, eine möglichst abgestimmte Kommunikation und Information der Betriebsparteien hin zur Belegschaft zu organisieren. Zweckmäßigerweise trifft man bereits im Verhandlungsprozess verbindliche Vereinbarungen zum Ablauf von Information und Kommunikation der Belegschaft. Der Betriebsrat wird normalerweise nach Abschluss von Interessenausgleich und Sozialplan die erzielten Ergebnisse in einer Betriebsversammlung der Belegschaft vorstellen wollen. Anzustreben wäre hier ein gemeinsames Auftreten von Betriebsrat und Management. Beide Parteien sollten das Interesse haben, ihr Verhandlungsergebnis und die nun anstehenden Maßnahmen überzeugend zu vertreten.

Für die anschließende Umsetzung der Vereinbarungen sollte das Konfliktmanagement zusätzlich eine Eskalationsroutine für strittige Detailthemen entwickeln und mit den Betriebsparteien vereinbaren (Schwarz, 2010, S. 311 ff.).

Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase dient der schrittweisen Realisierung der Pläne. Als konfliktrelevanter Teil davon sind die vereinbarten personellen und sozialen Maßnahmen durchzuführen. Maßgeblich ist es, dass die getroffenen Vereinbarungen für alle Parteien nachvollziehbar eingehalten werden. Ein professionelles Projektmanagement überwacht und kontrolliert den Projektfortschritt und macht ggf. auf Schwierigkeiten aufmerksam, die einen Eingriff im Ausnahmefall verlangen. Der Träger des Konfliktmanagements hat hier wieder die Abstimmungsfunktion für Information und Kommunikation. Neben der permanenten Information der Mitbestimmungsgremien über den Projektfortschritt können dazu auch weitere gemeinsame Informationsveranstaltungen gegenüber der Belegschaft gehören.

Nicht zuletzt geht es auch um die Realisierung des verhandelten Sozialplans. Auch hier können unvorhergesehene Veränderungen und Abstimmungsbedarfe entstehen: Härtefallregelungen können greifen oder unnötig werden, Sprinterprämien und andere nicht sicher planbare Regelungen müssen überwacht und abgestimmt werden, Sozialplankriterien können zeitlichen Veränderungen unterliegen, und ein möglicher Ringtausch bei Abbaumaßnahmen muss koordiniert werden.

Abb. 2: Mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten

	Wirtschaftliche Angelegenheiten	Personelle Angelegenheiten	Soziale Angelegenheiten
Inhalte	– Geregelt in BetrVG § 106 – Zu den wirtschaftlichen Angelegenheiten gehören alle Vorgänge, die die Interessen der Arbeitnehmer berühren, z. B. · wirtschaftliche Lage des Unternehmens, · Veränderungen in Produktion und Absatz, · Verlegungen oder Stilllegungen von Betriebsteilen, · Reorganisationen und Rationalisierung.	– Geregelt in BetrVG § 90 ff. – Zu den personellen Angelegenheiten gehören alle Einzelmaßnahmen, die einen Arbeitnehmer berühren, z. B. · Arbeitsplatzgestaltung, · Personalplanung, · Standortsicherung, · Ausschreibung von Arbeitsplätzen, · Beurteilungs- und Auswahlfragen, · Kündigung, Versetzung, Einstellungen, Umgruppierungen.	– Geregelt in BetrVG § 87 ff. – Zu den sozialen Angelegenheiten gehören z. B. · Fragen der Ordnung und des Verhaltens, · Gestaltung der Arbeitszeit, · Urlaubsregelung, · Leistungsüberwachung, · Gesundheitsschutz, · betriebliche Sozialeinrichtungen, · Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung, · Gruppenarbeit.
Rechte	– Informationsrechte (frühzeitige, umfassende Unterrichtungspflicht) – Beratungsrechte (Ermöglichung von Gegenvorschlägen)	– Informationsrechte – Beratungsrechte, inkl. Vorschlagsrecht (z. B. bei Standortsicherung) – Zustimmungspflichten/Widerspruchrechte bei personellen Einzelmaßnahmen	– Obligatorische Mitbestimmung (Zustimmungspflicht) – Ausnahmen bestehen nur bei gesetzlich oder tariflich geregelten Sachverhalten
Gremium	– I.d.R. zunächst Wirtschaftsausschuss (WA) – WA informiert und berät dann zuständige BR-Gremien	– KBR/GBR bei übergreifenden Maßnahmen – Zuständiger BR (lokaler BR) bei personellen Einzelmaßnahmen	– KBR /GBR/BR je nach Reichweite, Angelegenheit und Zuständigkeit

Quelle: Entwickelt nach Fitting, K. et al. (2010), S. 1258 ff.

Für alle diese Angelegenheiten sollte das Konfliktmanagement zuständig bleiben und die Projektleitung von diesen Abstimmungen entlasten.

Verstetigungsphase

Nach der Umsetzung klingt das Wandlungsprogramm mit der Verstetigung aus. Die im Wandlungsprogramm definierten Ziele sollten nun erreicht sein, auch wenn damit in der Unternehmensentwicklung kein „Endzustand" verbunden ist. Für das Konfliktmanagement ergeben sich nicht zu unterschätzende Abschlussarbeiten. Gemeinsam mit den Betriebsparteien sollten die entwickelten Abstimm- und Eskalationsmechanismen festgehalten werden, um später bei neuen gemeinsamen Herausforderungen darauf zurückgreifen zu können. Informations- und Kommunikationsroutinen sind zu dokumentieren, um zukünftig Konfliktsituationen im Unternehmen zu entschärfen bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen. Ähnlich einem Projektabschlussbericht (Realisierung des Sachkonzepts) kann auch der Träger des Konfliktmanagements einen Abschlussbericht zum Realisierungserfolg des Akzeptanzkonzepts erstellen und somit den erreichten Nutzen dokumentieren und ggf. quantifizieren.

Organisatorischer Lösungsansatz

Die Vielzahl der beschriebenen Aufgaben des Konfliktmanagements wird im Rahmen von Betriebsänderungen entweder verteilt und ineffizient durch Programmleitung, Management und Personalabteilung durchgeführt oder, wie in unserem Eingangsbeispiel, sträflich vernachlässigt. Die hierdurch entstehenden Nachteile durch Zeit- und Akzeptanzverluste sowie mangelnde Umsetzungsergebnisse, von Imageverlusten im Markt nicht zu reden, lassen sich kaum beziffern. Die Einrichtung eines professionellen Konfliktmanagements dürfte sich daher zumindest für größere Wandlungsvorhaben dringend empfehlen. Rechtlich handelt es sich bei solchen Vorhaben um betriebsändernde Maßnahmen im Sinne von § 111 BetrVG (§ 111 BetrVG trifft eine umfangreiche Definition von Betriebsänderungen und den damit verbundenen Mitbestimmungsrechten, Fitting et al., S. 1685 ff.).

Die Vermittlung zwischen den Betriebsparteien ist eine wesentliche Aufgabe: Veränderungsnotwendigkeiten zur Sicherung des Unternehmens müssen transportiert, die daraus abgeleiteten Projektziele begründet und die Bedenken der Belegschaft und ihrer Vertreter aufgenommen werden. Der Betreffende muss den i. d. R. Top-Down-getriebenen Veränderungsprozess um eine Bottom-up-Komponente ergänzen, die Wandlungsbarrieren beseitigt und die Veränderungen für alle Beteiligten grundsätzlich erstrebenswert macht. Die Übertragung solcher Aufgaben auf ein internes Projektmitglied oder eine Managementberatung stößt regelmäßig auf Akzeptanzprobleme bei den Betroffenen. Träger der Konfliktmanagementaufgaben müssen von beiden Seiten akzeptiert, also als neutral und unparteiisch eingestuft werden. Insofern ist ein Rückgriff auf geeignete externe Dienstleister im Einzelfall erwägenswert (Gläser et al., 2011, S. 48). Und dies nicht erst, wie in unserem Beispiel, als Nothelfer für ein Projekt, das zu scheitern droht, sondern als vom Start weg vorgesehene, beiderseits willkommene Unterstützung.

Um das Akzeptanzproblem zu überwinden und eine echte Mittlerfunktion einnehmen zu können, muss der externe Träger tiefe Kenntnisse und Erfahrungen in den Mitbestimmungsprozessen und den Befindlichkeiten und Eigenschaften von Mitbestimmungsgremien sowie fundiertes betriebswirtschaftliches und organisatorisches Fachwissen besitzen. Nur so kann die notwendige Glaubwürdigkeit aufgebaut, das Vertrauen aller Betriebsparteien gewonnen und tragfähige Beiträge zur Problemlösung entwickelt werden.

Konfliktmanager und -moderator sind zu unterscheiden

Der Begriff „Konfliktmanagement" bezeichnet in funktioneller Hinsicht alle Aufgaben der Konflikthandhabung. Die im Rahmen dieses Beitrags nur im Überblick skizzierten Aufgaben lassen sich im Einzelfall für ein Pflichtenheft sehr konkret beschreiben und überprüfbar beauftragen. Ob Träger dieser Aufgaben in betriebswirtschaftlich-organisatorischer Hinsicht mit der Bezeichnung „Konfliktmanager" korrekt eingestuft wären, hinge von ihren Handlungsrechten ab.

Nur wer Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse in Bezug auf Konfliktmanagementaufgaben erhielte, wäre tatsächlich auch Konfliktmanager. Experten, die, wie in unserem Fallbeispiel, informierend, beratend und vermittelnd tätig werden, sind nach diesem Begriffsverständnis keine „Manager". Man könnte sie in Abgrenzung dazu als „Konfliktmoderatoren" bezeichnen. Um ihrer Rolle gerecht zu werden, sind ihnen allerdings sehr wohl projektbezogene Informations- und Beratungsrechte einzuräumen.

Konfliktmanager bzw. -moderatoren unterscheiden sich in ihrer organisatorischen Einbindung, ihrem Aufgabenspektrum und der verlangten Expertise deutlich von bisherigen Rollenträgern, so vor allem von Mediatoren, aber auch Coaches. Der Mediator steht außerhalb der Projektorganisation, ist vermittelnd tätig, ohne selbst inhaltliche Aufgaben zu übernehmen (Kracht, 2009, S. 267 ff. und Ponschab/Dendorfer, 2009, S. 601 ff.).

Der Konfliktmoderator bzw. -manager hat dagegen in allen Phasen des Veränderungsprozesses klar definierte inhaltliche Aufgaben zu erfüllen, wozu auch das Aussprechen von Handlungsempfehlungen gehört. Noch deutlicher sind die Unterschiede zu einem Coach, der stets für eine Person bzw. Partei tätig ist und dessen Arbeit vorwiegend dem Training und der Selbstreflexion dieses Auftraggebers dient (Kets de Vries, 2010, S. 256 ff.), (siehe Abb. 3).

Spezialisten in die Programmorganisation einbinden

Je nach Projekt- bzw. Programmumfang kann es sinnvoll sein, einen Spezialisten oder ein Spezialistenteam bis maximal drei Personen in die Programmstruktur einzubinden. Diese Person oder dieses kleine Spezialteam muss die Schnittstelle zu dem mit der Konzeptionierung und Umsetzung befassten Programm-Kernteam, der Belegschaft bzw. deren Interessenvertretern, dem Lenkungsausschuss und der Personalabteilung darstellen (Krüger, 2009, S. 247 ff.).

Vom Projektauftraggeber ist zu entscheiden, ob und mit welcher Kompetenzausstattung der Externe in die Programmstruktur integriert wird. Der Konfliktmoderator wird zweckmäßigerweise als Stabsstelle des Lenkungsausschusses oder der Projektleitung in die Struktur integriert und kann auch vom Betriebsrat als wirtschaftlicher Sachverständiger beauftragt werden (Fitting et al., 2010, S. 1708 ff.).

Der Konfliktmanager mit seinen spezifischen Entscheidungs- und Weisungsrechten wäre bei einfachen Projekten als Teilprojektleiter unterhalb des Gesamtprojektleiters, bei komplexen Projekten (sog. Programmen) als einer von mehreren Projektleitern unterhalb der Programmleitung in die Programmorganisation einzuordnen.

Ergänzend hierzu sollte der Konfliktspezialist die Einrichtung eines Koordinationsgremiums vorsehen (z. B. Jour fixe, Soundingboard), in dem Vertreter aus Lenkungsausschuss und Mitbestimmungsgremien regelmäßig zusammenkommen, um spezifische Konfliktthemen zu behandeln und einer Lösung zuzuführen. Ein solches Gremium erspart dem Konfliktspezialisten die sonst notwendige „Pendeldiplomatie“ und kann in Konfliktfällen wie eine interne Einigungsstelle wirken.

Ergebnis

Die Praxis der mitbestimmten Betriebsänderungen gemäß § 111 BetrVG zeigt, dass es den Parteien häufig nicht gelingt, die zwangsläufig auftretenden Interessengegensätze in konstruktiver Weise zu bewältigen. Die Folgen der Widerstände und Reibungsverluste sind für beide Seiten in jeder Hinsicht erheblich bis fatal, zumal sie über den unmittelbaren Anlass hinaus die zukünftige Zusammenarbeit belasten. Umso erstaunlicher, dass den Ursachen hierfür und möglichen Lösungsansätzen bisher in Theorie und Praxis nicht näher nachgegangen wurde. Ein Grund dürfte der schwierige bis unmögliche Zugang zu empirischem Material auf diesem Feld sein. Die Autoren greifen stellvertretend hierfür auf eigene, mehrjährige Erfahrungen in der Beratung beider Parteien bei Betriebsänderungen zurück. Daraus lassen sich exemplarisch vier verschiedene Schwachstellen und entsprechende Forschungsfragen ableiten.

Die hier entwickelten Lösungsansätze für die Praxis setzen zunächst dabei an, ein strukturiertes, integratives Vorgehensmodell zu entwickeln. Integrativ zum einen dadurch, dass im Gegensatz zum mängelbehafteten Vorgehen von Anfang an die Entwicklung eines unternehmensbezogenen Sachkonzepts der Veränderung mit der Erarbeitung eines mitarbeiterbezogenen Akzeptanzkonzepts verbunden wird. Integrativ aber auch insofern, als an definierten Schnittstellen im Projektablauf die gesetzlich vorgesehenen Rechte der Information, Beratung und Aushandlung zu einem geordneten Mitbestimmungsprozess führen.

Sodann wird vorgeschlagen, die verschiedenen Aufgaben der Analyse und Bewältigung der Interessengegensätze und der damit verbundenen Aufgaben der Information, Kommunikation, Beratung und Vermittlung in und zwischen den Parteien wegen ihrer unbestreitbaren Bedeutung in einer gesonderten Position des Konfliktmanagements in der Projektorganisation zu verankern.

Der Träger dieser Aufgaben muss in jedem Fall das Vertrauen beider Seiten besitzen. Dies spricht dafür, dass zumindest bei größeren Vorhaben auf den Einsatz geeigneter externer Dienstleister zurückgegriffen werden sollte. Im Gegensatz zur Rolle eines Mediators oder Schlichters geht es also um

Abb. 3: Die „Rollen“ im Konfliktmanagement

Konfliktmanager	Konfliktmoderator	Mediator	Coach
– Management beschreibt die Handhabung eines Sachverhalts, d. h. die kompetenz- und hierarchiegestützte Aufgabenerfüllung. – Ein Konfliktmanager erhält als (Teil-) Projektleiter Entscheidungs- und Weisungsrechte.	– Moderation ist die Lenkung von Prozessen oder Lenkung der Kommunikation zwischen zwei Parteien. – Ein Konfliktmoderator wird ähnlich einer Stabsstelle in die Projektorganisation integriert und verfügt über Informations- und Beratungsrechte.	– Mediation ist ein Verfahren, bei dem Parteien freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben. – Der Mediator steht außerhalb der Projektorganisation und ist rein vermittelnd tätig, ohne inhaltliche Aufgaben zu übernehmen.	– Der Coach erbringt Dienstleistungen für eine Person oder Gruppe mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. – Steht gleich dem Mediator außerhalb der Projektorganisation und hat das Training und die Selbstreflexion des Auftraggebers als Aufgabe.

Quelle: Entwickelt nach Kets de Vries, 2010, S. 256 ff.; Schwertfeger, 2006, S. 13 ff.; Bundesanzeiger (2011), S. 5 ff. und Bundesrat (2012), Drucksache 377/12; Kracht, 2009, S. 267 ff.; Ponschab/Dendorfer, 2009, S. 589 ff..

Personen, die Teil der Projektarbeit sind und von da aus ihre Aufgaben nach allen Seiten wahrnehmen. Sie benötigen hierfür, formal betrachtet, organisatorische Handlungsrechte, zumindest Informations- und Beratungsrechte, um eine Rolle als Konfliktmoderator ausfüllen zu können. Für eine darüber hinausgehende Gestaltung des Geschehens sind spezielle Entscheidungs- und Weisungsrechte erforderlich, die den Externen zu einem echten Konfliktmanager machen können.

DR. HENRIK STEINHAUS
Geschäftsführer excellence in change GmbH & Co. KG (Gießen)
e-mail: hsteinhaus@eic-partner.de
www.eic-partner.de

PROF. (EM.) DR. WILFRIED KRÜGER
Justus-Liebig-Universität Gießen
e-mail: wilfried.krueger@wirtschaft.uni-giessen.de
www.uni-giessen.de

SUMMARY

Research question: Structural changes within a company are prone to evoke conflicts between management and the worker's council. How can arising conflicts be dealt with successfully in compliance with the German industrial constitution law?
Methodology: Based on the knowledge gained in more than 10 change projects, the authors have identified factors leading to controversy endangering the change process and developed a methodological approach to improve conflict management.
Practical implications: The application of the described methodological approach (2C-Navigator) ensures that the involved parties mutually support pending changes and therefore a successful final realisation of change projects.

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesanzeiger (2011): Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung, Drucksache Nr. 17/5335 vom 1. April 2011.

Bundesrat (2012): Beschluss des Deutschen Bundestags: „Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung", Drucksache Nr. 377/12 vom 28. Juni 2012.

Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft, Heidelberg.

Fitting, K. et al. (2010): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung – Handkommentar, 25. Auflage, München.

Gläser, U. et al. (2011): Konflikte im Fokus, Personal, 2011, Nr. 5, S. 48

Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement, Bern.

Kets de Vries, M. (2010): The Leader on the Couch, Chichester.

Kracht, S. (2009): Rolle und Aufgabe des Mediators – Prinzipien der Mediation, in: Haft, F./von Schlieffen, K. (2009), Handbuch Mediation, 2. Auflage, München.

Krüger, W. (2009): Excellence in Change, 4. Auflage, Wiesbaden.

Ponschab, R./Dendorfer R. (2009): Konfliktmanagement in Unternehmen, in: Haft, F./von Schlieffen, K. (2009), Handbuch Mediation, 2. Auflage, München.

Schwarz, G. (2010): Konfliktmanagement, Wiesbaden.

Schwertfeger, E. (2006): Mediation und Coaching – Unterschiede und Gemeinsamkeiten, in: Spektrum der Mediation, Nr. 23/2006, S. 13 - 15.

Thomann, C. (2010): Klärungshilfe 2, Hamburg.

Ein monetärer Ansatz zur ganzheitlichen Erfassung des Employer Brandings

Von **Pascal Güntürkün**, **Dr. Till Haumann** (Ruhr-Universität Bochum), **Holger Koch** (Trendence Institut GmbH) und **Alfred Lukasczyk** (Evonik)

Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber bei der relevanten Zielgruppe zu positionieren, die Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden oder deren Identifikation mit dem eigenen Unternehmen zu erhöhen sind allesamt Aufgaben, denen derzeit im Personalmanagement allerhöchste Priorität beigemessen wird. Der Blick auf die HR-Trends für die nächsten Jahre bestärkt den Stellenwert der gerade umrissenen zentralen Ziele eines umfassenden Employer Branding noch (siehe Kienbaum-HR-Trendstudie [Bethkenhagen, 2012]; DGFP Studie [Geighardt-Knollmann, 2011]). Die Rekrutierung qualifizierten Nachwuchses vor dem Hintergrund eines immer knapper werdenden Angebots aus Sicht der Unternehmen, wird häufig als übergeordnetes Ziel in diesem Zusammenhang genannt. Dementsprechend wird der Erfolg von Employer Brandings sehr oft an der Qualität und Geschwindigkeit der Personalbeschaffung festgemacht. Die Bindungsstärke von Mitarbeitern wird gelegentlich mittels Commitment-Indizes erhoben, und für die Attraktionsbeurteilung behilft man sich fallweise mit Rankingpositionen (z. B. Trendence Graduate Barometer). Die gerade exemplarisch genannten Kennziffern sind zweifelsfrei geeignet, Teilziele oder Teilprozesse im Employer Branding zu messen bzw. zu steuern. Sie stoßen jedoch an Grenzen hinsichtlich ihrer Aussagekraft, wenn es um die Frage einer ganzheitlichen und zielgruppenorientierten Abbildung der Attraktivität einer Arbeitgebermarke geht. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bedarf es jedoch einer ganzheitlichen Erfassung der Wirkung des Employer Brandings, welche die externe und interne Employer-Branding-Perspektive als einen strategisch zusammenhängenden Prozess betrachtet.

Auf Basis dieser Notwendigkeit haben die drei Projektpartner aus Wissenschaft (Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum), Marktforschung (Trendence Institut GmbH) und Praxis (Evonik Industries) ein Forschungsprojekt initiiert, welches die Konzeption eines holistischen Employer-Branding-Ansatzes zur internen und externen Steuerung von Employer-Branding-Maßnahmen zum Ziel hat. Hierbei ermöglichen die unterschiedlichen Erfahrungen der Projektpartner die Beantwortung sowohl praxisorientierter als auch wissenschaftlicher Fragestellungen. Das Projekt besteht aus zwei Phasen. Einer ersten Phase, die das externe Employer Branding fokussiert, und einer zweiten Phase, die stärker auf das interne Employer Branding ausgerichtet wird. Im Folgenden sollen die Konzeption sowie die Ergebnisse der ersten Phase des Projekts vorgestellt werden.

Fokus der externen Employer-Branding-Perspektive

Die externe Employer-Branding-Perspektive fokussiert sich auf die Attraktion und Rekrutierung von potenziellen neuen Mitarbeitern für ein Unternehmen. Insbesondere in der Unternehmenspraxis fehlt es jedoch an greifbaren Kennzahlen, die eine differenzierte Evaluation von Employer-Branding-Maßnahmen und damit eine Kommunikationsgrundlage gegenüber der Unternehmensleitung zulassen (Gasser/Trost, 2011). Während in anderen Unternehmensbereichen klare Zielerreichungsgrößen (z. B. Return On Capital Employed (ROCE)) die Erfolgsmessung von spezifischen Maßnahmen ermöglichen, fehlt es im strategischen Employer Branding an geeigneten monetären Steuergrößen. Ein erstes Ziel der Studie ist daher die Konzeption und empirische Validierung eines monetären Ansatzes zur Erfassung der Arbeitgeberattraktivität.

Auf Basis dieses Ansatzes stellt sich die Frage, wie die Attraktivität der Arbeitgebermarke durch konkrete Employer-Branding-Maßnahmen des Unternehmens beeinflusst werden kann. Erst mit dem Wissen über geeignete Stellhebel kann das strategische Employer Branding effizient die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke in der jeweiligen Zielgruppe steuern. Die zweite Zielsetzung der ersten Phase konzentriert sich demnach auf die Identifikation und Analyse von arbeitgeberbezogenen Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität.

Vorstellung des Employer Brand Value Score Modells

Um diese Fragestellungen zu beantworten, wird zunächst ein Ansatz konzipiert, mittels dessen die Attraktivität einer Arbeitgebermarke in eine monetäre Zielgröße übertragen werden kann. Die theoretische Grundlage dieser Konzeption bildet dabei die Brand-Equity-Theorie aus der Marketingliteratur (Keller, 1993), die davon ausgeht, dass Konsumenten attraktiveren Marken gegenüber eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen (Aaker, 1996). Transferiert man diese Logik von

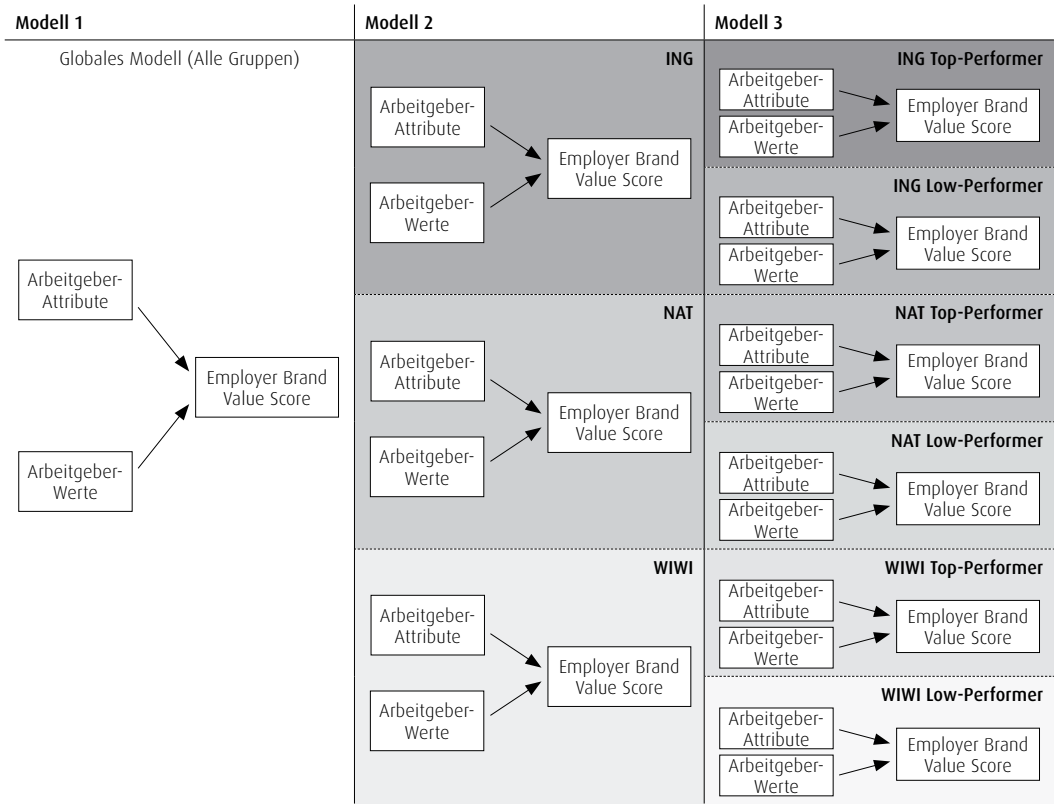
ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie kann die Attraktivität einer Arbeitgebermarke in einer monetären Kennzahl erfasst werden? Welche Employer-Branding-Faktoren beeinflussen diese Kennzahl am stärksten?
Methodik: Multipler Gruppenvergleich im Rahmen eines pfadanalytischen Vorgehens.
Praktische Implikationen: Das in der Studie entwickelte Employer Brand Value Score Modell bietet einen monetären Steuerungsansatz für das Employer Branding, der u. a. detaillierte Vergleiche mit Wettbewerbern ermöglicht. Ferner wird die Notwendigkeit einer zielgruppenspezifischen Employer-Branding-Strategie betont.

Konsumgütermarken auf Arbeitgebermarken, so kann daraus geschlossen werden, dass Arbeitnehmer gegenüber attraktiveren Arbeitgebermarken niedrigere Gehaltserwartungen haben. Basierend auf dieser Annahme, wurde für diese Studie ein Employer Brand Value Score Modell entwickelt, im Rahmen dessen, mittels einer mehrstufigen Abfrage, teilnehmerindividuelle Gehaltserwartungswerte ermittelt werden können.

Der zentrale Vorteil des Employer Brand Value Score Modells liegt darin, dass die Attraktivität einer Arbeitgebermarke monetär dargestellt werden kann, sodass eine einfach zu interpretierende und kommunizierende Steuergröße für das Employer Branding entsteht. Zudem bietet das Modell die Möglichkeit, unternehmensindividuelle Vergleiche mit relevanten Wettbewerbern darzustellen, um die eigene Position im Arbeitgebermarkt differenzierter zu analysieren. Weiterhin besteht die Möglichkeit einer detaillierten Betrachtung der Arbeitgeberat-

Abb. 1: Übersicht der Forschungsmodelle



Quelle: Eigene Darstellung

traktivität in verschiedenen Zielgruppen, die nach relevanten Kriterien (wie z. B. Studienfach, Studienleistung etc.) differenziert werden können.

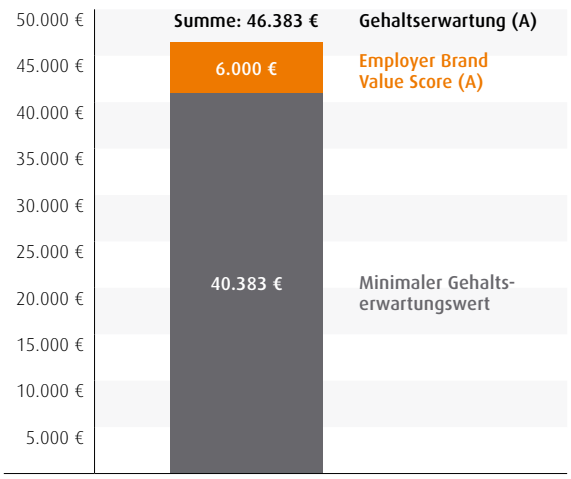
Einflussfaktoren auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke

Auf Basis des Employer Brand Value Score Modells ist in einem zweiten Schritt ein Forschungsmodell konzipiert worden, mittels dessen die arbeitgeberbezogenen Einflussfaktoren identifiziert werden, die die Attraktivität einer Arbeitgebermarke am stärksten beeinflussen. Während die Arbeitgebermarke einerseits symbolisch die Wertvorstellungen eines Unternehmens widerspiegelt, steht sie andererseits für die funktionalen Aspekte, die mit der Marke verbunden werden können (Backhaus/Tikoo, 2004). Um diese zwei zentralen Komponenten der Arbeitgeberattraktivität zu erfassen, wurden Unternehmenswerte, wie z. B. Gerechtigkeit, Kreativität oder Tradition etc. (Schwartz, 1996), und Arbeitsplatz- und Arbeitgeberattribute, wie z. B. attraktive Arbeitsaufgaben, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten und Sicherheit der Anstellung etc. (Posner, 1981), als potenzielle Einflussfaktoren in den Untersuchungsrahmen einbezogen.

Ferner ist es notwendig zu untersuchen, ob sich die Relevanz der Einflussfaktoren für die Arbeitgeberattraktivität zwischen verschiedenen Zielgruppen unterscheidet (Chapman et al., 2005). In erster Linie können Unternehmen Zielgruppen dabei durch objektive Kriterien wie die Studienfachangehörigkeit (Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften) segmentieren. Innerhalb dieser beobachtbaren Segmente ist es zudem sinnvoll, nach weiteren Kriterien wie dem Potenzial der Absolventen (High- vs. Low-Performer) zu differenzieren, um das strategische Employer Branding auf die leistungsfähigsten Kandidaten ausrichten zu können.

Die Relevanz der Einflussfaktoren auf die Attraktivität der Arbeitgebermarke wird mittels eines pfadanalytischen Vorgehens untersucht (Kline, 2010). Anhand eines multiplen Gruppenvergleichs wird hierbei in einem mehrstufigen Verfahren überprüft, ob eine Segmentierung nach Studienfach und Studienleistung dazu führt, dass das Modell an Erklärungsgehalt hinzugewinnt. Ferner kann im Rahmen des multiplen Gruppenvergleichs analysiert werden, wie sich die Relevanz der Einflussfaktoren zwischen verschiedenen Segmenten unterscheidet. Abbildung 1 veranschaulicht das Vorgehen.

Abb. 2: Employer Brand Value Score Modells



Quelle: Eigene Darstellung

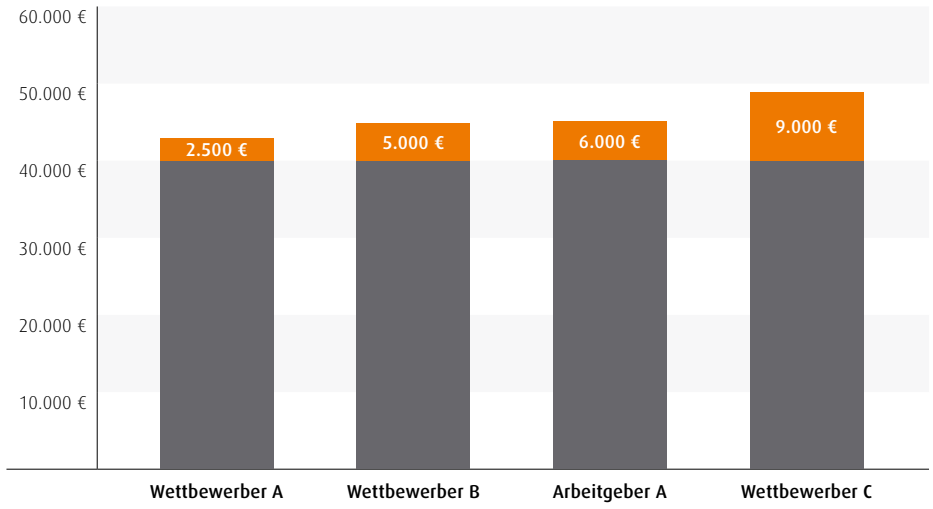
Datenerhebung und Stichprobe

Zur empirischen Validierung des Forschungsmodells zum externen Employer Branding wurde mittels eines Online-Fragebogens von Oktober bis Dezember 2011 eine bundesweite Erhebung an deutschen Hochschulen durch das Trendence Institut durchgeführt. Im Fokus der Untersuchung standen Absolventen im letzten Hochschulsemester, da das Thema Arbeitgeberwahl für diese Zielgruppe eine hohe Relevanz in ihrem aktuellen Lebensabschnitt besitzt. Der sich daraus ergebende Datensatz zur Analyse der Modellzusammenhänge umfasst 1.108 abschlussnahe Hochschulstudenten aus den Studienrichtungen Ingenieurwissenschaften (26,9 %, Naturwissenschaften (24,5 %) und Wirtschaftswissenschaften (48,6 %).

Ergebnisse des Employer Brand Value Score Modells

Auf Basis dieser Datengrundlage wurden zunächst erste Ergebnisse des Employer Brand Value Score Modells ausgewertet. Über alle Teilnehmer der Studie ergab sich dabei im Mittel ein minimaler Gehaltserwartungswert von 40.383 EUR als Brutto-Jahres-Einstiegsgehalt. Analog zur maximalen Zahlungsbereitschaft gegenüber Konsumgütern ist dieser Wert als Mindestgehalt zu interpretieren, das Hochschulabsolventen nur bei einer Anstellung bei dem aus ihrer Sicht attraktivsten Arbeitgeber bereit sind zu akzeptieren. Der minimale Gehaltserwartungswert bildet damit den Referenzwert, an dem die Attraktivität eines Arbeitgebers gemessen werden kann. Gehen die Gehaltserwartungen gegenüber einem Arbeitgeber im Mittel über diesen Referenzwert hinaus, entsteht ein Delta, welches den Employer Brand Value Score dieses Arbeitgebers definiert. Folglich ist der Employer Brand Value Score so zu interpretieren, dass geringere Werte für eine höhere Attraktivität der Arbeitgebermarke sprechen. Abbildung 2 demonstriert das Modell für einen Arbeitgeber A. Für diesen beträgt der Gehaltserwartungswert im Mittel 46.383 EUR, womit er den minimalen Gehaltserwartungswert der Gesamtstichprobe um

Abb. 3: Vergleich zwischen Wettbewerbern in der Chemiebranche



Quelle: Eigene Darstellung

6.000 EUR übersteigt. Dieses Delta repräsentiert den Employer Brand Value Score für Arbeitgeber A.

Die empirische Validierung des Employer Brand Value Scores zeigt, dass eine Reduzierung des Employer Brand Value Scores für einen ausgewählten Arbeitgeber die Wahrscheinlichkeit der Annahme eines Jobangebots dieses Arbeitgebers signifikant erhöht. Dies untermauert die Eignung des Employer Brand Value Scores als zielgenaues, monetäres Instrument zur Messung der Arbeitgeberattraktivität. Dieser Zusammenhang wird statistisch dadurch bestätigt, dass der Employer Brand Value Score signifikant mit relevanten Zielgrößen wie der Arbeitgeberattraktivität und der Wahrscheinlichkeit der Bewerbung zusammenhängt.

Neben dem zentralen Vorteil, mit dem monetären Wert eine greifbare Kenngröße zur Erfassung der Arbeitgeberattraktivität zu erhalten, bietet das Employer Brand Value Score Modell weitere Analysemöglichkeiten, wie z. B. unternehmensindividuelle Vergleiche mit relevanten Wettbewerbern. Betrachtet man zum Beispiel den oben vorgestellten Arbeitgeber A in seinem relevanten Wettbewerbsumfeld (z. B. Chemiebranche), so kann man erkennen, dass dieser mit einem Employer Brand Value Score von 6.000 EUR als drittattraktivster Arbeitgeber gesehen wird (siehe Abb. 3). Ferner lässt das Employer Brand Value Score es zu, die genaue Position des Arbeitgebers im Wettbewerbsumfeld zu bestimmen. Im Beispiel zeigt sich, dass der Abstand von Arbeitgeber A zu Wettbewerber B (5.000 EUR) gering ist, während die Abstände zu den Wettbewerbern A (2.500 EUR) und C (9.000 EUR) relativ größer ausfallen. Das Employer Brand Value Score Modell bietet darüber hinaus die Möglichkeit, diese Position im Wettbewerbsumfeld durch eine zusätzliche Zielgruppendifferenzierung nach Studienfach, Studienleistung etc. noch genauer zu analysieren.

Ergebnisse der Analyse der Einflussfaktoren

Folgt man den Ergebnissen des Globalmodells (siehe Abb.1), so sind insbesondere attraktive Arbeitsaufgaben und Unternehmenswerte wie Fürsorglichkeit und soziale Verantwortung wichtige Einflussfaktoren des Employer Brand Value Scores. Betrachtet man jedoch jene Modelle, die zwischen verschiedenen Zielgruppen unterscheiden, so wird deutlich, dass es zu z. T. erheblichen Abweichungen zwischen den Präferenzen einer bestimmten Zielgruppe und den im Globalmodell identifizierten Präferenzen kommen kann. Statistisch drückt sich diese Präferenzheterogenität in einer signifikanten Zunahme des Erklärungsgehalts des Modells aus, je differenzierter zwischen den Zielgruppen unterschieden wird.

Betrachtet man beispielsweise die Gruppe der Ingenieure, so zeigt sich, dass nur eine der drei wichtigsten im Globalmodell identifizierten Präferenzen auch in der Gruppe der Ingenieure einen bedeutsamen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität ausübt (siehe Abb. 4). Unterscheidet man in der Gruppe der Ingenieure ferner nach den Studienleistungen, so zeigt sich wiederum, dass sich High-Performer in zwei von drei der wichtigsten Präferenzen von der Gesamtgruppe der Ingenieure als auch der Gruppe der Low-Performer unterscheiden. Schätzen leistungsstarke Ingenieure, neben attraktiven Arbeitsaufga-

Abb. 4: Die wichtigsten Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität – Beispiel Zielgruppendiffenzierung Ingenieurwissenschaften

Gruppe	Alle Gruppen	ING	ING/High	ING/Low
Rang 1	Attraktive Arbeitsaufgaben	Kollegialität	Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten	Kollegialität
Rang 2	Fürsorglichkeit	Attraktive Arbeitsaufgaben	Teamwork	Attraktive Arbeitsaufgaben
Rang 3	Soziale Verantwortung	Sicherheit der Anstellung	Attraktive Arbeitsaufgaben	Abwechslung

Quelle: Eigene Darstellung

ben, besonders Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten sowie das Arbeiten in Teams, so sind für leistungsschwächere Ingenieurstudenten neben attraktiven Arbeitsaufgaben, die Abwechslung im Berufsalltag sowie eine ausgeprägte Kollegialität am Arbeitsplatz wichtige Merkmale eines attraktiven Arbeitgebers.

Diese beispielhaften Ergebnisse hinsichtlich der Präferenzheterogenität, die sich analog auch in den beiden weiteren Untersuchungsgruppen – der Gruppe der Wirtschaftswissenschaftler und der Gruppe der Naturwissenschaftler – wiederfinden, haben weitreichende Implikationen für das Employer Branding. Zum einen zeigen die Ergebnisse, dass eine zielgruppenspezifische Positionierung die Attraktivität der Arbeitgebermarke in der jeweiligen Zielgruppe signifikant erhöhen kann. Zum anderen implizieren die Ergebnisse umgekehrt auch, dass eine undifferenzierte Employer-Branding-Strategie die Gefahr birgt, den Bedürfnissen der aus Arbeitgebersicht attraktiven Absolventen nur unzureichend Rechnung zu tragen und stattdessen Adressaten anzusprechen, die für das Unternehmen weniger attraktiv sind.

Implikationen für die Unternehmenspraxis

Das im Rahmen dieser Studie vorgestellte Employer Brand Value Score Modell ermöglicht es, die Attraktivität einer Arbeitgebermarke monetär messbar zu machen und bietet dadurch eine greifbare monetäre Kennziffer zur Evaluation und Kommunikation des Employer Brandings in den Unternehmen. Insbesondere für die Unternehmenspraxis stellt sich das Employer Brand Value Score Modell dadurch als ein geeignetes Instrument zur klareren Definition von Erfolgszielen des strategischen Employer Brandings dar.

Weiterhin erlaubt das Employer Brand Value Score Modell vielfältige Analysemöglichkeiten, die das Modell als Steuerungsansatz für das Employer Branding von Unternehmen attraktiv machen. Ein Beispiel hierfür ist die Möglichkeit des unternehmensindividuellen Vergleichs zwischen relevanten Wettbewerbern, der eine differenziertere Analyse der Attraktivität der Arbeitgebermarke erlaubt. Weiterhin können Unternehmen sehr spezifisch analysieren, wie ihre Attraktivität als Arbeitgeber in verschiedenen Zielsegmenten gesehen wird.

Auf Basis des entwickelten Employer Brand Value Score Modells können zudem wesentliche Stellhebel für die effektive Gestaltung des Employer Brandings identifiziert werden. Während eine standardisierte Employer-Branding-Strategie im Mittel zu befriedigenden Ergebnissen führen kann, zeigen die Ergebnisse der Studie jedoch auch, dass die heterogene Präferenzstruktur im Arbeitnehmermarkt durch zielgruppenspezifische Employer-Branding-Maßnahmen besser adressiert werden kann. Zudem besteht die Gefahr, dass durch eine standardisierte Employer-Branding-Strategie Zielgruppen angesprochen werden, die das Unternehmen nicht unbedingt adressieren möchte (Low-Performer).

Ausblick

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der ersten Phase ist es notwendig, die externe Employer-Branding-Perspektive durch die interne Perspektive zu ergänzen, um einem holistischen Employer-Branding-Anspruch gerecht zu werden. Während das übergeordnete Ziel des Employer Brandings weiterhin darin besteht, eine attraktive Arbeitgebermarke zu schaffen, vervielfältigen sich die Determinanten dieser Wahrnehmung bei der internen Employer-Branding-Perspektive durch den Einfluss von Markenbotschaftern, wie Arbeitskollegen und Vorgesetzten. Die zweite Phase konzentriert sich daher auf die Fragestellungen, wie sich die Arbeitgeberattraktivität beim Einstieg in ein Unternehmen im Zeitverlauf entwickelt und welche Employer-Branding-Faktoren diese Entwicklung beeinflussen. Datengrundlage hierfür soll eine im Herbst 2012 startende und mehrere Messzeitpunkte umfassende Mitarbeiterbefragung sein.

PASCAL GÜNTÜRKÜN, DIPL.-ÖK.
Wiss. Mitarbeiter am Marketing Department,
Ruhr-Universität Bochum
e-mail: pascal.guentuerkuen@ruhr-uni-bochum.de
www.ruhr-uni-marketing-lehrstuhl.de

DR. TILL HAUMANN
Postdoc am Marketing Department, Ruhr-Universität Bochum
e-mail: till.haumann@ruhr-uni-bochum.de
www.ruhr-uni-marketing-lehrstuhl.de

HOLGER KOCH
Geschäftsführer Trendence Institut GmbH
e-mail: holger.koch@trendence.com
www.trendence.com

ALFRED LUKASCZYK
Corporate Human Resources, Evonik Industries AG
e-mail: alfred.lukasczyk@evonik.com
http://corporate.evonik.de

SUMMARY

Research question: How is it possible to capture the attractiveness of an employer brand in a monetary index? Which employer branding factors influence this index most effectively?
Methodology: Multiple group analysis using a path analytical procedure.
Practical implications: The Employer Brand Value Score Model provides a monetary management approach to employer branding which enables benchmarking with competitors amongst others. Further, the importance of a target group strategy in employer branding is highlighted.

LITERATURVERZEICHNIS

Aaker, D. A. (1996): Building Strong Brands, New York, NY: The Free Press.

Backhaus, K./Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International, 9, 5, 501–517.

Bethkenhagen, E. (2012): Kienbaum-HR-Trendstudie: Topthemen in HR, Employer Branding und Diversity, Gummersbach: Kienbaum Consultants International GmbH.

Chapman, D. S./Uggerslev, K. L./Carroll, S. A./Piasentin, K. A./Jones, D. A. (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes, Journal of Applied Psychology, 90, 5, 928–944.

Gasser, A./Trost, L. (2011): Die Sicht der Bewerber einnehmen, Personalmagazin, 13, 11, 52–54.

Geighardt-Knollmann, C. (2011): DGFP Studie: Megatrends und HR-Trends, Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., PraxisPapier 07/2011.

Keller, K. L. (1993): Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Journal of Marketing, 57, 1, 1–22.

Kline, R. B. (2010): Principles and Practice of Structural Equation Modeling, New York (NY): The Guilford Press.

Posner, B. Z. (1981): Comparing Recruiter, Student, and Faculty Perceptions of Important Applicant and Job Characteristics, Personnel Psychology, 34, 2, 329–339.

Schwartz, S. H. (1996): Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems, in: Seligman, C.; Olson, J. M.; Zanna, M. P. (Eds.), The psychology of values, 8, Mahwah, NJ: Erlbaum, 1–24.

Fluktuation und Retention – Mitarbeiter im Unternehmen halten

Bindung von Mitarbeitern ist eine zentrale Aufgabe des betrieblichen Personalmanagements. Dies setzt die Kenntnis über maßgebliche Fluktuationsursachen voraus.

Von **Prof. Dr. Stefan Huf** (Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart)

Die Mitarbeiterbindung nimmt derzeit einen Spitzenplatz auf der Prioritätenliste des betrieblichen Personalmanagements ein. Nicht wenige Unternehmen sehen der zukünftigen Arbeitsmarktentwicklung mit Sorge entgegen und befürchten zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Zudem steht es den arbeitsvertraglich bereits gebundenen Mitarbeitern stets frei, nach Alternativen Ausschau zu halten. Retention-Management verfolgt daher das Ziel, unerwünschte Fluktuation zu senken. Dies setzt die Kenntnis über maßgebliche Fluktuationsursachen voraus. Der Beitrag bilanziert daher den diesbezüglichen Stand der Forschung hinsichtlich der Theorieentwicklung und der empirischen Untersuchungsergebnisse und bietet eine Synthese aus prozesstheoretischer Perspektive an.

Ursachen der Mitarbeiterfluktuation

Fluktuation resultiert aus der freiwilligen Entscheidung von Mitarbeitern zur Aufgabe ihrer organisationalen Mitgliedschaft. Fluktuationstheorien versuchen diesen vom Mitarbeiter initiierten Ablösungsprozess ursächlich zu erklären. Im Laufe der zwischenzeitlich über 50-jährigen Fluktuationsforschung ist es hierbei zu einer bemerkenswerten Perspektivenerweiterung gekommen: Wurden anfänglich lediglich zwei Faktoren, nämlich Arbeitsunzufriedenheit und die Attraktivität von Beschäftigungsalternativen, als ursächlich angesehen, sind zwischenzeitlich in empirischen Einzelstudien und Meta-Analysen über 70 mitarbeiter-, arbeitsplatz-, unternehmens- und arbeitsmarktbezogene Variablen hinsichtlich ihres Einflusses auf die Fluktuationsentscheidung untersucht worden (Steel/Lounsbury, 2009, S. 271-276) – mit keineswegs eindeutigen Ergebnissen.

Daher soll zunächst die Ursachenanalyse auf der Theorieebene nachvollzogen werden, da sich aus der jeweiligen Theorieperspektive ableitet, welche Faktoren einer empirischen Überprüfung unterzogen werden und welche Kausalität vermutet wird. Die Theorieentwicklung kann in drei Phasen unterteilt werden:

Gemäß der **Anreiz-Beitrags-Theorie** (March/Simon 1958) und dem **Verkettungsmodell** (Mobley, 1977) folgt die Fluktuationsentscheidung dem ökonomischen Kalkül des Kosten-Nutzen-Vergleichs auf Basis einer Alternativenabwägung (Phase 1).

Das Pfadmodell (Lee/Mitchell/Holtom/McDaniel/Hill, 1999) ist hingegen stärker psychologisch fundiert und verweist auf unterschiedliche Fluktuationspfade, die individuell beschritten werden (Phase 2).

Einbettungstheroie: Die soziologisch argumentierende Einbettungstheorie(Lee/Mitchell/Sablynski/Burton/Holtom 2004) rückt den umfassenden sozialen Kontext, in dem die Mitarbeiter verankert sind, in den Mittelpunkt (Phase 3).

Fluktuation als Ergebnis einer Alternativenabwägung

Die Anreiz-Beitrags-Theorie stellt heraus, dass sich die Fluktuationsentscheidung zum einen aus dem Wunsch des Mitarbeiters nach einem Verlassen der Organisation ergibt und zum anderen davon abhängt, wie leicht sich dieser Wunsch realisieren lässt. Der Veränderungswunsch ergibt sich demnach aus einer wahrgenommenen Arbeitsunzufriedenheit und der Realisierbarkeit des Wunsches aus den sich bietenden Jobalternativen (March/Simon 1958, S. 112-125). Die Kernaussage lautet: Wenn Mitarbeiter unzufrieden mit ihrer Arbeit sind und zudem über attraktivere Jobalternativen verfügen, kündigen sie ihr aktuelles Arbeitsverhältnis.

Das Verkettungsmodell (Mobley, 1977; Hom/Kinicki, 2001) modelliert dieses Kalkül als rationalen Entscheidungsprozess. In beiden Modellen, die die Fachdiskussion über Jahrzehnte prägten, ist Arbeitsunzufriedenheit als „Push-Faktor“ die notwendige, den Ablösungsprozess anstoßende Bedingung und Jobalternativen sind als „Pull-Faktor“ die hinreichende Bedingung für die Kündigung. Allerdings: Es kündigen auch Mitarbeiter, die mit ihrer aktuellen Arbeitsstelle nicht unzufrieden sind. Und zudem kündigen auch Mitarbeiter, ohne eine Jobalternative zu haben (Holtom/Mitchell/Lee/Eberly, 2008, S.256).

Die fünf Pfade der Fluktuation

Das Pfadmodell der Fluktuation (Lee/Mitchell/Holtom/McDaniel/Hill, 1999) gibt daher die Annahme auf, Arbeitsunzufriedenheit stets als Auslöser für den Ablösungsprozess zu betrachten. Vielmehr werden fünf Fluktuationspfade unterschieden.

Als Fluktuationsparameter berücksichtigt das Modell neben Arbeitsunzufriedenheit und Jobalternativen auch Pläne und Schocks. Als Plan gilt ein vorgefasstes Handlungsmuster im Sinne eines abrufbaren Handlungsskripts. Beispielsweise die bereits seit Längerem bestehende Absicht, ein weiterführendes Hochschulstudium zu absolvieren oder ein lange gehegter Wunsch, sich selbstständig zu machen oder eine Familie zu gründen. Und als Schock gilt ein als gravierend und erschütternd erlebtes Ereignis, das den Mitarbeiter eine Kündigung in Erwägung ziehen lässt. Schocks können positiv oder negativ, erwartet bzw. unerwartet und unternehmensbezogen oder unternehmensextern sein.

Pfad 1 – schockinduzierte Planrealisierung: Ein Schock lässt einen zuvor gefassten Plan aktualisieren. So mag beispielsweise eine Mitarbeiterin bereits seit einiger Zeit erwägen, ein weiterführendes Studium zu absolvieren. Nachdem sie, wider Erwarten, nicht mit der vakanten Gruppenleitung betraut wurde, verlässt sie das Unternehmen, um das Hochschulstudium aufzunehmen.

Pfad 2 – schockinduzierter Impuls: Ausgelöst durch einen Schock erfolgt die Kündigung – ohne auf einen „Plan B", z .B. ein alternatives Stellenangebot zurückgreifen zu können. Ein Gruppenleiter kündigt beispielsweise einen Tag nachdem die neue Abteilungsleiterin benannt wurde, weil diese in seinen Augen fachlich inkompetent und menschlich unangenehm ist.

Pfad 3 – schockinduzierte Alternativenabwägung: Hier ist ebenfalls ein Schock der Auslöser. Allerdings erfolgt die Kündigung nicht wie im zweiten Pfad impulsiv, sondern erst nachdem das Angebot eines anderen Arbeitgebers vorliegt.

Pfade 4 und 5 – Arbeitsunzufriedenheit: Im Unterschied zu den vorgenannten Pfaden werden die Pfade 4 und 5 nicht durch einen Schock, sondern durch eine aufgestaute, kumulierte Arbeitsunzufriedenheit ausgelöst. Während aber im vierten Pfad (unzufriedenheitsinduzierter Impuls) die Arbeitsunzufriedenheit so bestimmend wird, dass eine Kündigung ohne Jobalternative erfolgt, kündigt der Mitarbeiter im Pfad 5 (unzufriedenheitsinduzierte Alternativenabwägung) erst nachdem er über eine attraktivere Arbeitgeberalternative verfügt.

Empirische Überprüfungen des Modells zeigen, dass über 95 % der Mitarbeiterkündigungen einem der fünf Pfade zugeordnet werden können (Mitchell/Holtom/Lee, 2001, S. 101), allerdings werden die Pfade sehr stark unterschiedlich frequentiert: Rund die Hälfte der Kündigungen folgen Pfad 3, rund 30 % Pfad 5 und jeweils rund 6 % den Pfaden 1, 2 und 4 (Mitchell/Holtom/Lee, 2001, S. 101). Auch in einer Längsschnittuntersuchung konnte die Pfadhypothese der Fluktuation und insbesondere die einflussreiche Rolle von Schocks auf die Fluktuationsentscheidung bestätigt werden (Kammeyer-Mueller u. a., 2005).

Fluktuation als Ergebnis unzureichender Einbettung

Spannt man den Bogen von der Anreiz-Beitrags-Theorie über das Verkettungsmodell bis hin zum Pfadmodell wird deutlich, dass zunächst nur unmittelbar arbeitsplatzbezogene Faktoren berücksichtigt wurden und fortan zunehmend auch die Unternehmen als gesamthafte Organisation und die private Lebenswelt der Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Diese Perspektivenweitung wird durch die „Theorie der Einbettung" (Lee/Mitchell/Sablynski/Burton/Holtom, 2004) weiter vorangetrieben. Die soziologische Kategorie der Einbettung stellt heraus, dass menschliches Handeln immer auch durch soziale Beziehungen beeinflusst wird und nicht ausschließlich autonom-individuell und unbeeinflusst vom sozialen Kontext erfolgt. Mitarbeiterbindung resultiert demnach aus drei Einbettungsfaktoren: Erstens, aus den formellen und informellen sozialen Beziehungen („links"), zweitens, der wahrgenommenen Passung hinsichtlich der eigenen Persönlichkeit zum Unternehmen sowie des eigenen Selbstkonzepts zur privaten Lebenssituation („fit") sowie drittens, den Opfern, die man im Falle einer Kündigung in Kauf nehmen muss („sacrifice"). Alle drei Einbettungsmechanismen beziehen sich sowohl auf die Arbeitswelt (On-the-Job-Einbettung) wie auf die private Lebenswelt (Off-the-Job-Einbettung) der Mitarbeiter.

So kann der Verbleib in der Organisation sowohl durch qualitativ hochwertige Beziehungen innerhalb (berufliche Kontakte) wie außerhalb der Unternehmung (private Kontakte) bedingt sein. Auch die wahrgenommene Passung vermag aus einer hohen persönlichen Identifikation mit der eigenen Arbeit (Person-Job-Kompatibilität) als auch aus einem Gefühl der Stimmigkeit von persönlichem Selbstkonzept und der privaten Lebensumstände (Person-Lebenswelt-Kompatibilität) resultieren. Und die mit der Kündigung verbundenen Opfer können unternehmensbezogenen Verzicht (z. B. hinsichtlich der betrieblichen Altersversorgung) oder privaten, lebensweltbezogenen Verzicht mit sich bringen (z. B. Aufgabe einer geschätzten Wohnlage).

Empirische Befunde

Die aufgezeigte Perspektivenerweiterung in der Theorieentwicklung hinsichtlich der zu berücksichtigenden Fluktuationsursachen spiegelt sich in den Ergebnissen empirischer Einzelstudien und Meta-Analysen wider. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit ergibt eine Zusammenschau der bislang vorgelegten empirischen Studien rund 70 Faktoren, die demnach die Fluktuationsentscheidung beeinflussen. Hierbei handelt es sich sowohl um mitarbeiter- wie arbeitsplatzbezogene als auch unternehmens- und arbeitsmarktbezogene Faktoren (siehe Abb. 1). Die Schwierigkeiten, hieraus Konsequenzen für das

Abb. 1: Empirisch untersuchte Fluktuationsursachen

mitarbeiterbezogene Faktoren	Alter, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Familienstand, Anzahl der Kinder, Unterhaltspflichten, Geschlecht, Ausbildungsstand, Höhe der mit einer Kündigung verbundenen Kosten, Gesundheitszustand, Schwangerschaft, sozialer Druck durch soziales Umfeld, berufliche Situation des Ehepartners, Wunsch nach beruflicher Veränderung, Absicht einer beruflichen Höherqualifizierung, Wunsch nach einer Lebensveränderung, Wunsch nach Familiengründung, Intelligenz, potenzielles Leistungsvermögen, tatsächliches Leistungsniveau, ethnische Zugehörigkeit, Kündigungsabsicht, Werthaltungen, moralische Grundhaltung, Arbeitsethos, Pflichtbewusstsein, emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit
arbeitsplatzbezogene Faktoren	Arbeitszufriedenheit, Rollenklarheit, Rollenkonflikte, Autonomie, Einbeziehung in Entscheidungen, Aufgabenvielfalt, Stress, emotionale Beanspruchung, wahrgenommene Gefahr einer Degradierung, Einbindung in organisationsinterne Netzwerke, Hierarchielevel der Stelle, Entgelthöhe, Entgeltzufriedenheit, Abteilungsgröße, Beziehungsqualität zum Vorgesetzten, Beziehungsqualität zu Kollegen, Gruppenkohäsion, Teamheterogenität, wahrgenommene Unterstützung durch Vorgesetzten, Mentoring, wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit
unternehmensbezogene Faktoren	Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Karriereperspektive, organisationsinterne Stellenalternativen, organisationsinterne Gerechtigkeit, organisationales Commitment, Unternehmenskultur, Entgeltspreizung, organisatorischer Wandel, Unternehmensimage, organisationsinterner Diversitätsgrad, wahrgenommeneorganisatorische Unterstützung, unternehmensbezogene Schocks (z. B. Insolvenz), Anzahl der Freunde und Verwandte in der Organisation, Häufigkeit der Empfehlung der Organisation als Arbeitgeber durch Freunde und Bekannte
arbeitsmarktbezogene Faktoren	Arbeitslosenquote, wahrgenommene Job-Alternativen, erwarteter Nutzen einer Stellensuche

Quelle: in Anlehnung an: Porter/Steers, 1973; Griffeth/Hom/Gaertner, 2000; Hom/Kinicki, 2001; Maertz/Campion, 2004; Kammeyer-Mueller u.a., 2005; Barrick/Zimmerman, 2005; Maertz/Griffeth/Campbell/Allen, 2007; Zimmerman, 2008; Holtom/Mitchell/Lee/Eberly, 2008; Hom/Roberson/Ellis, 2008; Steel/Lounsbury, 2009; Allen/Bryant/Vardaman, 2010.

betriebliche Retention-Management abzuleiten, ergeben sich nicht nur aus der schieren Anzahl der zu berücksichtigenden Faktoren, sondern auch daher, dass die herausgestellten Determinanten teilweise multidimensionale und multifaktoriell verursachte Konstrukte darstellen (wie z. B. Arbeitszufriedenheit oder organisationales Commitment). Zudem sind die empirischen Untersuchungsergebnisse uneindeutig hinsichtlich der Relevanz und Einflussstärke der Faktoren. Findet man beispielsweise einerseits empirische Bestätigung dafür, dass Arbeitsunzufriedenheit einen starken Einfluss auf den Ablösungsprozess des Mitarbeiters hat (Porter/Steers, 1973, S. 154; Hom/Kinicki, 2001, S. 984; Kammeyer-Mueller u. a., 2005, S. 646), zeigt sich in anderen Studien lediglich ein moderater Einfluss (Griffeth/Hom/Gaertner, 2000, S. 479). Und schließlich gibt es auch Interpretationen empirischer Daten, wonach Arbeitsunzufriedenheit nur geringe Bedeutung beizumessen ist (Holtom/Mitchell/Lee/Eberly, 2008, S. 256). Demnach ist es ein populäres Missverständnis anzunehmen, Mitarbeiter kündigten primär aufgrund von Arbeitsunzufriedenheit (Allen/Bryant/Vardaman, 2010, S. 49). Ein ähnliches Bild ergibt sich für den Einfluss der Arbeitsmarktsituation auf die Fluktuationsentscheidung: Die empirisch ermittelte Stärke des Einflusses reicht von nicht existent (Holtom/Mitchell/Lee/Eberly, 2008, S. 234), über schwach (Griffeth/Hom/Gaertner, 2000, S. 480) bis hoch (Hom/Kinicki, 2001, S. 984; Kammeyer-Mueller u. a., 2005, S. 645). Nicht anders stellen sich die Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Einfluss der Persönlichkeit und soziodemografischer Merkmale dar: Kommen Untersuchungen einerseits zum Ergebnis, dass kein Zusammenhang zwischen Geschlechts- und ethnischer Zugehörigkeit einerseits und Fluktuation andererseits besteht (Griffeth/Hom/Gaertner, 2000, S. 479), ist für andere der Zusammenhang evident: „Women quit more than men, while African Americans, Hispanic Americans, and Asisan Americans quit more than White Americans" (Hom/Roberson/Ellis, 2008, S. 1). Und auch hinsichtlich der Relevanz von Persönlichkeitsfaktoren sind die Untersuchungsergebnisse nicht weniger widersprüchlich (Griffeth/Hom/Gaertner, 2000, S. 479; Barrick/Zimmerman, 2005, S. 163; Zimmerman, 2008, S. 309).

Einigkeit besteht hingegen darüber, dass eine bestehende Kündigungsabsicht seitens der Mitarbeiter den besten Prädiktor für zukünftiges Kündigungsverhalten abgibt (Griffeth/Hom/Gaertner, 2000, S. 480). Doch woraus resultierten die Kündigungsabsichten und wie kann das betriebliche Personalmanagement diese frühzeitig identifizieren, um rechtzeitig entgegensteuern zu können? Für das betriebliche Retention-Management ergibt sich aus den empirischen Forschungsergebnissen die Notwendigkeit der unternehmensspezifischen Ermittlung der maßgeblichen Fluktuationsursachen. Durch die Auswertung von Austrittsgesprächen („exit interviews") und turnusmäßig durchgeführter, standardisierter Befragungen von Mitarbeitern, die in der vergangenen Periode gekündigt haben („postexit surveys") kann retrospektiv eine Ermittlung der wesentlichen Fluktuationsursachen vorgenommen werden. Regelmäßig durchgeführte

Mitarbeiterbefragungen sowie die systematische Beurteilung der Abwanderungsgefahr je Mitarbeiter durch die Vorgesetzten legen zudem zukünftige Fluktuationsrisiken offen.

Fazit: Prozesstheoretische Betrachtung der Fluktuation

Angesichts der Uneindeutigkeit der empirischen Untersuchungsergebnisse erscheint hinsichtlich der Erklärungskraft der Fluktuationstheorien der, im Vergleich zu den Inhaltstheorien, abstraktere Zugang von Prozesstheorien Erfolg versprechend. Während Inhaltstheorien nach den Ursachen der Fluktuation fragen, konzentrieren sich Prozesstheorien auf formale Parameter des Loslösungsprozesses (Maertz/Campion, 2004, S. 566). Hierbei steht der Prozess der Entscheidungsfindung im Vordergrund, ohne inhaltlich die Fluktuationsursachen zu benennen. Im Vordergrund steht nicht die Frage, „warum“ die Mitarbeiter kündigen, sondern „wie“ sie zu ihrer Entscheidung gelangen – welche kognitiven und emotionalen Prozesse zur Kündigung führen. Synthetisiert man die Fluktuationstheorien aus der Prozessperspektive, können sechs Parameter identifiziert werden.

Fluktuationsentscheidungen unterscheiden sich erstens hinsichtlich ihrer „Rationalität“ – je nachdem, ob die Entscheidung eher rational-abwägend oder emotional-impulsiv getroffen wird. Zweitens kann hinsichtlich der „Anzahl der Faktoren“, die die Entscheidung beeinflussen, zwischen mono- und multifaktorieller Verursachung unterschieden werden. Das Ausmaß an „Autonomie des Entscheiders“ ist ein dritter Prozessparameter: Trifft der Mitarbeiter die Entscheidung eher individuell-autonom oder beugt er sich sozialem Druck (beispielsweise hinsichtlich Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses seitens Familie oder Freunden)? Weiterhin kann als vierter Prozessparameter die Relevanz eines „Schocks“ angeführt werden. Inwiefern hat ein als gravierend erlebtes, markantes Ereignis Einfluss auf die Entscheidung genommen, wobei das Ereignis positiv oder negativ erlebt worden sein kann. Im Falle einer schockinduzierten Entscheidung ist diese ereignisgesteuert, während bei kumulativ-schleichenden Kündigungsentscheidungen nicht ein markantes Ereignis ausschlaggebend ist, sondern Ergebnis sich aufstauender Erfahrungen. Die Rückgriffsmöglichkeit auf einen „Plan“ stellt den fünften Parameter dar: Pläne beinhalten vorab entwickelte Handlungsoptionen. Fluktuation kann daher mit einem Planabruf (plangestützt) oder nicht mit dieser Rückgriffsmöglichkeit (ungeplant-situativ) verbunden sein. Und betrachtet man schließlich, sechstens, den Entscheidungsprozess als „Kräftefeld“, können unterschiedliche Wirkungsrichtungen der Ablösungskräfte ausgemacht werden: Wird die Ablösung primär durch unternehmensinterne „Push-Faktoren“ bestimmt oder wirken vornehmlich unternehmensexterne „Pull-Faktoren“ als Anziehung. Handelt es sich primär um eine Bewegung vom Unternehmen weg („push“) oder zu etwas anderem (Jobalternative, Selbstständigkeit, Ausbildung, Familie etc.) hin („pull“)?

PROF. DR. STEFAN HUF
Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart, Fakultät Wirtschaft
e-mail: huf@dhbw-stuttgart.de
www.dhbw-stuttgart.de

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, D. G./Bryant, P. C./Vardaman, J. M. (2010): Retaining Talent. Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies, in: Academy of Management Perspectives, Jg. 24, H. 2, S. 48-64.

Barrick, M. R./Zimmerman, R. D. (2005): Reducing Voluntary, Avoidable Turnover Through Selection, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 90, H. 1., S. 159-166.

Griffeth, R. W./Hom, P. W./Gaertner, S. (2000): A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next Millennium, in: Journal of Management, Jg. 26, H. 3, S. 463-488.

Holtom, B. C./Mitchell, T. R./Lee, T. W./Eberly, M. B. (2008): Turnover and Retention Research: A Glance in the Past, a Colser Review of the Present, and a Venture into the Future, in: The Academy of Management Annals, Jg. 2, H. 2, S. 231-274.

Hom, P. W./Kinicki, A. J. (2001): Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover, in: Academy of Management Journal, Jg. 44, H. 5, S. 975-987.

Hom, P. W./Roberson, L./Ellis, D. E. (2008): Challenging Conventional Wisdom about Who Quits: Revelations from Corporate America, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 93, H. 1, S. 1-34.

Kammeyer-Mueller, J. D. u. a. (2005): The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's about Time, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 90, H. 4, S. 644-658.

Lee, T. W./Mitchell, T. R./Holtom, B. C./McDaniel, L. S./Hill, J. W. (1999): The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension, in: Academy of Management Journal, Jg. 42, H. 4, S. 450-462.

Lee, T. W/Mitchell, T. R./Sablynski, C. J./Burton, J. P./Holtom, B. C. (2004): The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absence, and voluntary turnover, in: Academy of Management Journal, Jg. 47, H. 5, S. 711-722.

Maertz, C. P./Campion, M. A. (2004): Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory, in: Academy of Management Journal, Jg. 47, H. 4, S. 566-582.

Maertz, C.P./Griffeth, R.W./Campbell, N.S./Allen, D.G. (2007): The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover, in: Journal of Organizational Behavior, Jg. 28, S. 1059-1075.

March, J./Simon, H. (1958): Organizations, New York.

Mitchell, T.R./Holtom, B.C./Lee, T.W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy, in: Academy of Management Executive, Jg. 15, H. 4, S. 96-108 .

Mobley, W.H. (1977): Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 62, H. 2, S. 237-240.

Porter, L.W./Steers, R.M. (1973): Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, in: Psychological Bulletin, Jg. 80, H. 2, S. 151-176.

Steel, R.P./Lounsbury, J.W. (2009): Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature, in: Human Resource Management Review, Jg. 19, S. 271-282.

Zimmerman, R.D. (2008): Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model, in: Personnel psychology, Jg. 61, S. 309-348.

Mehr Leistung durch nicht-monetäre Geschenke

Sebastian Kube (Universität Bonn), **Michel André Maréchal** (Universität Zürich), **Clemens Puppe** (Karlsruhe Institute of Technology). „The Currency of Reciprocity: Gift Exchange in the Workplace." American Economic Review 2012, 102(4): 1644-1662.

Laut ökonomischer Theorie gilt, dass Mitarbeiter mehr Arbeitseinsatz leisten, wenn man ihnen höhere Löhne bezahlt. Hierbei spricht man von positiver Reziprozität, bei der Mitarbeiter faire Bezahlung mit erhöhter Arbeitsanstrengung honorieren. Diese sogenannte „fair-wage-effort"-Hypothese wurde von vielen Ökonomen bereits in Labor- und Feldexperimenten untersucht. Die Ergebnisse sind allerdings nicht eindeutig. Zwar wird ein höherer Lohn oft mit mehr Arbeitseinsatz erwidert, doch ist dieser Anstieg häufig nur sehr moderat.

Die Wirtschaftsforscher Sebastian Kube, Michel André Maréchal und Clemens Puppe gehen in ihrer aktuellen Studie den Wirkungsmechanismen der positiven Reziprozität näher auf den Grund. Dazu führten sie ein kontrolliertes Feldexperiment durch, bei dem sie einen Gelegenheitsjob in einer Bibliothek anboten. Die Aufgabe der rekrutierten Arbeitnehmer in der Basisgruppe war es, drei Stunden lang Bücher für einen Stundenlohn von 12 EUR digital zu katalogisieren. In einer ersten Untersuchungsgruppe wurde den Beschäftigten vor Arbeitsantritt mitgeteilt, dass sie einen 20 % höheren Lohn als die ursprünglich vereinbarten 12 EUR erhalten werden. Der erhoffte Effekt der positiven Reziprozität blieb allerdings aus. Trotz des höheren Stundenlohns wurden genauso viele Bücher katalogisiert wie in der Basisgruppe, die nur 12 EUR als Stundenlohn erhielt. In einer zweiten Untersuchungsgruppe bekamen die Arbeitnehmer anstatt eines Lohnanstiegs ein nicht-monetäres Geschenk in Form einer Thermosflasche, die in Geschenkpapier verpackt war. Diese wurde vor dem Arbeitsantritt ausgehändigt und war im Geldwert äquivalent zum Lohnanstieg der ersten Untersuchungsgruppe (ca. 7 EUR). Im Vergleich zur Basisgruppe führte diese Vergütungsform zu einem signifikanten Leistungsanstieg. Es wurden rund 25 % mehr Bücher katalogisiert. Um die Ergebnisse zu überprüfen, führten die Forscher Kontrolluntersuchungen durch. Einer Kontrollgruppe wurde der Wert der Thermosflasche mitgeteilt, um falsche Vorstellungen über den Geldwert zu vermeiden. Hierbei blieb der positive Effekt des nicht-monetären Anreizes robust. Einer anderen Kontrollgruppe wurde angeboten, zwischen der Thermosflasche und der Gehaltserhöhung von 7 EUR zu wählen. Hierbei entschieden sich die meisten Arbeitnehmer zwar für das Bargeld, die Arbeitsleistung jedoch war genauso hoch wie in der zweiten Untersuchungsgruppe, welche die Thermosflasche erhalten hat.

Die Autoren erklären die Ergebnisse ihrer Studie mit der Redensart „der Gedanke zählt". Die Mühen des Arbeitgebers, ein Geschenk zu besorgen und schön zu verpacken, werden dabei wertgeschätzt und mit mehr Arbeitsanstrengung honoriert. Schlichte Gehaltserhöhungen konnten diesen Effekt nicht aufweisen. Nicht-monetäre Aspekte der Entlohnung in der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehung scheinen also von großer Bedeutung zu sein. Positive Reziprozität kann mit Geld allein nicht induziert werden.

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

Führungspotenzial identifizieren! Nur wie?

Nicky Dries (Katholieke Universiteit Leuven) & **Roland Pepermans** (Vrije Universiteit Brussel). (2012). „How to Identify Leadership Potential: Development and Testing of a Consensus Model." Human Resource Management, Vol. 51, No. 3, 361-385.

Seit über zwei Jahrzehnten beschäftigt sich die Personalforschung damit, erfolgreiche Führung und Führungsstile zu identifizieren. Diese Fragestellung ist mithin für jedes Unternehmen von besonderer Bedeutung, da Führung auch wesentlich zum Erfolg einer Organisation beiträgt. Dennoch fällt es vielen Unternehmen schwer, objektive Methoden zur Evaluation und frühzeitigen Identifizierung von Führungspotenzial, insbesondere bei jungen Nachwuchskräften, zu entwickeln und zu implementieren. Vor allem die trennscharfe Unterscheidung zwischen Potenzial und Leistung bzw. zwischen Führungspotenzial und erfolgreicher, bewährter Führung ist in diesem Zusammenhang für viele Unternehmen schwierig. Aus diesem Grund haben Nicky Dries und Roland Pepermans ein Modell zur Identifikation von Führungspotenzial entwickelt, das sich von bisherigen Modellen unterscheidet, da es losgelöst von der Leistung oder dem Erfolg von bisheriger Führung ist. Das Modell besteht grundsätzlich aus vier Quadranten: Analytische Fähigkeiten, Lernfähigkeiten, persönlicher Drang (engl. Drive) und wachsende Führungsfähigkeit. Diese vier Quadranten umfassen selbst wiederum einzelne Faktoren. Zu den analytischen Fähigkeiten zählen intellektuelle Neugierde, strategisches Verständnis, Entscheidungsvermögen und Problemlösungsorientierung.

Die Lernfähigkeiten umfassen die Bereitschaft zum Lernen, emotionale Intelligenz und Anpassungsfähigkeit, während persönlicher Drang die Ergebnisorientierung, Beharrlichkeit und das Engagement enthält. Zur wachsenden Führung gehören die Motivation zu führen, Selbstdarstellung und Einfühlungsvermögen. Die Studie entwickelt nicht nur dieses Modell zur Identifikation von Führungspotenzial und zeigt auf, wie dieses Potenzial erfasst werden kann, sondern testet auch – anhand einer Befragung von Topmanagern, Linienmanagern und Personalverantwortlichen – die praktische Relevanz und Umsetzbarkeit des Modells im unternehmerischen Alltag. Die Autoren geben zudem einen Katalog für die Praxis an, wie die genannten Faktoren innerhalb der Quadranten gemessen werden können, um das Führungspotenzial von (jungen) Führungskräften zu identifizieren. Besonders positiv fällt dabei auf, dass dieses vorgeschlagene Modell von den klassischen Determinanten zur Identifikation von Führungspotenzial (reine Messung der Intelligenz, der Leistung oder die rückblickende Betrachtung von Führungserfolg) abweicht und sich damit eindeutig der Problematik zur Erkennung von Potenzial zuwendet. Gleichermaßen besteht offensichtlich ein Konsens unter den befragten Teilnehmern darüber, dass die erwähnten Komponenten der vier Modellquadranten wichtige Faktoren zur Identifikation von Potenzial und damit für den zu erwartenden Führungserfolg sind.

---

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

Ehrliche Informationen bei der Personalauswahl

Adrian Bangerter, Nicolas Roulin (Universität Neuchâtel) & **Cornelius J. König** (Universität des Saarlandes): "Personnel selection as a signaling game". Journal of Applied Psychology, 97, (2012), 719-738.

In der Personalauswahl verläuft der Informationsaustausch zwischen Bewerbern und Arbeitgebern nicht immer ehrlich, weil häufig die jeweiligen Ziele nicht übereinstimmen. Arbeitgeber wollen die wahren Fähigkeiten des Bewerbers feststellen; dieser möchte sich hingegen möglichst positiv darstellen. Zudem reagieren beide Parteien auf ihr gegenseitiges Verhalten. Bewerber versuchen im Gespräch die Auswahlkriterien der Firma zu ermitteln und entsprechend zu antworten. Tritt solches Verhalten häufiger auf, werden Personalverantwortliche versuchen, Rückschlüsse auf das wahre Verhalten der Bewerber zu ziehen. Dies wiederum wird Bewerber zu noch ausgefeilterem Verhalten im Interview antreiben – das gegenseitige Vertrauen sinkt weiter. Ein ehrlicher Informationsaustausch ist aber wichtig, um eine gute Auswahlentscheidungen zu treffen. Wie kann das Dilemma der unterschiedlichen Motive gelöst werden? Zur Beantwortung dieser Frage wenden die Autoren die Signaltheorie auf die Personalauswahl an. Signaltheoretisch gesehen senden Bewerber und Personalverantwortliche in ihrer Interaktion Signale, die mit nicht sichtbaren Eigenschaften des jeweiligen Senders zusammenhängen; z. B. sendet ein Bewerber anhand seiner spezifischen Qualifikation das Signal, für ein Unternehmen besonders geeignet zu sein. Trifft das Unternehmen aufgrund dessen eine Einstellungsentscheidung, ist dies ein Signal für zukünftige Bewerber, die sich dann um eine entsprechende Qualifikation bemühen werden.

Personalauswahl-Signalsysteme können im Gleichgewicht sein (z. B. wenn Bewerber aufgrund ihrer Berufsausbildung ausgewählt werden, sodass künftige Bewerber wiederum diese Ausbildung anstreben usw.). Sie können aber auch aus dem Gleichgewicht geraten oder eskalieren, z. B. bei Einstellungsinterviews: Bewerber können sich mittels Ratgeberliteratur vorbereiten und das erzählen, was der Personalverantwortliche hören will. Folglich werden Interviewleitfäden und Bewertungskriterien der Organisation angepasst; was sich schnell in neuen Ratgebern wiederfindet, sodass Bewerber sich noch besser (unehrlich) positiv selbst darstellen können. Ein ehrlicher Informationsaustausch im Personalauswahlprozess wird nur dann möglich, wenn Bewerbersignale, die zur Auswahl führen, kostenintensiv (z. B. eine bestimmte Ausbildung) oder schwer vorzutäuschen sind (z. B. Arbeitsproben).

Als praktische Implikation diskutieren die Autoren u. a. die kritische Rolle von Vertrauen als zentralem Mechanismus für den Informationsaustausch. Ohne Vertrauen ist keine Kooperation möglich, weil Bewerber und Personalverantwortliche befürchten müssen, ausgenutzt oder getäuscht zu werden. Alle Akteure sollten für die Bedeutsamkeit von Vertrauen sensibilisiert werden und kooperatives Verhalten anstreben. Dazu gehört z. B. auch der Verzicht auf konfliktlastige Begriffe wie den „War for Talent". Organisationen sollten ein gutes Image auf dem Stellenmarkt pflegen; gleichzeitig sollten sie möglichst täuschungsresistente Auswahlmethoden und Einstellungskriterien anwenden, um nicht blind zu vertrauen.

---

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

Strategien zur Erhöhung der Bewerberqualität

Brian R. Dineen (University of Kentucky) & **Ian O. Williamson** (Melbourne Business School). (2012). „Screening-Oriented Recruitment Messages: Antecedents and Relationships with Applicant Pool Quality." Human Resource Management, Vol. 51, No. 3, 343-360.

Unternehmen kämpfen immer stärker um die besten Talente am Arbeitsmarkt. Diese Situation wird sich durch den demografischen Wandel in Zukunft noch verschärfen. Aus diesem Grund implementieren viele Unternehmen neue Strategien, um die Anzahl und Qualität der Bewerbungen zu erhöhen. Das Rationale, das diesen Strategien zugrunde liegt, erscheint auf den ersten Blick durchaus sinnvoll: Eine Vergrößerung des Bewerberpools per se erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich unter allen Bewerbern mehr qualifizierte, junge Talente befinden. Dennoch bleibt dabei oft unberücksichtigt, dass eine Vergrößerung des Bewerberpools gleichzeitig mit einer Zunahme der Auswahl- und Selektionsprozesse einhergeht und dadurch die Selektionskosten steigen, da sich auch mehr ungeeignete Kandidaten auf Stellen bewerben. In diesem Zusammenhang ist es deshalb wichtig, eine selektionsorientierte Rekrutierungsbotschaft innerhalb der Stellenausschreibung zu senden. Diese Botschaft ist genau dann selektionsorientiert, wenn sich ungeeignete Kandidaten im Vorfeld der Bewerbung selbst aus dem Rekrutierungsprozess herausselektieren, indem sie keine Bewerbung an das Unternehmen senden. Das heißt, die Stellenausschreibung muss bereits solche Informationen enthalten, die ungeeignete Kandidaten davon abhalten, sich auf eine Stelle zu bewerben, die nicht zu ihnen passt. Brian Dineen und Ian Williamson gehen deshalb der Frage nach, welche Faktoren dazu führen, dass Unternehmen selektionsorientierte Rekrutierungsbotschaften in Stellenausschreibungen einsetzen und ob diese Botschaften zu einer Erhöhung der Qualität von Bewerbungen führt. Die Studie basiert auf einer Befragung zu realistischen Stellenausschreibungen von 143 Personalvermittlern und Aussagen von 203 Hochschulabsolventen. Dabei zeigt sich, dass – neben den bekannten Faktoren „organisationale Reputation" und „Angebot von Arbeitskräften" – eine „qualitätsbasierte Vergütung" der Personalvermittler den Einsatz von selektionsorientierten Rekrutierungsbotschaften in Stellenausschreibungen erhöht. Außerdem zeigen die Autoren, dass der Einsatz dieser selektionsorientierten Rekrutierungsbotschaft die Qualität des Bewerberpools verbessert. Es ist also notwendig, die Stellenausschreibung derart zu formulieren (d. h., ausführlich in Bezug auf die erwarteten Anforderungen und Aufgaben), dass sich Kandidaten von vornherein nicht auf eine Stelle bewerben, wenn sie sich selbst als nicht geeignet für diese Stelle bewerten. Dadurch kann die Qualität des Bewerberpools gesteigert und die Selektionskosten des Unternehmens gesenkt werden.

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

Wenn sich Mitarbeiter langsam verabschieden

Christopher M. Berry (Texas A&M University), **Ariel M. Lelchook** (Wayne State University) & **Malissa A. Clark** (Auburn University): „A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior". Journal of Organizational Behavior, 33 (2012), 678-699.

Die personalpsychologische Forschung unterscheidet drei Arten von Rückzugsverhaltensweisen bei Mitarbeitern: Absichtliches Zuspätkommen, Abwesenheit und den Arbeitgeberwechsel. Rückzugsverhalten ist kostspielig: Wenn ein Mitarbeiter geht, entstehen für das Unternehmen Kosten in Höhe von 50 bis 200 % des ersten Jahresgehalts dieses Mitarbeiters. Darüber hinaus schadet das Rückzugsverhalten auch der Arbeitsmotivation der jeweiligen Teamkollegen. Sind Verspätung, Abwesenheit oder Kündigung verwandte Symptome mit gemeinsamen Ursachen oder sind es drei unterschiedliche Verhaltensweisen mit verschiedenen Ursachen? Die Beantwortung dieser Frage ist nicht nur aus Forschungssicht interessant, sondern auch praktisch relevant, z. B., um Mitarbeiter frühzeitig besser ans Unternehmen zu binden und um Fluktuationstendenzen vorzubeugen.

In ihrer aktuellen Meta-Analyse bewerten die Autoren über 78 Studien hinweg die Zusammenhänge zwischen den drei Arten von Rückzugsverhaltensweisen. Das Ergebnis: Die Zusammenhänge fallen insgesamt weitaus geringer aus als in der bisherigen Forschung angenommen. Dies spricht gegen die bisherige Annahme, dass die genannten Arten von Rückzugsverhalten dasselbe Problem abbilden. Stattdessen ziehen die Autoren den Schluss, dass die verschiedenen Rückzugsverhaltensweisen auf einem Kontinuum angeordnet werden

können: Vom absichtlichen Zuspätkommen zur wiederholten Abwesenheit bis hin zum Verlassen des Unternehmens.

Für die Personalpraxis bedeutet dieser Verlauf, dass schon „mildes“ Rückzugsverhalten, wie gelegentliches Zuspätkommen, beachtet werden sollte. Diese „Unauffälligkeiten“ können Vorboten für künftige längere Abwesenheit oder den willentlichen Weggang eines Mitarbeiters sein. Aufgrund der genannten hohen Kosten für Organisationen, sollten Tendenzen wie Zuspätkommen angesprochen und nach den Ursachen gesucht werden. Sind die Mitarbeiter unzufrieden? Wie hoch ist ihre Bindung an die Organisation? Wie kann man Letztere erhöhen? Die Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Maßnahmen zur Vorbeugung von Mitarbeiterfluktuation auf die Abfolge bzw. den Verlauf von Rückzugsverhalten abgestimmt sein sollten. Maßnahmen zur Kontrolle von Zuspätkommen können helfen, längeren Abwesenheitszeiten vorzubeugen; weiterführende Maßnahmen zur Verhinderung von Abwesenheit können den Weggang von Mitarbeitern verhindern. Ist ein Mitarbeiter hingegen schon entschlossen, das Unternehmen verlassen zu wollen, greifen diese Maßnahmen voraussichtlich nicht mehr.

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

Sind unabhängige Gremien wirklich unabhängig?

Lauren Cohen (Harvard Business School), **Andrea Frazzini** (AQR Capital Management) & **Christopher J. Malloy** (Harvard Business School). Hiring Cheerleaders: Board Appointments of „Independent“. Directors Management Science, Vol. 58, No. 6 (June 2012), 1039-1058.

Die Zusammensetzung der Aufsichtsgremien von Unternehmen wird öffentlich diskutiert, aber auch in den Wirtschaftswissenschaften. In Letzteren sind sowohl soziodemografische Merkmale von Mandatsträgern von Interesse als auch ihre Karriereverläufe. In den USA sitzen neben den Unternehmensmanagern im „Board of Directors“ auch vermeintlich unabhängige Mitglieder als Vertreter der Anteilseigner. In der Studie wird gefragt, ob diese unabhängigen Mitglieder tatsächlich unabhängig sind und so eine wirksame Interessenvertretung gewährleistet ist. Deshalb sammelten die Forscher über acht Jahre lang Daten über das Verhalten von Aktienanalysten. Diese begutachten Unternehmen und geben eine für den Aktienhandel öffentlichen Kaufempfehlungen ab. Das Neue an der Untersuchung ist, dass die Forscher erstens beobachten können, welche Empfehlungen die Analysten abgeben; zweitens, ob sie während des Zeitraums in ein „Board of Directors“ berufen werden; drittens, ob und welche Empfehlungen die Analysten für ein Unternehmen abgeben, in dessen „Board of Directors“ sie nun saßen. Die Autoren vergleichen die Empfehlungen der Analysten, die ins Board of Directors berufen werden, mit den Empfehlungen von Analysten für dasselbe Unternehmen, die nicht berufen werden. Das Ergebnis: Unternehmen berufen die Analysten, die das Unternehmen in der Vergangenheit besonders freundlich und positiv beurteilt haben. Ein weiteres Ergebnis: Diejenigen Analysten, die ins Board berufen werden, haben in der Vergangenheit häufiger falsche Kaufempfehlungen gegeben als der Marktdurchschnitt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass allein die Forderung nach Unabhängigen in Leitungsgremien noch keine wirksame Interessenvertretung von Aktionärsinteressen gewährleistet. Unternehmen berufen eher „Cheerleader“ als wirklich fähige Mitarbeiter. Auch wird deutlich, dass die Karrieregeschichte von Mitgliedern in Leitungsgremien offenbar größeren Erklärungsgehalt für die Unterschiede in den Führungsstrukturen von Unternehmen hat, als bisher angenommen.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig.

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

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

ESCP Europe vergibt Stipendien für Führungskräfte

Die ESCP Europe vergibt in diesem Jahr Teilstipendien speziell für Frauen, Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen, Mitarbeiter von Unternehmen mit Hauptsitz in einem Schwellenland sowie für Führungskräfte von kleinen und mittelständischen Unternehmen mit Internationalisierungsvorhaben. Die Teilstipendien sind mit jeweils 10.000 EUR dotiert und werden im Rahmen einer Teilnahme am European Executive MBA vergeben.

Der European Executive MBA richtet sich an berufstätige Manager, die aber dennoch nebenher ein intensives Studienprogramm absolvieren möchten. Die Kurse finden berufsbegleitend über einen Zeitraum von 18 Monaten in englischer Sprache statt.

Der Bewerbungsschluss für alle Stipendien ist der 14.10.2012

Pressekontakt: ESCP Europe: ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Pressestelle, Heubnerweg 8-10, 14059 Berlin, Tel. 030-32-007-140

www.escpeurope.eu/mba/scholarships

Bachelor in „Betriebliches Management“

Der berufsbegleitende Bachelor-Studiengang „Betriebliches Management“ an der Hochschule Deggendorf will betriebswirtschaftlich relevante Inhalte vermitteln, die den Studierenden dazu befähigen sollen, Führungsaufgaben im Bereich der Unternehmenssteuerung zu übernehmen.

Folgendes Grundwissen soll vermittelt werden: Kernkompetenzen in den Fächern Finanzen, Marketing, Logistik, Controlling sowie Personalwesen und Unternehmensplanung.

Termin: März 2013
Bewerbungsfrist: bis 31.12.2012

Kontakt: Alexandra Niewöhner, Hochschule für angewandte Wissenschaften Deggendorf, 94469 Deggendorf, Edlmairstraße 6 und 8, Raum: ITC 2, EG Büro 2
Tel. 0991-3615-373,
E-Mail: alexandra.niewoehner@hdu-deggendorf.de

www.hdu-deggendorf.de/de/weiterbildung

Erfolgreich interkulturell kommunizieren

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft führt zwangsläufig dazu, dass verstärkt Angehörige unterschiedlicher Kulturen zusammenarbeiten. Aufgrund der kulturellen Differenzen kann es hierbei zu Missverständnissen in der Kommunikation kommen, z. B. bei Mimik, Gestik, Grad der Freundlichkeit oder bei Handlungsweisen, die in besonderer Weise kulturell geprägt sind.

Um Schwierigkeiten bei der interkulturellen Kommunikation und Zusammenarbeit zu begegnen und ihnen vorzubeugen, ist eine Sensibilisierung bezüglich der eigenen kulturellen Prägung und gegenüber dem Einfluss von Kultur auf Kommunikationsprozesse eine wichtige Voraussetzung. Das Seminar „Interkulturelle Kommunikation“ an der Goethe-Universität Frankfurt/am Main will diese Sensibilisierung vermitteln.

Die Lernziele der Teilnehmer sind:

- Ihre eigene kulturelle Prägung mit Denkmustern und Werthaltungen reflektieren.
- Ein tieferes Verständnis für interkulturelle Unterschiede und Praxisbeispiele kennenlernen.
- Mögliche Schwierigkeiten interkultureller Kommunikation kennen und Problemlösungen erarbeiten.

Beispiele für Inhalte: Kulturelle Regeln, Kulturdimensionen, Kulturstandards im Arbeitskontext, Kulturschock, interkulturelle Kommunikation – Schwierigkeiten und Lösungswege.

Termin: Samstag, 10.11.2012 (9 - 17 Uhr)

Kontakt: Martine Lapière, Senckenberganlage 15/Robert-Mayer-Str. 5 (Uni-Turm), Raum 233, 60325 Frankfurt am Main, Tel. 069-798-23809,
E-Mail: pio@uni-frankfurt.de

www.fernstudium.uni-frankfurt.de

Veränderungsmanagement für Arbeitnehmervertreter

Infolge der Globalisierung und im Rahmen des sich erhöhenden Kostendrucks werden an die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen hohe Anforderungen gestellt. Prozesse, in die auch die Arbeitnehmervertretung eingebunden sind, die mit begleiten und gestalten müssen. Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter haben – unabhängig von Mitbestimmungsrechten – entscheidenden Einfluss bei der Umsetzung von Veränderungen sowie deren Akzeptanz in der Belegschaft. Ihnen werden im Rahmen ihrer Arbeit auch zunehmend Managementqualitäten abverlangt.

Die Ruhr-Universität Bochum und die IHK bieten ein berufsbegleitendes, weiterbildendes Studium „Veränderungsmanagement“ an. Es soll ein Spektrum an Handwerkszeug und Handlungskompetenz für die erfolgreiche strategische und operative Mitbestimmungsarbeit vermitteln.

Das Weiterbildungsstudium verläuft über drei Semester mit insgesamt 360 Fortbildungsstunden. In jedem Semester sind zwei Präsenzwochen vorgesehen.
Und das sind die Inhalte der Präsenzphasen: Selbstmanagement, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Wirtschaftslehre, Unternehmensführung, Veränderungsmanagement.

Laufzeit: Januar 2013 bis Februar 2014

Kontakt: Dipl.-Psych. Corinna Kaesler, Akademie der Ruhr-Universität, Bereich Wirtschaftspsychologie,
Tel. 0234-32-24605, Fax 0234-32-12564,
E-Mail: info@akademie.rub.de

www.akademie.ruhr-uni-bochum.de/weiterbildung

Master erwerben in Arbeits- und Organisationspsychologie

An der Bergischen Universität Wuppertal wird im Rahmen eines Fernstudiums der Master-Studiengang „Arbeits- und Organisationspsychologie“ angeboten. Die Arbeits- und Organisationspsychologie betrachtet die Wechselwirkung von Menschen und ihrer Zusammenarbeit innerhalb arbeitsteiliger Organisationen. Als praxisorientierte Disziplin macht sie Vorschläge zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -bedingungen sowie zu den organisatorischen Strukturen und Abläufen. Das Tätigkeitsfeld von Arbeits- und Organisationspsychologen ist die Analyse von Mensch-Maschine-Systemen über Personalauswahl und Personalentwicklung bis hin zur Organisationsberatung und -entwicklung.

Der Studiengang will in vier aufeinander aufbauenden Modulen, „Perspektiven erneuern“, „Analyse und Gestaltung“, „Organisieren, Führen und Qualifizieren“ und „Projekt und Professionalisierung“, Theorie- und Praxiselemente sowie Selbstlern- und Präsenzphasen verbinden. Das Studium wird als viersemestriges Teilzeitstudium durchgeführt und kann mit dem „Master of Arts“ abgeschlossen werden.

Bewerbungsfrist: Zum SS 2013 bis zum 15.11.2012

Kontakt: Weiterbildungsbüro W-tec, Haus 4, Heinz-Fangman-Straße 2, 42287 Wuppertal, Tel. 0202-281757-60,
E-Mail: wb-aop@uni-wuppertal.de

www.wb-aop.uni-wuppertal.de

Organisation & Personalmanagement studieren

Die Universität Jena bietet ein postgraduales Studium im betrieblichen Teilbereich Arbeitsrecht, Organisation und Personalmanagement an. Das Studium kann sowohl als Vollzeit- also auch als Teilzeitstudium durchgeführt werden.

Voraussetzung ist der Abschluss eines rechts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an einer wissenschaftlichen Hochschule. Dieser darf nicht länger als fünf Jahre zurückliegen. Alternative Voraussetzung ist eine erfolgreich bestandene Zwischenprüfung für den Fall, dass das Studium bereits während des regulären Studiums begonnen werden soll.

Das Studium zielt ab auf eine Qualifizierung für Tätigkeiten mit Führungsverantwortung in Personalabteilungen von privaten und öffentlichen Unternehmen, auf Tätigkeiten der Personalberatung und Führungskräftevermittlung. Die Regelstudienzeit für das Studium beträgt drei Semester.

Bewerbungsfrist: 15.9./15.3.

Kontakt: Die schriftliche Bewerbung ist zu richten an:
Universität Jena, Studierenden-Service-Zentrum,
07737 Jena, Tel. 03641-931111, Fax 03641-931112
E-Mail: studium@uni-jena.de

www.uni-jena.de/Studium/Studienangebot

Praktikable Lösungen sind nötig

Anonymisierte Bewerbungen gelten als Joker, um Diskriminierung zu mindern. Zwischen wissenschaftlich nachweisbarer Wirkung und Praktikabilität muss unterschieden werden.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Das Pilotprojekt war für die Wortjongleure unter den Journalisten ein gefundenes Fressen: „Die gesichtslosen Bewerber kommen“ titelte spiegel-online am 25.11.2010, „Augen zu und durch“ schrieb am 26.11.2010 sueddeutsche.de. Angekündigt wurde in beiden Artikeln ein Modellprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes zu anonymisierten Bewerbungsverfahren. Acht Organisationen strichen die Merkmale Name, Alter, Nationalität und Geburtsort, Geburtsdatum, Familienstand und Foto. Wegen einiger Fördermechanismen wurden die Merkmale Geschlecht und Behinderung nicht bei allen Institutionen weggelassen. Das Streichkonzert erfasste auch E-Mail-Adressen, Telefonnummern, Adressen und Beschäftigungszeiträume, um indirekte Zuordnungen zu erschweren. Unternehmen wie L’Oréal Deutschland und Procter & Gamble, die Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen, die Stadtverwaltung Celle – und natürlich vorbildlich das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, zu dem die Antidiskriminierungsstelle gehört, schwärzten oder übertrugen die Daten in standardisierte Tabellen, sie nutzten online standardisierte Bewerbungsformulare oder schalteten die verräterischen Daten blind.

Der Blick richtet sich eher auf die Qualifikation

Personalverantwortliche sollten sich an der Qualifikation orientieren – und sie taten das auch. Denn 8.550 anonymisierte Bewerbungen, 1.293 Einladungen an Bewerber und 246 Arbeits-, Studien- und Ausbildungsplätze später evaluierten Forscher der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina (Kowa) in Frankfurt/Oder im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle, ob anonymisierte Verfahren praktikabel sind. Und Wissenschaftler des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) gingen als Partner der Frage nach, welche Wirkung die Anonymisierung hat und deren Ergebnisse die sueddeutsche.de am 14.4.2012 zu der provozierenden Überschrift „Inkognito zum neuen Job“ veranlasste. Die Kowa befragte Personaler, die einräumten, dass schon das Fehlen eines Fotos die Gedanken stärker auf die Qualifikation lenkt. Da nachträgliches Schwärzen oder Löschen Zeit kostet, gilt Personalentscheidern ein standardisiertes Bewerbungsformular als empfehlenswerte Lösung. Ein positives Nebenprodukt des Pilotprojekts bestand, so die Befragten, in der Diskussion über die bisherige Rekrutierungspraxis. „Standardisierung führt zu Objektivierung“, resümiert Kowa-Mitarbeiterin und Diplom-Sozialwirtin Ines Böschen. „Aber ob die Chemie stimmt, sieht man erst im Bewerbungsgespräch.“

Organisationen waren bereits „gut aufgestellt“

Die Analyse der Daten ergab, so das IZA, dass die Einladungswahrscheinlichkeit für potenziell diskriminierte Gruppen, also Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund, durch die Anonymisierung der persönlichen Daten steigt. Damit sei das Ziel des Pilotprojekts grundsätzlich erreicht, die Chancen aller Bewerbergruppen tendenziell anzugleichen. In der Gruppe der Bewerber mit Migrationshintergrund gab es eine Differenzierung: Nur wenn die Chancen in einer Organisation zuvor schlechter standen, konnten die Bewerber in der Einladungswahrscheinlichkeit aufschließen. Waren bereits in der Ausgangssituation Vorkehrungen gegen systematische Unterschiede getroffen worden – etwa durch stark strukturierte Bewerbungsverfahren –, führte das anonymisierte Verfahren zu keinem Effekt.

Die IZA-Forscher weisen darauf hin, dass die Wirkungsanalyse keinen repräsentativen Schluss zulässt. Die teilnehmenden Organisationen seien schon zuvor in Sachen Vielfalt unterwegs gewesen, also eine positive Auslese. Deshalb sei davon auszugehen, dass die Unterschiede zwischen klassischen und anonymisierten Bewerbungsverfahren bei einer willkürlicheren Auswahl der Teilnehmer signifikanter ausfallen würden. Volkswirtin und Sozialpsychologin Annabelle Krause, die am IZA als Resident Research Affiliate arbeitet, führt aus: „Gut wäre in einem nächsten Schritt eine Mischung aus anonymisierten und nicht anonymisierten Daten und eine größere Anzahl von Unternehmen, dann könnte man die Effekte sicherer messen.“

Die Größe des Unternehmens ist mit entscheidend

Eigentlich macht diese Analyse kaum schlauer – was kein Wunder ist, da es bereits ältere Studien zur Diskriminierung gab – mit deutlichen bis eindeutigen Ergebnissen. Eine davon haben am Lehrstuhl für Wirtschaftstheorie der Universi-

V. l. n. r.: Ines Böschen (Kowa), Prof. Leo Kaas (Universität Konstanz), Annabelle Krause (IZA)

tät Konstanz Professor Leo Kaas und sein wissenschaftlicher Assistent Christian Manger geliefert. Die Forscher, die ihr Arbeitspapier 2010 beim IZA veröffentlichten, wollten messen, ob Stellenbewerber mit ausländischen Wurzeln auf dem deutschen Arbeitsmarkt diskriminiert werden. Sie verschickten – als Ergebnis eines Lehrprojekts – in einem Feldversuch über 1.000 Bewerbungen, bezogen auf Praktikumsstellen für Wirtschaftsstudenten. Den inhaltlich gleichwertigen Bewerbungsunterlagen leistungsstarker Studierender – deutsche Staatsbürger, Muttersprachler – wurden nach dem Zufallsprinzip typisch deutsche und typisch türkische Namen zugeordnet: Tobias Hartmann und Dennis Langer standen in Konkurrenz zu Fatih Yildiz und Serkan Sezer.

Das prägnante Ergebnis: Bewerber mit türkischem Namen erhielten insgesamt 14 % weniger positive Antworten. In kleineren Unternehmen waren es sogar 24 %. Auch hier machte sich bereits bemerkbar, dass Standardisierungen in Großunternehmen weniger Raum für subjektive Einschätzungen lassen. Gleiche Chancen hatten die Bewerber Sezer und Yildiz lediglich, wenn Empfehlungsschreiben eindeutig deutscher Arbeitgeber aus früheren Praktika angehängt waren. Das Ergebnis ist umso bemerkenswerter, weil die Untersuchung im Sektor Hochqualifizierter angesiedelt wurde.

Professor Kaas sieht in einer Studie mit schriftlichen Bewerbungen „einen sauberen Versuchsaufbau“. Nach diesem Forschungsdesign hatten bereits Marianne Bertrand und Sendhil Mullainathan an der Graduate School of Business der Universität Chicago die Diskriminierung von Afroamerikanern untersucht. Laut ihrer 2002 veröffentlichten Arbeit über Emily und Brendan sowie Lakisha und Jamal erhielten Bewerber mit typisch weißen Namen 50 % mehr Rückantworten.

Skeptischer wird Kaas, wenn, wie in einem älteren Versuch in den USA, schwarze und weiße Schauspieler in einem Audit als Bewerber auftreten. „Die Leute wissen, dass sie in einem Versuch mitspielen und sie treten unterschiedlich auf.“ Von einem anderen Forschungsdesign verspricht er sich eher Erkenntnisse über die Ursachen und Schritte der Diskriminierung von Menschen mit Migrationshintergrund. „Interessant wäre ein Laborversuch, in dem die Entscheider am PC systematisch variierte Informationen über die Bewerber erhalten“, meint Leo Kaas. „Wenn man mit mobilen Labors in die Firmen ginge, könnte man in großer Zahl erheben, wie Personalabteilungen zu ihren Entscheidungen kommen.“

Es soll weitergeforscht werden

Doch für dieses Modell gibt es bisher keine konkreten Pläne. Vielmehr stehen bei der Anonymisierung von Bewerbungsunterlagen in Deutschland weiterhin Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Institutionen im Vordergrund. Praktikabilität geht vor wissenschaftlichen Purismen. Davon, dass diskriminiert wird, kann bis zum Beweis des Gegenteils ausgegangen werden. Das standardisierte Online-Formular aus der Bundesstudie, das von vorneherein auf Name, Alter und Foto verzichtet, soll weiterentwickelt und seine Wirkung untersucht werden. Denn da dieses Formular als praktikabler gilt als alle nachträglichen Eingriffe in Bewerberdaten, könnte es für Unternehmen und Institutionen, die keine großen Personalabteilungen beschäftigen, eine spannende Lösung sein.

Ob das für kleine und mittelständische Unternehmen tatsächlich ein Weg zu mehr Vielfalt ist, wollen die Länder Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz mit eigenen Projekten prüfen. Sie lehnen sich an die Kowa-Ergebnisse an. Beide Bundesländer werden noch in diesem Herbst mit Modellversuchen auf Länderebene starten und die Ergebnisse wissenschaftlich evaluieren lassen. Ihr Ziel: Einen einfachen, effizienten und kostengünstigen Weg zur Implementierung des anonymisierten Verfahrens zu finden, um in der ersten Runde von Bewerbungen für Mitglieder potenziell diskriminierter Gruppen eine höhere Einladungswahrscheinlichkeit zu erlangen.

Gefragt wird nicht danach, ob diskriminiert wird, sondern nach einer Lösung zur Senkung der Anzahl diskriminierender Entscheidungen.

Forscher müssen in die Firmen kommunizieren

Thomas Eggert, Geschäftsführer des Personalspezialisten TDS HR Services & Solutions, ist Förderer von PERSONALquarterly. Er setzt auf praxisorientierte Wissenschaft.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Thomas Eggert ist ein Mann von schnellen Entschlüssen. „Keine zwei Sekunden musste ich nachdenken, ob ich PERSONALquarterly unterstütze“, erinnert sich der 49-Jährige. Für den Geschäftsführer der TDS HR Services & Solutions GmbH mit Sitz in Neckarsulm gehören Forschung und Personalarbeit eng zusammen. Deshalb passt ein personalpolitisches Fachjournal, das Personalpraktiker über relevante Hochschulforschung informiert, in sein Konzept. Und deshalb schickte Eggert schon 2010 das TDS Institut für Personalforschung im Human Resources Competence Center an der Hochschule Pforzheim an den Start. Dort stehen unter der Leitung des Ökonomieprofessors Stephan Fischer anwendungsorientierte Forschungsprojekte im Mittelpunkt.

„Theorie, Empirie und konkrete Handlungsempfehlungen für die Personalarbeit, mit diesem Dreiklang sollten sich Hochschullehrer beschäftigen“, sagt Thomas Eggert. „Dann werden sie in der Praxis gehört.“ Und: „Die Forscher müssen ihre Ergebnisse ständig öffentlich pushen, sie müssen in die Wirtschaft und die Gesellschaft hineinkommunizieren, was in der Hochschule passiert“, betont Eggert. Genau dazu will der Geschäftsführer mit seinen Aktivitäten beitragen. Das halbjährliche Forum „Business meets Science“ der TDS HR Services & Solutions ist ein wichtiges Element, ebenso PERSONALquarterly, von dem er sich wünscht, dass die Redaktion die relevanten wissenschaftlichen Themen „noch lesergerechter und auch für Praktiker verständlicher aufbereitet“.

Nachhaltige Personalarbeit ist das Ziel

Der Bankkaufmann ging bei seinem Arbeitgeber Hypo-Bank – heute Unicredit Bank AG – früh ins Personalwesen. 1991 baute er den Standort Leipzig mit auf, wurde Personalleiter und trennte sich 1998 von dem Geldhaus, als Hypo- und Vereinsbank fusionierten. Mit Kollegen erfüllte sich der Banker den Traum vom eigenen Personaldienstleister, der später von BFD Personal Services übernommen wurde. Eggert wurde Geschäftsführer, dann Vorstandsmitglied der BFD AG und kam mit der Übernahme durch die TDS-Gruppe 2003 auf die Position als Geschäftsführer der HR Services & Solutions. In all den Jahren als Personalleiter und Berater brachte der 49-Jährige sein Wissen in Studien ein, hielt Kontakt zu Personalforschern.

THOMAS EGGERT
Geschäftsführer des Personalspezialisten TDS HR Services & Solutions
e-mail: thomas.eggert@tds-fujitsu.com
www.tds.fujitsu.com

Nachhaltige Personalarbeit ist sein Ziel, Wissenschaftler können dazu Ideen entwickeln und auf Machbarkeit untersuchen. Für Eggert folgt die Struktur der Strategie. Und genau deshalb müssen Entscheider sich der Komplexität ihrer Arbeit, des Markts und ihrer Organisation bewusst werden. Es gilt, ältere Managementmodelle zu hinterfragen und praxisnahe Modelle zu entwickeln, die zu den veränderten Bedingungen des Wirtschaftens passen. „Personaler müssen in dieser Entwicklung ihre Position klarstellen“, betont Eggert. „Da ist noch viel zu tun – vor allem im Mittelstand.“ Trotz aller Nähe zwischen Personalpraxis und Personalwissenschaft will TDS-Geschäftsführer Eggert nicht dem Lieblingsbegriff der Empiriker, dem evidenzbasierten Arbeiten, allein das Wort reden. Seine berufliche Erfahrung hat ihn gelehrt, dass so manches Mal Bauchgefühl und Mut zu entscheiden wichtiger sind als das Austüfteln aller Konsequenzen. „Oft reicht die Zeit nicht, um die Tragweite komplett zu erfassen“, sagt er. „Aber die theoretische und konzeptionelle Basis muss stimmen, dann kann die Entscheidung nicht so falsch werden.“

Gesundheit nehmen wir besonders genau: DIN SPEC 91020

B·A·D GESUNDHEITSVORSORGE UND SICHERHEITSTECHNIK GMBH

Unsere internationale Marke Team prevent

Gesunde Mitarbeiter sind Zeichen für ein gesundes Unternehmen.

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

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

www.bgm.info/experten

Informationen zu Ihrem Vorteil!

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

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

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

5XA4LNHP

Oder rufen Sie uns an
0800/124 11 88

B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH - Herbert-Rabius-Str. 1 - 53225 Bonn - info@bad-gmbh.de - www.bad-gmbh.de

Luther

Die Unternehmer-Anwälte

Unverwechselbar.

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

Luther hat eine der größten und leistungsstärksten arbeitsrechtlichen Praxen auf dem deutschen Markt. In unserem Team von rund fünfzig Anwälten lösen wir jede Fragestellung und bewältigen jedes Projekt. Wir unterstützen Sie bei komplexen Aufgaben im kollektiven Arbeitsrecht genauso wie in Zukunftsfragen oder dem alltäglichen Geschäft. Wir arbeiten eng mit anderen Fachgebieten zusammen. Bei Unternehmenskauf, Fusion, Outsourcing oder Offshoring bringen wir unsere arbeitsrechtliche Expertise ins Spiel.

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

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

www.luther-lawfirm.com

Taxand