

Oktober 2011 | 63. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Erfolgreiche Karrieren: Was sie behindert, wie man sie fördert

Karriere-Coaching: Personalentwicklung für
Berufseinsteiger s.12

GESSNITZER/KAUFFELD/BRAUMANDL

Karrieren im businessorientierten Personal-
management s.23

ARMUTAT

Boundary Spanners: Die neue Rolle der Perso-
nalmanager in Unternehmensnetzwerken s.35

ACKERMANN

Erfolgreiche Trainee-Programme durch enga-
gierte Fachvorgesetzte s.18

THOM/NESEMANN

Bonussysteme und Unternehmens-
Performance in der Finanzkrise s.32

KAMPKÖTTER

Entsendungsprozesse gestalten: Fach- und
Führungskräfte für Indien s.40

HOLTBRÜGGE/FRIEDMANN



Unverwechselbar.

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

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

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

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

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

Liebe Leserinnen und Leser,



Dieter Wagner



Simone Kauffeld



Rüdiger Kabst



Dirk Sliwka

Deutschlands älteste Fachzeitschrift PERSONAL erscheint ab sofort vierteljährlich in der Haufe-Gruppe. Damit gibt es für Sie zwei Formate, die sich ergänzen: einerseits unser Wissenschaftsjournal PERSONALquarterly und andererseits die praxisorientierte Monatszeitschrift „personalmagazin“. Beide zusammen ergeben eine anregende und lehrreiche Lektüre.

PERSONALquarterly bleibt seiner Tradition verpflichtet und weist doch in die Zukunft. Wir, die Herausgeber des neuen Wissenschaftsjournals, wollen praxisrelevante Forschung kompetent und verständlich an Personalfachleute vermitteln. Wir binden uns dazu an keine Schule oder Disziplin, sondern versammeln für Sie die wichtigsten Erkenntnisse aus nationaler und internationaler Forschung. So bauen wir eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis. Forschung und Hochschullandschaft werden für Praktiker transparent.

Pro Ausgabe wird es in PERSONALquarterly einen Schwerpunkt geben. In dieser Ausgabe fragt er nach dem Gelingen von „Karrieren“. Daneben gibt es die Rubrik „Neue Forschung“, in der Wissenschaftler zu aktuellen, praxisrelevanten Themen Ergebnisse aus ihren Projekten liefern. Hinzu kommt jeweils ein Überblicksartikel, der den „State Of The Art“ eines bestimmten Forschungsgebiets wiedergibt. Im Bereich „Service“ finden Sie viele Informationen aus der Hochschulwelt und Kurzberichte aus ausländischen Wissenschaftsjournalen.

Unser Anspruch ist es, Ihnen Gestaltungs- und Entscheidungshilfen für Ihre Arbeit zu liefern. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und freuen uns auf Ihre Meinung.

*Ihre Herausgeber
PERSONALquarterly*

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

EHRENHERAUSGEBER

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

HERAUSGEBER

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

ASSOCIATE EDITORS

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

FÖRDERKREIS

Olaf Lang, Towers Watson GmbH
 Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft 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. Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. 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 **Redaktionsassistentz:** Sabine Schmieder, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Sabine.Schmieder@haufe-lexware.com

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Jörg Frey, Birte Hackenjos, 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 **Abonnementpreise:** Jahresabonnement Personalmagazin (12 Ausgaben) plus PERSONALquarterly, (4 Ausgaben) zu 198 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: 04129-0001 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Melanie Probst, Holger Schmitt-Pawlik **Titelbild:** copyright@Michael.Kempf/Shotshop.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

IN EIGENER SACHE

- 6 PERSONALquarterly: Die Mission, die Macher
- 8 Porträts der Herausgeber

SCHWERPUNKT

- 12 Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger
Sina Gessnitzer, Simone Kauffeld, Isabell Braumandl
- 18 Erfolgreiche Trainee-Programme durch engagierte Fachvorgesetzte
Kerstin Nesemann, Norbert Thom
- 23 Karrieren im businessorientierten Personalmanagement
Sascha Armutat
- 27 Benachteiligung weiblicher Karrieren in der naturwissenschaftlichen Forschung?
Annett Hüttges, Patricia Graf, Sylvia Schmid, Doris Fay

NEUE FORSCHUNG

- 32 Bonussysteme und Unternehmensperformance in der Finanzkrise
Patrick Kampkötter
- 35 Boundary Spanners: Die neue Rolle der Personalmanager in Unternehmensnetzwerken
Karl-Friedrich Ackermann
- 40 Entsendungsprozesse gestalten: Entsendung von Fach- und Führungskräften nach Indien
Dirk Holtbrügge, Carina B. Friedmann

STATE OF THE ART

- 46 Finanzielle Anreize und Produktivität
Torsten Biemann, Dirk Sliwka, Heiko Weckmüller

SERVICE

- 50 News aus der Hochschulwelt
- 52 Ausschreibungen und Gesuche
- 53 Reader´s Digest: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
- 56 Kooperationsprojekt: Die Jacobs University verhilft der Bartec Holding zu neuen Ideen
- 58 Forscher im Porträt: Martin Högl, WHU - Otto Beisheim School of Management

PERSONALquarterly: Die Mission, die Macher

Die Vierteljahresschrift will praxisrelevante Forschung für Praktiker erschließen. Namhafte Wissenschaftler und ein engagiertes Redaktionsteam sorgen dafür.

Ruth Lemmer, Renate Fischer und Randolph Jessl, Redaktion PERSONALquarterly

Die Studie stammt aus den Vereinigten Staaten, ihre Erkenntnis dürfte auf Deutschland übertragbar sein. Ihre Autoren hatten das wissenschaftlich gesicherte Wissen im Personalbereich zusammengetragen, daraus 35 Statements generiert und diese tausend Personalverantwortlichen vorgelegt mit der Bitte, sie als „richtig“ oder „falsch“ zu bewerten. Eine dieser Aussagen lautete zum Beispiel: „Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter das in Schulungen Gelernte auch im Job anwenden, ist im Wesentlichen davon abhängig, wie viel sie gelernt haben.“ Diese Aussage ist „falsch“, dennoch stimmten ihr viele Personalverantwortliche zu.

Das Endergebnis der Studie: Im Durchschnitt haben nur 20 % der HR-Profis den Wissensstand der Forschung richtig wiedergegeben (Rynes, Brown, Colbert (2002), Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs, Academy of Management Executive, Vo. 16., No. 3, 92–102). Der Befund zeigt: Die Lücke zwischen dem, was Wissenschaft weiß und Praktiker glauben, ist groß. Erkenntnisse der Forschung werden in der Praxis kaum oder gar nicht beachtet, geschweige denn umgesetzt.

Im Spannungsfeld aus Wissenschaft und Praxis

Die neue Vierteljahresschrift PERSONALquarterly aus der Haufe Gruppe will das ändern. Herausgegeben wird sie von vier renommierten Wissenschaftlern, die unterschiedlichen Disziplinen und Schulen angehören. Es sind dies Prof. Dr. Dieter Wagner (Professor für Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam sowie Schriftleiter PERSONALquarterly), Prof. Dr. Simone Kauffeld (Arbeits- und Organisations- und Sozialpsychologin an der TU Braunschweig), Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Professor für Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship an der Universität Gießen) und Prof. Dr. Dirk Sliwka (Personal- und Verhaltensökonom an der Universität zu Köln). Unterstützt werden sie von weiteren Associate Editors und einem engagierten Redaktionsteam.

Gemeinsam wollen die Macher des PERSONALquarterly (im Folgenden „PQ“) praxisrelevante, aktuelle Forschung für ambitionierte Personalprofis in Unternehmen und Organisationen verständlich und kompetent aufbereiten. Das neue Wissenschaftsjournal beinhaltet zum einen Erstveröffentlichungen

aus aktueller Forschung. Wichtig ist den Verantwortlichen aber auch, speziell für PQ aufbereitete Fassungen wissenschaftlicher Veröffentlichungen aus nationalen und internationalen Top-Journals zu akquirieren. Denn immer öfter werden wichtige Erkenntnisse vorzugsweise in angloamerikanischen Journals publiziert.

Dienst am evidenzbasierten Management

Die Voraussetzungen, eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu bauen, sind dabei besser denn je. Denn sowohl Forscher als auch Wissenschaftler haben zunehmend Interesse an belastbaren Erkenntnissen aus quantitativer empirischer Forschung. Diese ermöglichen es, Entscheidungen in der praktischen Personalarbeit auf empirische Evidenz zu gründen statt auf Annahmen oder Vermutungen. Das stärkt auch die Argumentationsbasis, auf der Personalexperten in ihren Organisationen für ihre Maßnahmen und Programme werben.

PERSONALquarterly will ein solch „evidenzbasiertes Management“ fördern und deckt deshalb thematisch die gesamte Bandbreite modernen Personalmanagements ab. Die Beiträge erstrecken sich über sämtliche Forschungs- und Wissensgebiete, die für praktische Personalarbeit relevant sind. Die Vierteljahresschrift und ihre Macher binden sich dabei an keine wissenschaftliche Schule oder Strömung, sondern versammeln die für die Praxis wichtigsten Beiträge unterschiedlicher Herkunft in einem Heft. Interdisziplinarität wird groß geschrieben, die eingereichten Beiträge durchlaufen einen Begutachtungsprozess („Peer Review“).

Bindeglied zwischen Schulen und Disziplinen

Demgegenüber scheint es ungleich schwieriger, konkrete Kooperationen zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen anzuschließen. Die Finanzierung der anwendungsorientierten Forschung durch die Praxis könnte selbstverständlicher sein, aber auch der Wissenstransfer von der Forschung in die Praxis ist verbesserungsbedürftig, bemängeln Hochschulvertreter. PQ will auch hier unterstützen und wird daher in einem eigenen Serviceteil Forschung und Hochschullandschaft für Praktiker transparent machen, über Kooperationsprojekte und -möglichkeiten informieren sowie Förderprogramme darstellen.

Die Vierteljahresschrift wird somit, so hoffen ihre Macher, schon bald Pflichtlektüre für alle ambitionierten Personalprofis, die ihre Arbeit im Bereich Personalmanagement, Mitarbeiterführung, Personalentwicklung und Training auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse versehen und fundierte Entscheidungen treffen wollen.

Aufbruch in die Zukunft, Anknüpfung an die Tradition

Auch wenn die Mission von PERSONALquarterly den Zeichen der Zeit und den Herausforderungen der Gegenwart folgt, knüpft das neue Wissenschaftsjournal dennoch an eine lange Tradition an. PERSONALquarterly geht zurück auf Deutschlands älteste Fachzeitschrift im Personalwesen. Diese sah sich seit Anbeginn im Dienste der Praxis und als Bindeglied zwischen den Disziplinen (siehe dazu auch Gaugler (2009), Personal wird 60, Personal, Heft 4, 6–8).

Die Währungsreform von 1948 hätte den Start der „Zeitschrift für Sozial- und Wirtschaftspraxis“ fast verhindert. Zum 1. April 1949 erschien die erste Ausgabe unter dem Titel „Mensch und Arbeit“. Zielgruppe waren alle jene, wie es im Geleitwort von Verlag und Herausgebern hieß, „die nach anderthalb Jahrhunderten Überbewertung des Produktionsfaktors Kapital endlich den Menschen als Individuum und Subjekt in den Mittelpunkt der Wirtschaft gestellt sehen wollen.“ Einen besonderen Schwerpunkt bildete die betriebliche Sozialpolitik. In den folgenden Jahrgängen wurde die Themenvielfalt immer größer. Sie erstreckte sich von Mitarbeiterführung, Arbeitsgestaltung, Vermögensbildung, partnerschaftliche Unternehmensführung bis zum Arbeits- und Sozialrecht.

1968 wurde „Mensch und Arbeit“ umbenannt in „Personal“. Anfang der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts erhielt sie den Untertitel „Personalführung + Technik + Organisation“. Dieser zeigte an, dass sich die Zeitschrift mit der fortschreitenden Technisierung im Betrieb, mit Automatisierung und Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken auseinandersetzte. Auch griff das Blatt nun Komponenten des Personalmanagements wie Personalcontrolling, Personalentwicklung, Personalmarketing auf. Zudem stand verstärkt die internationale und interkulturelle Dimension des Personalmanagements im Fokus. Seit 1995 trug „Personal“ den Untertitel: „Zeitschrift für Human Resource Management“.

Das „Personal“ hinter PERSONALquarterly

Herausgegeben wurde die Zeitschrift zuletzt von Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam), Prof. Dr. Thomas R. Hummel (Hochschule Fulda) und Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Gießen). Als Ehrenherausgeber fungierten Prof. Dr. Ernst Zander (Hamburg) und Prof. Dr. Dres.h.c. Eduard Gaugler (Universität Mannheim), der in dieser Funktion auch der neuen PQ verbunden ist. Die Chefredaktion hatten Professor Wagner und die freie Journalistin und Fachautorin Ruth Lemmer inne.

Letztere wirkt als freie Mitarbeiterin auch an der Weiterentwicklung und Berichterstattung in der neuen PQ mit. In der Freiburger Redaktion der Haufe Gruppe betreut Renate Fischer das neue Periodikum, Randolf Jessl übernimmt die Objektleitung der Vierteljahresschrift.

Dem Kernherausgeberteam stehen weitere Associate Editors zur Seite, die spezifische Themenexpertise einbringen. Es sind dies zum Start Prof. Dr. Torsten Biemann (Juniorprofessor, Universität zu Köln) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Bonn). Weitere sollen hinzukommen und vor allem die Praktikersicht im Herausgeberumfeld stärken.

Zudem gibt es einen Kreis von engagierten Förderern, die es ermöglichen, dass das Projekt eines ambitionierten Wissenschaftsjournals für Praktiker realisiert werden kann. Es sind dies: Olaf Lang, Managing Partner bei Towers Watson Deutschland, Axel Braun und Dietmar Heise, beide Partner und Arbeitsrechtsexperten der Luther Rechtsanwalts-gesellschaft, sowie Thomas Eggert, Geschäftsführer der TDS Services & Solutions sowie Repräsentant des TDS Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim.

Eine Lücke in der Medienlandschaft schließen

In einem sind sich alle Macher einig: Man hat sich viel vorgenommen, steht aber erst am Anfang des Weges. „Das neue PERSONALquarterly ist ein spannendes Projekt, da es eine Lücke schließen kann zwischen den akademischen Zeitschriften, die oft dem Praktiker schwer zugänglich sind, und den Praktikerzeitschriften, die schnell und prägnant sind, aber an der Oberfläche bleiben“, sagt Mitherausgeber Dirk Sliwka. Sein Herausgeberkollege und Schriftleiter Dieter Wagner ist sich dabei der Herausforderung bewusst, die es bedeutet, anspruchsvolle Forschungsergebnisse dem Praktiker zu vermitteln: „Wissenschaft und Praxis sprechen unterschiedliche Sprachen und es existieren auf beiden Seiten Vorurteile. Diese gilt es abzubauen und sich stärker auszutauschen. Packen wir es an.“

RUTH LEMMER, ehemals Chefredakteurin der Zeitschrift Personal, ist freie Mitarbeiterin von PERSONALquarterly; **RENATE FISCHER** und **RANDOLF JESSL** betreuen PERSONALquarterly in der Haufe-Redaktion.

Eine Brücke zur Praxis schlagen

Dieter Wagner, Professor für Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam, ist in Firmen wie an der Hochschule zu Hause. In PQ ist er Schriftleiter.

Ruth Lemmer, freie Mitarbeiterin PERSONALquarterly

Dieter Wagner startete mit einer kaufmännischen Lehre bei Hoechst in den Beruf. Danach machte der gebürtige Frankfurter am Hessenkolleg Abitur, studierte an der Universität Gießen Wirtschaftswissenschaften und Soziologie und promovierte dort 1978 über ein personalwirtschaftliches Thema. Der Inhaber des BWL-Lehrstuhls für Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam weiß: „Wissenschaft und Praxis haben häufig unterschiedliche Sprachen. Darüber hinaus steht in der Praxis das Gestaltungsinteresse im Vordergrund, während der Wissenschaftler den Dingen auf den Grund gehen will.“

Um Brücken zu schlagen, zog es Wagner nach der Promotion in die unternehmerische Wirklichkeit zurück: Als Leiter Personalsysteme und Führungsorganisation zum Tabakproduzenten Reemtsma nach Hamburg. Bis 1993 blieb er der Nordmetropole treu, allerdings ab 1985 wieder als Forscher und Lehrer. Dieter Wagner wurde zum Professor für Personalwesen an die Universität der Bundeswehr in Hamburg berufen.

Was der Wissenschaftler 1993 von dort nach Potsdam-Griebnitzsee mitnahm, war das Interesse, in Forschung und Lehre die Theorie-Praxis-Hürden zu überwinden. Der 64-Jährige wirkt am Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis in diversen Arbeitskreisen mit, etwa im Rahmen der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft oder auf lokaler Ebene im Rahmen der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung). Engagiert ist er auch in Unternehmensverbänden.

Individualisierung und Flexibilisierung im Fokus

Als Mitherausgeber und Chefredaktionsmitglied der Zeitschrift „Personal“ schaute er seit 1999 besonders auf das Gelingen der Kommunikation von Personalforschern und Praktikern. Im PERSONALquarterly hat er die Schriftleitung übernommen.

Durch seine eigene Forschung zieht sich als roter Faden der Komplex der Individualisierung und Flexibilisierung, der zurzeit in einem BMBF-Projekt im Vordergrund steht. Relativ früh beschäftigte sich Dieter Wagner zudem mit Managing Diversity. Hier bearbeitete er Projekte zu Gender, wendete sich zuletzt aber internationalen, interkulturellen Aspekten und der Generation 50+ stärker zu.



PROF. DR. DIETER WAGNER, Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen in der Betriebswirtschaftslehre; Centrum für Entrepreneurship und Innovation (BIEM-CEIP); Potsdam Center für Politik und Management (PCPM); Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät; Universität Potsdam
e-mail: wagner@uni-potsdam.de, www.uni-potsdam.de

Fragen der Unternehmungsverfassung widmete er sich in zwei DFG-Schwerpunktprogrammen: Zum einen dem Personalvorstand und Arbeitsdirektor, zum anderen den Unterschieden zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen. Der Hochschullehrer und seine Doktoranden sind mit ihren vergleichenden empirischen Untersuchungen, etwa zu Fragen der Personalauswahl, der Personalentwicklung und der Personalvergütung, international verankert. Sie kooperieren mit Universitäten und Organisationen in der Mongolei (wo Wagner jüngst die Ehrendoktorwürde erhielt), in China, in Südafrika sowie in Kasachstan. Auch hier geht es um die Einbeziehung der Personalpraxis in die Wissenschaft. „Insgesamt lässt sich der Anteil empirischer Personalforschung noch erhöhen, wobei sowohl quantitative wie qualitative Forschungsmethoden infrage kommen“, betont der Hochschullehrer. Darüber hinaus ist Wagner als Vizepräsident der Universität Potsdam für Wissens- und Technologietransfer verantwortlich und hat den Bereich „Innovation und Gründung“ maßgeblich geformt.

Den internationalen Vergleich anstellen

Rüdiger Kabst hat HR-Praktiken weltweit im Blick und erforscht den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen durch Personalarbeit. Er ist Mitherausgeber von PQ.

Ruth Lemmer, freie Mitarbeiterin PERSONALquarterly

Personalmanagement und evidenzbasierte Forschung, um dieses Begriffspaar dreht sich bei Professor Rüdiger Kabst so ziemlich alles. Der Forscher, der an der Justus-Liebig-Universität Gießen innerhalb des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften die Schwerpunkte Personalmanagement, Mittelstand und Entrepreneurship vertritt, wählt relevante Fragestellungen aus der Praxis, erklärt sie konzeptionell und ergründet sie empirisch. In die Praxis werden die Ergebnisse im Idealfall als Gestaltungsempfehlungen kommuniziert und manchmal sogar gemeinsam umgesetzt.

Zwischen Effizienz, Mehrwert und Nachhaltigkeit

Der enge Theorie-Praxis-Bezug findet seinen Ursprung in der Berufsbiografie von Rüdiger Kabst. Er machte eine Lehre als Bankkaufmann und arbeitete anschließend im Wertpapier- und Privatkundengeschäft der Deutschen Bank. Erst danach studierte Kabst Betriebswirtschaft an der Universität Paderborn und der Illinois State University (USA). Während des Studiums arbeitete er weiter bei der Deutschen Bank in seiner Heimatstadt Bielefeld und der Deutschen Credit Corp. in Chicago.

In Paderborn schrieb Kabst bis 1999 an seiner Dissertation. Der Titel: „Steuerung und Kontrolle internationaler Joint Venture.“ Frisch promoviert, blieb er als wissenschaftlicher Assistent bei seinem Doktorvater Wolfgang Weber, bis er 2003 die Venia Legendi in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) erlangte. Seine Habilitationsschrift beschäftigt sich mit der „Internationalisierung mittelständischer Unternehmen“. Zum Wintersemester 2004/05 nahm Professor Rüdiger Kabst den Ruf der Justus-Liebig-Universität Gießen an.

Da dem 45-Jährigen der internationale Austausch am Herzen liegt, verbrachte er mehrere Monate als Gastforscher an der University of Illinois/Urbana-Champaign, der University of California/Berkeley und der EHWU University/Seoul. Ob Gießen oder Seoul, seine wissenschaftlichen Themen bleiben internationales Personalmanagement, Expatriate-Management sowie das Personalmanagement an der Schnittstelle zwischen Effizienz, Mehrwert und Nachhaltigkeit.

Die neuesten empirischen Befunde des Kabst-Teams lassen den Schluss zu, dass der Professionalisierungs- und Institutionalisierungsgrad des Personalmanagements inzwischen

deutlich zugenommen hat. Der Wissenschaftler ist sicher: „Die Personalforschung hat zu dieser Entwicklung mit ihren Ergebnissen das Ihre dazu getan, indem sie die Verbindung zwischen der HR-Funktion und dem Aufbau und Erhalt von strategischen Wettbewerbsvorteilen erklärt und Gestaltungshinweise geliefert hat.“ Rüdiger Kabst hat dazu beigetragen.

Schon in seiner Paderborner Zeit arbeitete der 45-Jährige im renommierten internationalen Forschernetzwerk „Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management“ mit. Heute hat er in Deutschland die Regie des Cranet-Projekts übernommen und untersucht Praktiken des Personalmanagements im internationalen Vergleich. Rüdiger Kabst: „Personalforschung ist in Deutschland noch immer eine junge Disziplin. Doch insbesondere die empirische Personalforschung kann in künftige Personalthemen – vom demografischen Wandel bis hin zur Personalrekrutierung – Orientierung bieten. Hierfür ist die Zusammenarbeit zwischen Betriebswirten, Psychologen und Soziologen zielführend.“



PROF. DR. RÜDIGER KABST Personalmanagement
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
 Universität Gießen
 e-mail: ruediger.kabst@wirtschaft.uni-giessen.de
www.wiwi.uni-giessen.de

Wirksame Interventionen ermöglichen

Simone Kauffeld sieht die Forschung in der Pflicht, der Personalarbeit Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Die Psychologin ist Mitherausgeberin von PQ.

Randolf Jessl, Redaktion PERSONALquarterly

Simone Kauffeld stellt an sich dieselben Anforderungen wie an Kollegen aus der klinischen Psychologie. „Auch Arbeits- und Organisationspsychologen sollten ihr Feld kennen, diagnostizieren und adäquat intervenieren können“, sagt die 43-jährige Professorin von der Technischen Universität Braunschweig. Das Credo bestimmt ihr wissenschaftliches Handeln, ihre Universitätskarriere und ihre Zusammenarbeit mit Unternehmen.

Simone Kauffeld studierte Psychologie und Betriebswirtschaftslehre in Landau/Pfalz und Marburg. Es folgte eine eineinhalbjährige Tätigkeit als Consultant in einem Organisationsentwicklungsprojekt in der Automobilindustrie. Danach ergriff sie die Gelegenheit, ihre Erfahrungen in Veränderungsprozessen wissenschaftlich zu reflektieren. Im Rahmen groß angelegter, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds finanzierter Projekte zur „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ und „Lernen im sozialen Umfeld“ promovierte und habilitierte sie in der Arbeitsgruppe von Professor Ekkehart Frieling an der Uni Kassel. Simone Kauffeld legte hier den Grundstein ihrer wissenschaftlichen Karriere. Sie entwickelte in diesem Zusammenhang das erste (und einzige) videobasierte, wissenschaftlich valide und objektive Messverfahren zur Kompetenzmessung von Mitarbeitern (vormalig Kasseler-Kompetenz-Raster, heute act4teams-Analyse). Seither wird sie als Expertin auf diesem Gebiet zu zahlreichen Vorträgen eingeladen. An der Kasseler International Management School entwickelte sie Weiterbildungsformate für Personal- und Führungsnachwuchskräfte.

Erfolgreiche Personalentwicklung im Blick - Forschung in den Feldern Kompetenz, Team, Beratung, Führung

Nach einer Gastprofessur an der City University of New York übernahm sie ihre erste Professur am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Fachhochschule Nordwestschweiz. 2007 folgte sie dem Ruf an die TU Braunschweig. Seitdem entwickelte sich der Lehrstuhl zu einem der größten für die Arbeits- und Organisationspsychologie in Deutschland. Seit 2010 ist sie in der Sprechergruppe der Fachgruppe Ar-



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD Institut für Psychologie
Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Technische Universität Braunschweig
e-mail: s.kauffeld@tu-bs.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

beits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie aktiv.

An ihrem Lehrstuhl wird in unterschiedlichen Bereichen der Personalentwicklung geforscht. Neben der Kompetenzmessung und -entwicklung geht es um Lerntransfersicherungssysteme und Bildungsmonitoring sowie Team- und Führungskräfteentwicklung. So hat Kauffeld zum Beispiel ausgiebig Interaktion und Kommunikationsverhalten in Besprechungen analysiert. Das Ziel ihrer Forschung ist es, Instrumente und Interventionskonzepte zu entwickeln, die in der Praxis Akzeptanz finden und einen Mehrwert für die Personalarbeit schaffen. Wissenstransfer sieht sie als eine Aufgabe, der sich Forscher stellen sollten. Dazu gründete Prof. Dr. Kauffeld die Beratungsgesellschaft 4A-Side GmbH. Den Mehrwert ihrer Wissenschaft für die Personalpraxis bringt die Forscherin so auf den Punkt: „Personalforschung muss exemplarisch die Wirksamkeit verschiedener Interventionen belegen, um Personalern die Argumentation für bestimmte Konzepte in den Unternehmen zu ermöglichen.“

Präzise analysieren, evidenzbasiert managen

Dirk Sliwka ist Personal- und Verhaltensökonom. Er will dazu beitragen, dass im Personalmanagement harte Evidenz das Handeln leitet. Sliwka ist Mitherausgeber von PQ.

Randolf Jessl, Redaktion PERSONALquarterly

Dirk Sliwka sieht sich selbst als „Verhaltensökonom“. Die Schule, der er zugerechnet wird, ist die Personalökonomie. Als Ziel seiner Forschung nennt der 40-Jährige: „Mit den präzisen Instrumenten der Spieltheorie auf der einen und dem Einsatz von Experimenten und ökonomischen Methoden bei der Analyse von Personaldaten auf der anderen Seite handfeste Erkenntnis über die Treiber menschlichen Verhaltens gewinnen, um damit Aussagen über die Wirksamkeit personalwirtschaftlicher Maßnahmen treffen zu können.“ Seine Erkenntnisse sollen es Unternehmen ermöglichen, bessere Anreizsysteme zu gestalten, Talentmanagementstrukturen zu optimieren und Personalarbeit überhaupt messbar zu machen.

Die Gestaltung von Anreizsystemen, Talentmanagementstrukturen und Messmethoden ermöglichen

Das methodische Rüstzeug hat er genauso wie die lebenspraktische Erfahrung. Als Sohn eines selbstständigen Unternehmensberaters in mittelständischen Betrieben hat Sliwka früh Interesse an Fragen des Managements und der Arbeitswelt entwickelt. Sein Studium absolvierte er in Bonn – allerdings in Volkswirtschaftslehre. Studien- und Forschungsaufenthalte führten ihn an die École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique in Paris sowie an die London School of Economics. Seine Habilitation zu „Performance Measurement, Responsibility and Incentives“ bei Matthias Kräkel bündelt seine Forschungsinteressen.

Nach der Dissertation beriet er im Auftrag der SAP zwei Jahre lang Kunden in Controlling-Fragen und war Schulungsreferent in Strategic Enterprise Management. Es folgte der Ruf an das Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln. Am Bonner Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) ist er zudem Research Fellow.

Seine große Mission ist es, dem „Vermutungswissen“ im Human-Resource-Management gesicherte Erkenntnis entgegenzusetzen. Mit Sorge sieht Sliwka, dass der betriebswirtschaftlichen Forschung oft noch die Praxisrelevanz fehlt – „obwohl dies ja fast qua Definition des Begriffs Betriebswirtschaftslehre ihr Handlungsauftrag sein sollte“. Doch auch

aufseiten der Praktiker fehlt es aus seiner Sicht noch häufig an grundlegenden Kompetenzen. In Forschung und Lehre will Sliwka daher dazu beitragen, HR-Manager heranzubilden, die sich nicht mehr von „naiv einfachen Botschaften, Best Practices und Managementmoden“ leiten lassen. „Handfeste Evidenz über die Wirkung von Maßnahmen im eigenen Unternehmen sollte das Handeln leiten.“ Viele seiner Studien fertigt Sliwka daher in enger Kooperation mit namhaften Unternehmen an.

Mit seinen Forschungsergebnissen schafft Sliwka es immer wieder in hochgerankte internationale Zeitschriften, im Handelsblatt-Ranking der forschenden Betriebswirte nimmt er regelmäßig einen Spitzenplatz ein. Von überkommenen Schubladen und Grabenkämpfen zwischen akademischen Schulen hält er wenig. „Wir müssen den Dialog weiter verstärken, denn gemeinsam sind wir auf der Suche nach Erkenntnis“, so sein Credo. Besondere Schnittmengen sieht er dabei beim Austausch zwischen Ökonomie und Psychologie.



PROF. DR. DIRK SLIWKA Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaftslehre, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität zu Köln
e-mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de

Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger

Von **Sina Gessnitzer, Prof. Dr. Simone Kauffeld** und **Isabell Braumandl** (TU Braunschweig)

Der Fachkräftemangel in Deutschland stellt für viele Branchen bereits jetzt ein großes Problem dar und wird in den nächsten Jahren weiter an Brisanz zunehmen: Der aktuelle Demografiebericht der europäischen Union ermittelte Deutschland als das Land mit der ältesten Bevölkerung (durchschnittlich 44,2 Jahre) innerhalb der EU. Eine Verschärfung des Wettbewerbs um qualifizierte Nachwuchskräfte ist absehbar (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Eurostat, 2011). Im zweiten Quartal dieses Jahres ermittelte das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung knapp eine Million offener Stellen, bei 2,9 Million Arbeitslosen (Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots, 08/2011¹). Viele Unternehmen reagieren mit steigenden Investitionen in die Rekrutierung und Entwicklung junger Fachkräfte. Young Professionals sind attraktiv, sodass Arbeitgeber versuchen, diese möglichst frühzeitig und langfristig zu binden. Trotz dieser guten Aussichten für Berufseinsteiger starten die wenigsten Karrieren reibungslos: Laut Berufsbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurden allein im Jahr 2009 22,1 % der Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst². Die Hälfte dieser Verträge wird bereits im ersten Ausbildungsjahr durch die Auszubildenden beendet. Die meisten der befragten Auszubildenden gaben an, dass falsche Vorstellungen über das Unternehmen oder den Beruf Ursachen für diese Entscheidung waren. Um junge Mitarbeiter zu binden, muss einerseits die Informationsweitergabe über Berufs- und Unternehmensanforderungen verbessert werden. Andererseits muss aufseiten des späteren Arbeitnehmers Klarheit darüber bestehen, welche Erwartungen er an seinen zukünftigen Beruf bzw. das Unternehmen, in dem er arbeiten möchte, stellt. Dabei variieren die Erwartungen an Autonomie, Teamarbeit, Sicherheit, Aufgabenschwierigkeit oder -klarheit zwischen Personen sehr stark. Besonders bei jungen Bewerbern ist die Erkenntnis der eigenen Bedürfnisse und Wünsche sowie der eigenen Fähigkeiten häufig (noch) nicht vorhanden. Die angestrebte gute Passung

zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen kann daher nur bedingt vonseiten der Personalauswahl im Unternehmen gelöst werden, wenn Unklarheiten aufseiten der „Person“ vorliegen. Selbst unter der Voraussetzung, dass keine solchen Unklarheiten bestehen und bereits Erkenntnisse über eigene Stärken vorliegen, stehen die Unternehmen vor einem Problem: Die bereits dargestellten individuellen Erwartungen der Mitarbeiter ziehen auch individuelle Bedürfnisse bei der Personalentwicklung nach sich. Denn das Unternehmen profitiert nur dann von einem reflektierten Mitarbeiter, wenn nach der Erkenntnis der eigenen Stärken und Entwicklungsfelder im zweiten Schritt eine Weiterentwicklung des Mitarbeiters und eine konkrete Umsetzung resultieren. Diese Weiterentwicklung im Rahmen einer unternehmensinternen Personalentwicklung ist demnach am effektivsten, wenn sie möglichst handlungsorientiert gestaltet und individuell auf den Mitarbeiter abgestimmt ist. Eine so gestaltete, effektive Unterstützung junger Mitarbeiter erhöht die Bindung zum Unternehmen und rechnet sich für das Unternehmen: Die Kosten, die Unternehmen durch vorzeitige Ausbildungsabbrüche oder unzufriedene Berufseinsteiger entstehen, können nur in die Millionen geschätzt werden. Allein aus ökonomischen Gesichtspunkten liegt daher ein gelungener Karrierestart im Interesse des Unternehmens. Mit Karriere-Coaching werden Berufsanfänger in der dargestellten Weise gefördert und in ihrer Selbstreflexion unterstützt.

Unterstützung des Berufseinstiegs nach dem Studium

Das Karriere-Coaching-Konzept, das im Folgenden im Mittelpunkt steht, wurde mit zwei Zielsetzungen entwickelt: (1) Zum einen sollte eigens für die Zielgruppe der Studienabsolventen ein Coaching entwickelt werden, das die Studierenden zielgerichtet auf ihren Berufseinstieg nach dem Studium vorbereitet. (2) Zum anderen sollten Psychologiestudierende am Ende ihres Diplom- bzw. Masterstudiums mögliche Methoden und Vorgehensweisen im Coaching kennenlernen. Dazu durchlaufen die Psychologie-Studierenden nach der theoretischen Auseinandersetzung mit Coaching selbst ein individuelles Karriere-Coaching zu ihren persönlichen Zielen in der Peer-Gruppe (PeerCoaching), bevor sie Studierenden an-

¹ Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (08/2011): Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. Nürnberg.

² Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht 2011. Bonn.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Ist „Karriere-Coaching“ für Berufsanfänger erfolgreich? Kann das Konzept auch angewendet werden, wenn Coach und Klient über ähnliche berufliche Erfahrungen verfügen?

Methodik: Studierende wurden in 220 Stunden zum „Karriere-Coach“ ausgebildet. Die nach der Ausbildung durchgeführten Coachings mit Klienten umfassten fünf strukturierte Sitzungen. Ausbildung und Coachings wurden erfolgreich in der Wirksamkeit evaluiert.

Praktische Implikationen: Karriere-Coaching bietet Berufsanfängern eine effektive Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung. Chancen und Grenzen eines Einsatzes von Konzept und Ausbildung im Unternehmen werden diskutiert.

derer Fachbereiche als Klienten coachen (vgl. Abb. 1). Bevor das Konzept vorgestellt wird, lohnt eine Auseinandersetzung mit dem bisherigen Einsatz des Instruments „Coaching“ in der Personalentwicklung.

Coaching als Personalentwicklungsinstrument

In den letzten 20 Jahren hat sich Coaching als Personalentwicklungsinstrument zur Unterstützung von Führungskräften etabliert. Coaching bietet die Möglichkeit, die eigenen beruflichen Ressourcen und Möglichkeiten zu reflektieren. Es wird zur langfristigen Persönlichkeitsentwicklung eingesetzt oder bei anstehenden Veränderungsprozessen und Entscheidungen in Anspruch genommen. Wenn Unternehmen ihre Mitarbeiter mit Coachingangeboten bei der Karriere-Entwicklung unterstützen und sie weiterbilden, steigt sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation (Tansky & Cohen, 2001).

Die Popularität des Coachingbegriffs führt zu einer steigenden Anzahl von Coachingangeboten. Trotz des hohen finanziellen Engagements in diese Form von Qualifizierung führt der Wunsch nach beruflichem Erfolg dazu, dass immer mehr Einzelpersonen Coaching für sich in Anspruch nehmen. Gibt man den Begriff „Karriere-Coaching“ bei Google ein, verzeich-

net die Suchmaschine über 4,5 Millionen Treffer. Die gefundenen Angebote zeichnen sich dabei durch eine große Vielfalt in den zugrundeliegenden Schulen (z. B.: systemisch, lösungsorientiert, ...), den konkreten Inhalten, der Methodik oder der Zielgruppe aus. Die große Varianz im Coaching ist nicht nur positiv zu beurteilen. Der Begriff „Coach“ als Berufsbezeichnung ist nicht geschützt. Jeder kann Coaching anbieten. Die fehlende Definition von Mindestanforderungen an eine Coaching-Ausbildung und die Kompetenzen von Coachs führt oft dazu, dass Coachings nicht so effizient durchgeführt werden, wie es der Kunde bzw. das Unternehmen es sich verspricht. Um eine Qualitätssicherung zu gewährleisten, muss Coaching weiter professionalisiert werden. Dazu gehören Wirksamkeitsevaluationen (Kauffeld, 2010) und kontrollierte Ausbildungsstandards wie beispielsweise im Bereich der Psychotherapie (Grant, 2010). Die fehlende Vergleichbarkeit von Coachings erschwert die dringend erforderliche empirische Forschung, mit der Wirkfaktoren im Prozess identifiziert werden können.

Coaching als personenorientierte Unterstützung

Was wird genau unter Coaching verstanden? Wir verstehen darunter eine personenorientierte Unterstützung, die den „Gecoachten“ in die Lage versetzen soll, eine gesteigerte Selbststre-

Abb. 1: Karriere-Coaching/Ablauf der Ausbildung



Abb. 2: Überblick über die Aufgabe der einzelnen Sitzungen

Vorgespräch (2 Stunden)

Anlass, Ziele Arbeitsweise, Zeit- und Inhaltsplanung

Stärken- und Schwächenanalyse (2 Stunden)

Abgleich von Selbst- und Fremdbild

Ist-Analyse (2 Stunden)

Persönliche Ressourcen und Kompetenzen

Soll-Analyse-Grobziele (2 Stunden)

Potenziale und künftige Eigenentwicklungsfelder

Soll-Analyse-Feinziel (2 Stunden)

Maßnahmenplanung, Transfer und Abschluss des Prozesses

Quelle: In Anlehnung an Braumandl, Sauer & Hoppe, 2010

flexion zu erreichen. Ein meist lösungs- und zielorientiertes Vorgehen soll den Klienten durch eine verbesserte Wahrnehmung des eigenen Verhaltens, persönlicher Ressourcen und Entwicklungsfelder dazu befähigen, seine Situation neu zu bewerten und selbst zu lösen. Langfristiges Ziel ist dabei immer, auch die Selbstwirksamkeit (Überzeugung durch eigene Fähigkeiten, die angestrebten Handlungen erfolgreich ausführen zu können) und die Selbstreflexionsfähigkeit des Klienten zu stärken (Greif, 2008). Der erfolgreiche Coach hat sich nach dem Coaching weitestgehend überflüssig gemacht, da der Klient mehr Sicherheit und umfassendere Kompetenzen besitzt, seine eigene Problemlösung zu entwickeln. Coaching setzt sowohl bei der kurzfristigen Unterstützung als auch bei der langfristigen Entwicklung des Klienten an. Ein erfolgreiches Coaching unterstützt bei akuten kritischen Situationen, ermöglicht aber vor allem einen Transfer der Erkenntnisse in die spätere berufliche Praxis. Insbesondere die lösungs- und ressourcenorientierte Zielsetzung von Coaching kann den Umgang des Klienten mit Problemen und Aufgaben positiv verändern.

Coach unter 25 – geht das?

In dem hier vorgestellten Karriere-Coaching waren sowohl die Klienten als auch die Coachs Studierende kurz vor dem Berufseinstieg. Die dahinterstehende Forschungsfrage war, ob Coaching auf Basis eines spezifischen Konzepts, mit fokussierten Inhalten und für eine spezielle Zielgruppe funktionieren kann – auch ohne dass die Coachs den Klienten mit Status und beruflicher Erfahrung beeindruckend können. Die Hypothese, dass diese „jungen“ Coachs erfolgreich sein können, beruht auf der Definition von Coaching. In der ergebnisorientierten Auseinandersetzung mit konkreten individuellen Zielen des Klienten ist der Coach Prozessbegleiter und setzt Methoden

und Übungen ein, bei denen die lösungs- und ressourcenorientierte Selbstreflexion des Klienten unterstützt wird.

Die Ausbildung zum Karriere-Coach

Um die Ausbildung der angehenden Coachs so effektiv wie möglich zu gestalten, wurde die Ausbildung nach konstruktivistischen Lernprinzipien (Kauffeld, 2010) aufgebaut. Dies ermöglicht die größtmögliche Umsetzung des theoretisch Gelernten und maximiert so den Transfer. Das Karriere-Coaching-Konzept und die Ausbildung zum Karriere-Coach wurden von Braumandl und Discherl (2005) entwickelt. Die Ausbildung wird seit 2006 unter anderem an den Universitäten Regensburg und Braunschweig angeboten. Die theoretische Basis des Coachingskonzepts bildet dabei das „Modell der Bedingungen des Verhaltens“ (v. Rosenstiel, 2007). Dieses Modell erklärt menschliches Verhalten auf Basis verschiedener Faktoren: Zum einen werden die Bedingungen auf der Seite der Person analysiert (Was kann diese Person und was will sie?). Zum anderen werden die Bedingungen im Umfeld der Person identifiziert (Sind die Bedingungen förderlich für das gewünschte Verhalten? Welche Normen und Regeln gilt es zu beachten?). Insbesondere für den Berufseinstieg sind diese Fragen von entscheidender Bedeutung, da auf Basis dieser Faktoren die Passung zwischen der eigenen Person und der künftigen Organisation reflektiert werden können. Die wissenschaftliche Begleitung und Identifikation von Wirkfaktoren in der Interaktion von Coach und Klient wird an der TU Braunschweig am Lehrstuhl von Prof. Dr. Simone Kauffeld vorangetrieben (Gessnitzer & Kauffeld, 2011; Janiro & Kauffeld, 2011). An der TU Braunschweig wird das Konzept für Berufseinsteiger (www.4A-Side.com), Promovierende (www.tu-braunschweig.de/grad-life) und Unternehmensgründungsinteressierte (www.4A-Side.com) weiterentwickelt.

Die Ausbildung besteht aus insgesamt drei Teilen und dauert zwei Semester (siehe Abb. 1): Inklusive Selbststudium umfasst die Ausbildung zum Karriere-Coach 220 Stunden. Im ersten Semester lernen die angehenden Karriere-Coachs die Theorie kennen. In dieser ersten Phase der Ausbildung werden innerhalb von Blockterminen sowohl Grundstruktur des Coachings als auch die einzelnen Tools des gesamten Konzepts vorgestellt. Desweiteren werden Frage- und Kommunikationstechniken vermittelt und durch Modelllernen, Kleingruppen und Rollenspiele trainiert, um die Teilnehmer zu handlungsfähigen Karriere-Coachs auszubilden. Die zweite Phase der Ausbildung umfasst ein sogenanntes Peer-Coaching: Die Teilnehmer bilden Paare und fungieren als Coach für den jeweils anderen. Dies ermöglicht zum einen praktische Übung, zum anderen durchlaufen die Teilnehmer selbst einen Karriere-Coaching-Prozess und lernen so die Klientensicht kennen, bauen Coaching-Fähigkeiten aus und profitieren selbst hinsichtlich ihrer persönlichen Karriereziele. Im zweiten Semester findet der dritte Ausbildungsteil statt: Die Teilnehmer coachen ihren ersten Klienten, einen fachfremden

Studierenden kurz vor dem Abschluss. Unterstützt werden die angehenden Coachs bei diesem letzten Teil ihrer Ausbildung mittels Supervision.

Welche Anliegen haben Studierende kurz vor dem Berufseinstieg?

Die Anliegen der Studierenden sind – dem Konzept des Karriere-Coachings entsprechend - berufsbezogen. Häufig genannte Problemstellungen beziehen sich auf eine Unsicherheiten hinsichtlich der nächsten sinnvollen Karriereschritte, wie z. B.:

- ▶ Soll ich mich im Großunternehmen bewerben oder eher im Mittelstand? Welche Konsequenzen hat dies für meine Karriere?
- ▶ Was ist das Richtige für mich? Forschung oder freie Wirtschaft?
- ▶ Ich stehe kurz vor meinem Abschluss und fühle mich der Bewerbungssituation nicht gewachsen: Wie verhalte ich mich in Bewerbungsgesprächen? Was kann ich Unternehmen überhaupt bieten? Was soll ich sagen, wenn ich nach meinen Stärken gefragt werde?
- ▶ Ich habe mehrere Jobangebote und weiß nicht, welches ich annehmen soll. Wenn ich jetzt die falsche Entscheidung treffe, hat das negative Konsequenzen für meine Karriere: Ich muss sicher sein, dass ich den perfekten Job wähle, sonst ist meine Karriere vorbei, bevor sie angefangen hat.
- ▶ Was bin ich bereit, für meine Karriere zu opfern? Will ich wirklich ins Ausland gehen? Will ich irgendwann Familie und ist das mit der angebotenen Stelle überhaupt zu vereinbaren?

Das Karriere-Coaching-Konzept im Detail

Der Coaching-Prozess besteht aus fünf Sitzungen mit einer Dauer von jeweils zwei Stunden. Im Fokus des Coachings steht der Klient mit seinen Zielen. In der ersten Sitzung findet das Vorgespräch statt. Primäre Aufgabe des Coachs ist es, in dieser Sitzung, durch den Einsatz bestimmter Fragetechniken mit dem Klienten, gemeinsam dessen Ziele auf der Verhaltensebene zu operationalisieren. Mithilfe von Skalierungsfragen werden die Ziele quantifiziert; wobei jede Stufe der zehnstufigen Skala durch den Klienten anhand von Verhaltensankern definiert wird. Die aktuelle Zielerreichung wird zu Beginn jeder der fünf Sitzungen reflektiert. Dadurch werden Veränderungen fixiert. Für jede der Sitzungen steht dem Coach eine Auswahl von geeigneten Tools zur Verfügung. Diese sind nach Sitzung und prototypischem Ablauf eines Coachings geordnet und erfüllen jeweils eine bestimmte Aufgabe in dem Coachingkonzept. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Aufgabe der einzelnen Sitzungen (in Anlehnung an Braumandl, Sauer & Hoppe, 2010). Dabei wird in jeder Sitzung der konkrete Bezug zum Ziel hergestellt. Die zweite Coachingsitzung dient der Standortbestimmung. In dieser Sitzung sind typische Reflexionsfragen: „Wo liegen persönliche Stärken und Entwicklungsfelder. Wie passen diese mit den beruflichen Zielen zusammen. Wo bestehen Zusammenhänge mit den Coachingzielen?“. In der dritten Sitzung geht

es um die individuellen Kompetenzen des Klienten: Welche Kompetenzen besitzt er und wie sind diese für künftige Ziele einsetzbar? Die vierte Sitzung thematisiert die konkreten Entwicklungsfelder des Klienten. Durch das ressourcenorientierte Vorgehen der letzten Sitzungen wird die Selbstkompetenz des Klienten gestärkt und eine neue Sichtweise auf die akuten Probleme ermöglicht. Nun geht es darum, diese Ergebnisse in die Praxis zu transferieren. Die abschließende Sitzung fokussiert sehr stark auf die Maßnahmenplanung: Der Klient entwickelt mithilfe des Coachs konkrete Pläne für die Zeit nach dem Coaching. Durch eine Art „Rückfallprophylaxe“ werden der Transfer und die nachhaltige Umsetzung neu erlernter Verhaltensweisen, Erkenntnisse etc. unterstützt. Nach dem Coaching trägt der Klient die Verantwortung für den weiteren Transferprozess wieder allein. Hier kann in der Praxis die Unterstützung durch die verantwortliche Führungskraft sehr hilfreich sein, durch Feedback zur weiteren Umsetzung der bearbeiteten oder neuen Ziele. Im Laufe des Coachings wird Sensibilität dafür geschaffen, welche persönlichen Kompetenzen und unterstützenden Bedingungen (Kollegen, Arbeitgeber, Freunde, Familie ...) für die eigene Weiterentwicklung bereits vorhanden sind oder ausgebaut werden können. Diese Erkenntnis wird nur in konkretes Verhalten umgesetzt, wenn sie durch den Klienten selbst entsteht und nicht durch eine externe Person als Ratschlag weitergegeben wird.

Die Untersuchung

Als Coachs in der vorliegenden Untersuchung wurden 20 Psychologiestudierende aus Regensburg und Braunschweig kurz

Abb. 3: Einsatzmöglichkeiten des Karriere-Coachings

Zielgruppe	Anliegen/Handlung
Berufseinsteiger	Berufliche Orientierung, Analyse eigener Stärken und Schwächen, Aufbau beruflicher Kompetenzen
Promovierende	Laufbahnentscheidungen zwischen Wissenschaft und Praxis, Aufbau von Forschungssichtbarkeit, Entwicklung von Selbstorganisationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz (bedingt durch Internationalität)
Unternehmens-Gründungsinteressierte	Umgang mit finanzieller Unsicherheit, Klärung von Werten und Motivation, Abwägung von Alternativen, Vereinbarkeit von Familie/Work-Life-Balance, Arbeitsbelastung und neue Aufgabenfelder
Young Professionals	Strategische Karriereplanung, Umgang mit neuen Aufgabenfeldern, Aufbau von Führungskompetenz
Ältere Mitarbeiter 50 Plus	Neuorientierung im Beruf, Anpassung des beruflichen Alltags an geändertes Fähigkeitsprofil, Weitergabe der Expertise an unerfahrenere Mitarbeiter

Quelle: Technische Universität Braunschweig, Prof. Dr. Simone Kauffeld

SUMMARY

Research Interest: Is "Career Coaching" for young professionals successful? Is it possible to apply the concept after a qualification, even if coach and client have the same professional experience?

Method: Students received 220 hours training as a "Career Coach". After the qualification, five structured sessions with clients were conducted. The training and coaching-sessions were successfully evaluated concerning effectiveness.

Implications for common practice: Career Coaching offers young professionals a more effective personnel development. Options and limitations in applying the concept and training in companies are discussed.

vor ihrem Diplom- oder Masterabschluss ausgebildet. Die Klientel waren Berufsanfänger oder Personen vor dem Berufseintritt, insbesondere Studierende kurz vor dem Abschluss, die sich um ein solches Coaching beworben hatten. Die Themen der Coachingprozesse wurden von den Teilnehmern selbst festgelegt, sollten sich aber im Bereich Karriere und Karriereplanung bewegen. Die spätere Auswertung der bearbeiteten Ziele zeigte die folgenden Schwerpunkte: „Entscheidung für die berufliche Zukunft treffen“, „die eigenen Stärken und Schwächen kennenlernen“ und „Unterstützung für den Bewerbungsprozess bekommen“. Als Forschungsmethode wurden in erster Linie Fragebogendaten genutzt: Damit wurde der Erfolg der Ausbildung (gemessen an der Zielerreichung der Ausbildungsziele), der Erfolg der Peer-Coachings (gemessen an der Zielerreichung der Peer-Coachingziele) und die Wirksamkeit der Klienten-Coachings (gemessen an der Zielerreichung der Client-Coaching-Ziele der Klienten) erfasst. Effektstärken sollten belegen, ob die Coachs nach der theoretischen Ausbildung im Peer-Coaching eine Steigerung der Zielerreichung für ihren Klienten auch im Client-Coaching erzielen konnten. Die Berechnung der Effektstärken der Coachings sollen beantworten, ob das Konzept-Coaching für die Zielgruppe funktioniert.

Ergebnisse: Erfolg des Karriere-Coachings

Die Wirksamkeit der Ausbildung und der durchgeführten Karriere-Coachings (Peer-Coaching, Client-Coaching) konnte mit Effektstärken von bis zu $d=2.0$ gezeigt werden (Biberacher, Strack & Braumandl, 2011). Damit konnte das Ziel, wissenschaftlich fundiert sowohl den Erfolg der Ausbildung als auch der Coachings nachzuweisen, erreicht werden. Obwohl die Klienten wussten, dass die Coachs über die gleiche berufliche Erfahrung wie sie selbst verfügten, nahmen sie diese trotzdem als sehr kompetent wahr. Die schriftlichen Befragungen der Klienten zeigen hohe Werte in der Kompetenzzuschreibung der Coachs durch ihre Klienten. Die Studie legt nahe, dass eine Kurzeitzausbildung und ein Kurzzeitcoaching über fünf Sitzungen für einen begrenzten Anwendungsbereich (hier

Karriere) erfolgreich sein kann. Studierende können zu Karriere-Coachs für Berufseinsteiger ausgebildet werden und zum Nutzen des Klienten handeln. Für eine kompetente Wahrnehmung durch den Klienten scheint der Coach nicht über signifikant mehr fachliche Erfahrungen verfügen zu müssen.

Wie kann ein stark strukturiertes Konzept, wie das hier vorgestellte Karriere-Coaching generell bewertet werden? Auf der einen Seite ermöglicht ein solches Vorgehen für den Klienten absolute Transparenz in der Coaching-Methodik: Sowohl der Ablauf des gesamten Prozesses als auch der der einzelnen Übungen wird klar kommuniziert. Zudem ist die zeitliche und finanzielle Investition vorher berechenbar – damit auch transparent. Ein weiterer Vorteil ist durch die Vergleichbarkeit der Coachingprozesse gegeben. Nur so können Studien mit entsprechend großen Stichproben durchgeführt werden, um Erfolgsfaktoren im Coachingprozess identifizieren zu können. Bei der Ausbildung von Coachs kann die feste Struktur eines evaluierten Konzepts Vorteile haben: Durch die Begrenzung der Übungen wird eine schnelle Handlungsfähigkeit der Coachs ermöglicht. Alle erlernten Inhalte können unmittelbar mit den vorhandenen Methoden und Techniken auf andere Karriere-Coachingkontexte übertragen werden. Sie bilden einen roten Faden zur Orientierung. Gleichzeitig geben die erprobten Übungsalternativen aber auch Auswahlmöglichkeiten und Gestaltungsfreiraum. Demgegenüber birgt die festgelegte Struktur sowie der enge inhaltliche Fokus auch Nachteile: Eine Verlängerung des Coachingprozesses ist nach dem Konzept nicht geplant. Außerdem sind die Themen des Klienten auf den beruflichen Karrierekontext und die damit verbundene Lebensplanung beschränkt. Ein Coaching außerhalb der beruflichen oder damit verbundenen Thematiken ist nicht intendiert. Die Passung des Konzepts auf Zielgruppe und Themenbereich ist entscheidend, um die Wirksamkeit des Coachings zu gewährleisten. Die differenzierte Abgrenzung von Zielgruppe und Zielsetzung ist daher bereits bei der Entwicklung eines strukturierten Coachingkonzepts von elementarer Bedeutung.

Karriere-Coaching in der wirtschaftlichen Praxis

Neben dem Coaching von Studierenden, Schülern kurz vor dem Berufseintritt oder Promovierenden sind vielfältige Einsatzmöglichkeiten in Unternehmen des hier vorgestellten Karriere-Coachings denkbar: Ein Coaching nach dem Berufseintritt könnte das Ziel haben, den Klienten Orientierung und Sicherheit in ihrer neuen Rolle im Unternehmen zu geben. Karriere-Coaching bietet eine Begleitung und Unterstützung der Trainees an. Ziel hierbei ist es, sie bei der Frage nach Passung zum Unternehmen oder zum Beruf bereits zu Beginn der Ausbildung zu unterstützen. Eine frühe Klarheit bedeutet in diesem Fall Vorteile für beide Seiten: Die Trainees reflektieren bereits früh ihre Ausbildungswahl. Sie können sich trotz Schwierigkeiten an ihre Wahl binden, indem sie ihre Selbstwirksamkeit

steigern oder sich gegebenenfalls innerhalb oder außerhalb des Unternehmens umorientieren. Das Unternehmen wird in die Lage versetzt, die Investitionen gezielt für die Nachwuchskräfte einzusetzen, die langfristig im Unternehmen verbleiben und die Ausbildungskosten in „Abbrecher“ zu reduzieren.

Eine andere Zielsetzung ist es, Young Professionals neue Perspektiven innerhalb eines Unternehmens aufzuzeigen und auf diese Weise dem Verlust eines wertvollen Mitarbeiters vorzubeugen. Ein finanziertes Coaching steigert das Commitment des Arbeitnehmers zu seinem Unternehmen und stellt daher im Rahmen des Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte ein lohnendes Investment für das Unternehmen dar (Park, 2007). Neben dem Einsatz für Berufsanfänger ist auch die Entwicklung neuer - oder die Anpassung des bestehenden Karriere-Coaching-Konzepts für andere Berufsphasen denkbar. Ältere Mitarbeiter können im Unternehmen neue Perspektiven finden und sich zutrauen, ihr gewohntes Arbeitsumfeld zu verlassen, das es womöglich in der Form künftig nicht mehr geben wird. Coaching wird so präventiv eingesetzt. Es bietet für den

Einzelnen die Möglichkeit, die eigenen Karriereschritte zu reflektieren, Alternativen auszuloten und Perspektiven zu finden. Dem Unternehmen bietet es die Möglichkeit, wertvolle Mitarbeiter bedürfnisorientiert einzusetzen und zu binden. Neben diesem ergebnisorientierten Einsatz von Coaching stellen auch die im Coaching thematisierten Anliegen der Klienten für das Unternehmen einen großen Wert dar. Diese Anliegen bilden die Fragestellungen der Mitarbeiter ab und ermöglichen dem Unternehmen eine Bestandsaufnahme. Der Coach kann die in den Prozessen gesammelten Informationen für das Unternehmen nutzbar machen, in dem er die Anliegen vieler Klienten ($N > 20$) in anonymisierter Form an das Unternehmen weiterleitet, ohne die Vertraulichkeit zwischen Coach und Klient zu verletzen. Die so generierte Bestandsaufnahme ermöglicht dem Unternehmen ein differenzierteres Bild der Bedürfnisse und Entwicklungsabsichten der Mitarbeiter und schafft die Basis für eine effektive Planung der weiteren Personalentwicklung.

LITERATURVERZEICHNIS

- Biberacher, L.; Strack, M.; Braumandl, I. (2011):** Ziele erreicht? Beziehung passend? Fragen und Antworten aus der Evaluation einer Coachingausbildung für Studierende. Eingereicht für Wirtschaftspsychologie Aktuell.
- Braumandl, I.; Dirscherl, B. (2005):** Unveröffentlichtes Ausbildungskonzept Karriere-Coaching. Unveröffentlichte Seminarunterlagen.
- Braumandl, I.; Sauer, J.; Hoppe, D. (2010):** „Mein Coach ist unter 25“. Karriere-Coaching-Ausbildung auch schon für Psychologiestudierende – Umsetzung an der UNI Regensburg und TU Braunschweig. In J. Smettan (Hrsg.). (2010): Chancen und Herausforderungen der Wirtschaftspsychologie. Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion and Eurostat, the Statistical Office of the European Union (2011):** Demography Report 2010. Brussels.
- Gessnitzer, S.; Kauffeld, S. (2011):** Black Box Coaching Prozess: Was passiert wirklich in der Interaktion zwischen Coach und Klient und wo liegen die Unterschiede zu Beratungsgesprächen? Vortrag beim 2. LOCCS Symposium, 27.-29.5.2011, München.
- Grant, A. M.; Passmore, J.; Cavanagh, M. J.; Parker, H. (2010):** The State of Play in Coaching Today: A Comprehensive Review of the Field. International Review of Industrial and Organisational Psychology, 25, p. 125-168.
- Greif, S. (2008):** Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.
- Ianero, R.; Kauffeld, S. (2011):** Black Box Coaching Prozess: Beziehungsaufbau und -gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen. Vortrag beim 2. LOCCS Symposium, 27.-29.5.2011, München.
- Kauffeld, S. (2010):** Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin: Springer.
- Pack, J.; Buck, H.; Kistler E.; Mendius, H. G.; Morschhäuser, M.; Wolff, H. (2000):** Zukunftsreport demografischer Wandel, Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn.
- Park, S. (2007):** Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal learning, organizational commitment, and turnover intention. Unpublished Dissertation, University of Minnesota
- Rosenstiel, L. von (2007):** Grundlagen der Organisationspsychologie. (6. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Tansky, J.W.; Cohen, D.J. (2001):** The relationship between organizational support, employee development, and organization commitment: An empirical study. Human Resource Development Quarterly, 12: 285-300.



SINA GESSNITZER, DIPL. PSYCH.

Consultant und Coach der 4A-Side GmbH und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Braunschweig, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
e-mail: info@4a-side.com
<https://www.4a-side.com>



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Technische Universität Braunschweig, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
e-mail: s.kauffeld@tu-bs.de
<https://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos>



ISABELL BRAUMANDL, DIPL. PSYCH., DIPL. ÖKON.

wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Braunschweig, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, zertifizierte Trainerin 4A-Side GmbH und Coach des Coaching- und Beratungs-Centrums Regensburg
e-mail: info@4a-side.com
<https://www.4a-side.com>

Erfolgreiche Trainee-Programme durch engagierte Fachvorgesetzte

Von **Kerstin Nesemann** und **Prof. Dr. Norbert Thom** (Universität Bern)

In Zeiten von Globalisierung, weltweitem Wettbewerb und einer Konkurrenz um die fähigsten Talente, stellen Trainee-Programme (TrPr) eine geeignete Möglichkeit dar, Unternehmen mit qualifizierten Nachwuchskräften zu versorgen. TrPr sind Personalentwicklungsprogramme, welche sich in der Regel gezielt an Hochschulabsolventen¹ richten (Thom (1987), S. 220)². Als firmenspezifische Nachwuchsförderung bieten sie die Möglichkeit, die geeignetsten Absolventen früh kennenzulernen und eine Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen. So vollziehen die Unternehmen einen entscheidenden Schritt zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit (Kloke (2009), S. 1).

Das übergeordnete Ziel von TrPr, die Versorgung mit qualifizierten Nachwuchskräften, lässt sich über vier Teilziele realisieren. Neben dem Ausbildungs- und Sozialisationserfolg sollen die Informationsergiebigkeit sowie die Imageverbesserung sichergestellt werden. Während sich das Ausbildungsziel an der Vermittlung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen misst, zeigt sich der Sozialisationserfolg im Kennenlernen der Werte und Kultur des Unternehmens, im sozialkompetenten Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen sowie durch den Aufbau eines Netzwerks. Die Informationsergiebigkeit bezieht sich aus Sicht des Unternehmens auf den Zuwachs an Wissen über Leistung und Potenzial der Trainees. Schließlich ist anzustreben, dass das TrPr intern über ein positives Image verfügt, da es auf die Unterstützungsleistung verschiedener Personengruppen, z. B. der Fachvorgesetzten, angewiesen ist. Extern soll sich das Image des Unternehmens auf dem relevanten Arbeitsmarkt verbessern³:

Der Fachvorgesetzte steht im Fokus

Im Fokus der Betrachtung steht der jeweilige direkte Fachvorgesetzte der Trainees. Er ist dem Trainee besonders „nah“

(Schuhen (2008), S. 229). Daher kann vermutet werden, dass sein Einsatz, definiert als Zeit, die er für die Kommunikation mit dem Trainee aufwendet, einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des TrPr hat. Ergebnisse aus über 20 Jahren Breitenbefragungen zu TrPr durch das IOP in Deutschland und der Schweiz stützen diesen erfolgsrelevanten Zusammenhang. Seit 1987 identifizieren die teilnehmenden Unternehmen, bis auf zwei Ausnahmen, immer die zeitliche Überlastung des jeweiligen Vorgesetzten als das größte Problem für einen effizienten und effektiven Ablauf ihres TrPr. Diese Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass der Einsatz des Vorgesetzten einen zentralen Einfluss auf die Zielerreichung von TrPr hat.

Einsatz des direkten Fachvorgesetzten

Im Folgenden sollen die Zusammenhänge zwischen dem Einsatz des Vorgesetzten und dem Sozialisations-, dem Ausbildungs- sowie dem Informationsziel näher erläutert werden.

Zur Wirkung des Vorgesetzten auf die Sozialisation neuer Mitarbeitender lassen sich drei Erklärungsansätze heranziehen. Zum ersten erläutert die „sozial-kognitive Lerntheorie“⁴ die Art und Weise, wie der Vorgesetzte Einfluss auf die Sozialisation neuer Mitarbeitender nimmt. Das „Lernen am Modell“ ist zentrales Element dieser Theorie (Bandura (1979)). Durch Beobachtung eines „Modells“, in diesem Fall des Vorgesetzten, kann der Lernende, hier der Trainee, Einstellungen, Werte und Verhalten erkennen und „nachahmen“. Der Trainee strebt nach vergleichbarer Autorität und Verantwortung und identifiziert sich mit dem Vorgesetzten (Kram (1985), S. 33). Die dabei gewonnenen Informationen dienen als Handlungsrichtlinie für seine Rolle als Trainee (Bandura (1979), S. 31).

Zum zweiten kam Graen ((1976), S. 1209) im Rahmen des „Interpersonalen Rollenmodells zwischen einem Vorgesetzten und einem Neumitarbeitenden“ zu der Erkenntnis: „The supervisor legitimately can mediate various organizational outcomes for the focal person.“ Demnach ist der Vorgesetzte eine wichtige Quelle für Feedback, was dem Neumitarbeitenden sowohl beim Erlernen seiner Rolle als auch der Kultur hilft.

Nach Graen ((1976), S. 1206 f.) hat der Vorgesetzte Erwartungen hinsichtlich einer angemessenen Rolle des Neumitarbeitenden, in diesem Fall dem Trainee („Rollenerwartungen“).

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten die Verfasser auf die Nennung von weiblicher und männlicher Form. Es sind jedoch stets beide Geschlechter gemeint und mit eingeschlossen.

² Die erstgenannte Autorin ist Verfasserin der neusten Studie (Nesemann (2012)). Der zweitgenannte Autor betreut und begutachtet diese Studie von Beginn an, zudem leitete er alle vorangegangenen Studien am IOP.

³ Diese Zielkategorien stellen eine Weiterentwicklung von Thom, Norbert/Friedli, Vera (2008), Auf der Suche nach exzellenten Trainee-Programmen. Die besten Trainee-Programme der Schweiz, Moderne Personalentwicklung, Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, hrsg. v. Norbert Thom/Robert J. Zaugg, S. 329-341, Wiesbaden dar.

⁴ Im englischen Original „social learning theory“ genannt. Siehe Bandura (1979) für weitere Ausführungen zu den Inhalten dieser Theorie.

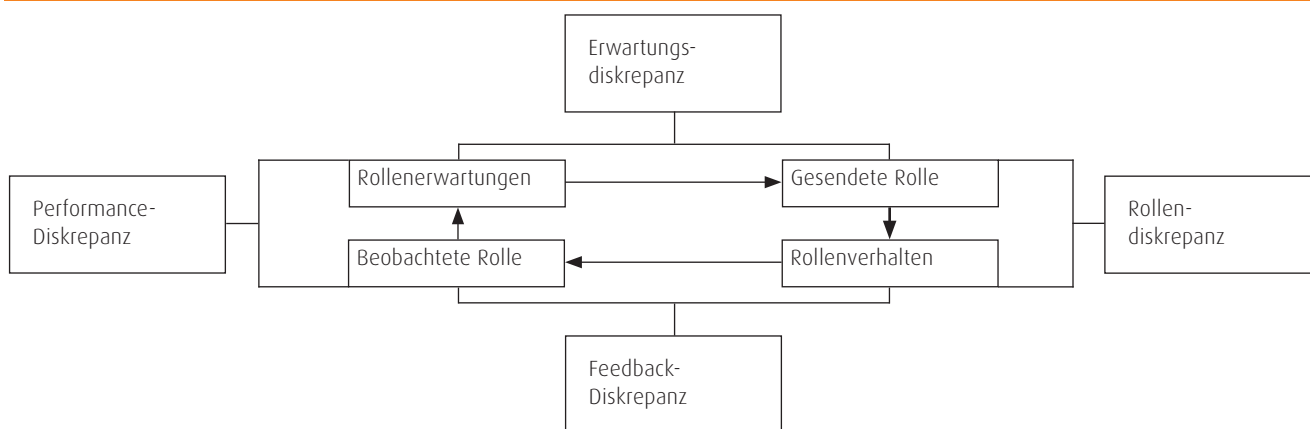
ABSTRACT

Forschungsfrage: In über 20 Jahren empirischer Breitenbefragungen identifizieren die Anbieter von Trainee-Programmen regelmäßig die zeitliche Überlastung des Fachvorgesetzten als größtes Problem für die Durchführung ihres Programms.

Methodik: Im Rahmen einer empirischen Erhebung im deutschsprachigen Raum konnte der positive Einfluss des Vorgesetzten auf die Sozialisation sowie die fachliche Ausbildung der Trainees mittels Regressionsanalysen bestätigt werden.

Praktische Implikationen: Ansatzpunkte bei Unternehmensleitung, Fachvorgesetzten, Trainees sowie den Trainee-Programmverantwortlichen.

Abb. 1: Interpersonales Rollenmodell zwischen Vorgesetztem und Neumitarbeitendem



Quelle: Graen (1976), S. 1206

Diese Erwartungen werden dem Trainee kommuniziert und von diesem empfangen und interpretiert⁵ („Gesendete Rolle“). Basierend auf diesen Informationen, kann es zu einer Korrektur des Rollenverhaltens des Trainees kommen („Rollenverhalten“). In jedem Fall wird durch das Verhalten des Trainees deutlich, wie die Erwartungen des Vorgesetzten umgesetzt wurden („Beobachtete Rolle“). Empfindet der Vorgesetzte das Rollenverhalten des Programmteilnehmers im Vergleich zu seinen Rollenerwartungen als unangemessen, könnte er dieses kommunizieren und dadurch ein weiteres Durchlaufen des Kreislaufs initiieren⁶. Obgleich andere Mitglieder des Unternehmens in den Prozess der Rollendefinition eintreten könnten, sind ihre Verhandlungsmöglichkeiten auf informelle Sanktionen beschränkt. „Only the leader is granted the authority to impose formal sanctions to back up his negotiations.“ (Graen (1976), S. 1206).

Zum dritten argumentiert Fisher (1985) in korrespondierender Richtung. Demnach dienen die direkten Vorgesetzten „[...] as role senders and also as rich sources of information on how to make sense of organizational reality“ (Fisher (1985), S. 40). Fisher ((1985), S. 41) entwickelte zur Veranschaulichung des

Zusammenhangs zwischen dem Einsatz des Vorgesetzten und den Ergebnisvariablen der Sozialisation ein Modell, welches verschiedene Forschungsansätze und empirische Ergebnisse der Thematik integriert⁷.

Dreifache Wirkung des Vorgesetzten

Nach Fisher ((1985), S. 40 f.) hat der Vorgesetzte eine dreifache Wirkung. Ein Haupteffekt ist die unmittelbare Wirkung seines Einsatzes auf die Ergebnisse des Sozialisationsprozesses. Ein zweiter Haupteffekt besteht in der Wirkung des Einsatzes des Vorgesetzten auf die wahrgenommenen negativen Effekte, die während des Prozesses der Sozialisation auftreten können, hier subsumiert unter dem Begriff „Stress“, „[...] such that environmental stressors are either not perceived, or are objectively reduced through the instrumental aid of the supporter.“ (Fisher (1985), S. 40). Zum Dritten ist ein Moderatoreffekt denkbar, der

⁵ Dabei kann es aufgrund von Störfaktoren im Kommunikationsprozess zu Missinterpretationen kommen (Graen (1976), S. 1207).

⁶ Die Kenntnis der vier Diskrepanzfaktoren (Erwartungs-, Rollen-, Feedback- und Performance-Diskrepanz) ist für das Verständnis des Einflusses des Vorgesetzten auf die Rollenfindung des Trainees nicht zentral. Aus diesem Grund wird für Erläuterungen zu den vier Diskrepanzfaktoren sowie Beziehungen zu weiteren Einflussfaktoren auf Graen ((1976), S. 1207) verwiesen.

⁷ Siehe Fisher ((1985), S. 40 ff.) für empirische Belege der einzelnen Zusammenhänge.

dazu führt, dass Stress, sofern die Unterstützung des Vorgesetzten vorhanden ist, nicht zu negativen Ergebnissen führt.

Führungskraft als wichtigste Informationsquelle

Das Engagement des Fachvorgesetzten ist für die Trainees auch für die Erlangung fachlichen Wissens von Bedeutung, welches der Fachvorgesetzte den Trainees zur Erreichung des Ausbildungsziels vermitteln kann und sollte (Cordes (2000), S. 86; Schuhen (2008), S. 229). Eine 2008 durchgeführte Studie der Nordakademie und den Von Studnitz Management Consultants ((2008), S. 6) identifiziert die Führungskräfte generell als wichtigste Informationsquelle zur Wissensvermittlung. 99,1 % der befragten Personen stufen ihre Wichtigkeit als hoch oder sehr hoch ein. Weitere Studien bestätigen zudem die Bedeutung der Vorgesetztenaktivitäten als Quelle für Teilaspekte des fachlichen Ausbildungsziels, z. B. „political knowledge“ (Kammeyer-Mueller/Wanberg (2003), S. 790) und „technical information“ (Kram (1985), S. 31).

Zeit nehmen für die Mitarbeiterbeurteilung

Informationen über Leistung und Potenzial der Trainees (Informationsziel) werden durch die Mitarbeiterbeurteilung gewonnen. Diese wird im Rahmen von TrPr oft vom Fachvorgesetzten übernommen. Bei 70,7 % der befragten Schweizer Unternehmen beurteilt dieser den Trainee allein, bei 26,8 % zusammen mit der Personalabteilung (Kloke (2009), S. 72). Leistung und Potenzial können nur zuverlässig ermittelt werden, wenn der Fachvorgesetzte ausreichend Zeit für Kommunikation und Interaktion mit dem Trainee hat. Ferner sind zeitliche Freiräume auch im Zusammenhang mit der Erreichung des Sozialisations- und Ausbildungsziels zentral. Cordes ((2000), S. 86 f.) bestätigt dies, indem er eine wesentliche Restriktion des aktiven Engagements des Fachvorgesetzten in der sog. „Können-Komponente“ sieht. Dies bedeutet, selbst wenn der Fachvorgesetzte grundsätzlich bereit ist, sich im Sinne der Zielerreichung des Programms zu engagieren („Wollen-Komponente“) und dies auch offiziell erwünscht ist („Sollen-Komponente“), so ist ihm dies nicht zwingend möglich ist („Können-Komponente“). Mangelnde zeitliche Kapazitäten sind eine wesentliche Ursache (Schuhen (2008), S. 229).

Die genannten Studien und Erklärungsansätze lassen folgende Zusammenhänge vermuten:

H1: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das TrPr hat einen positiven Einfluss auf das Sozialisationsziel von TrPr.

H2: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das TrPr hat einen positiven Einfluss auf das fachliche Ausbildungsziel von TrPr.

H3: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen direkten Fachvorgesetzten des Trainees für das TrPr hat einen positiven Einfluss auf das Informationsziel von TrPr.

Grundlagen der empirischen Erhebung

Ziel dieser Erhebung ist es, einen breit gestützten Datensatz im deutschsprachigen Raum zu gewinnen, der über eine hohe Aussagekraft verfügt. Daher sollen nach Möglichkeit alle Unternehmen, die in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich über ein TrPr verfügen, für die Befragung gewonnen werden. Nach Kenntnis der Autoren basiert die vorliegende Arbeit (Dissertation Nesemann 2012 als originäre Studie am IOP der Uni Bern) auf der Erhebung mit der größten geografischen Ausdehnung, die bisher zu TrPr durchgeführt wurde. Insgesamt haben 136 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, 88 in Deutschland, 35 in der Schweiz und 13 in Österreich. Dies entspricht 85 % der Unternehmen, die zuvor ihre Teilnahmebereitschaft erklärt hatten.

Die beiden Analyseverfahren

Die Überprüfung der Hypothesen wird anhand zweier Verfahren durchgeführt, welche kurz erörtert werden.

Die Regressionsanalyse ist eine der flexibelsten und am weitesten verbreiteten Analysemethoden der Statistik. Sie ermöglicht die Analyse von Zusammenhängen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen (Backhaus et al. (2008), S. 52). „Das Arbeitspferd der

Standard. Regressionskoeffizient

Hypothese	Ergebnis Hypothesentest	OLS-Regression	Robuste Regression
H1	bestätigt	0,199* ⁸	0,180*
H2	bestätigt	0,204*	0,219**
H3	Nicht bestätigt	-	-

Ergebnisse der Hypothesentests (Quelle: Eigene Darstellung)

sozialwissenschaftlichen Statistik ist ohne Zweifel das lineare Regressionsmodell mit Kleinste-Quadrate-Schätzung, also die sogenannte OLS-Regression.“ (Jann (2010), S. 707). Dieses Modell bestimmt die unbekannt Parameter so, dass es die Summe der quadrierten Residuen minimiert (Backhaus et al. (2008), S. 62 ff.; Jann (2010), S. 712 f.).

Zu bemerken ist, dass die Regressionsanalyse mit dem Kleinste-Quadrate-Schätzer einerseits das in den Geisteswissenschaften am häufigsten verwendete statistische Analyseverfahren darstellt, es jedoch nicht als „robust“ zu bezeichnen

8 * ** kennzeichnen Signifikanz zum Niveau von 5 % bzw. 1 %

9 Erläuterungen zur genauen Vorgehensweise sowie zu den beiden Modellen finden sich in Nesemann (2012).

ist (Jann (2010), S. 707 f.). Zum einen erweist sich das Ergebnis anfällig für eine Beeinflussung durch vereinzelte extreme Datenpunkte, sog. „Ausreißer“ (Andersen (2008), S. 1; Jann (2010), S. 707 f.). Zum anderen sind die vorteilhaften statistischen Eigenschaften nur unter restriktiven Annahmen hinsichtlich der Verteilung der Residuen gültig. Insbesondere in solchen Fällen kann die robuste Regression mit ihren günstigen Eigenschaften Abhilfe schaffen (Andersen (2008), S. 1 ff.; Huber/Ronchetti (2009), S. 149 ff.; Jann (2010), S. 707 f.).

„The word ‚robust‘ is loaded with many – sometimes inconsistent – connotations.“ (Huber/Ronchetti (2009), S. 2). Trotzdem ist allgemein anerkannt, dass Schätzer insbesondere zwei Arten von Robustheit berücksichtigen sollten (Andersen (2008), S. 3)

1. „if a small change is made to the data, it will not cause a substantial change in the estimate, and

2. the estimate is highly efficient under a wide range of circumstances.“

Dabei ist ein robuster Schätzer nicht als Ersatz für eine Regression mit dem Kleinste-Quadrate-Schätzer zu sehen, sondern eher als Ergänzung. „Bevor aufgrund der Ergebnisse von klassischen Verfahren weitreichende Schlussfolgerungen gezogen werden, sollte geprüft werden, inwieweit sich diese Schlussfolgerungen als ‚robust‘ erweisen, inwieweit man also mit Schätzern, die auf weniger restriktiven Annahmen fußen und weniger durch Ausreißer und atypische Datenkonstellationen beeinflusst werden, zu den gleichen Schlussfolgerungen gelangt“ (Jann (2010), S. 716). Falls es zu einer Divergenz zwischen den Verfahren kommt, können die robusten Ergebnisse zu einem besseren Verständnis der Daten beitragen (Jann (2010), S. 716). Im Rahmen der empirischen Überprüfung der Hypothesen wird daher zunächst eine klassische Regressionsanalyse durchgeführt, bevor die Ergebnisse mithilfe der robusten Regression verifiziert werden.

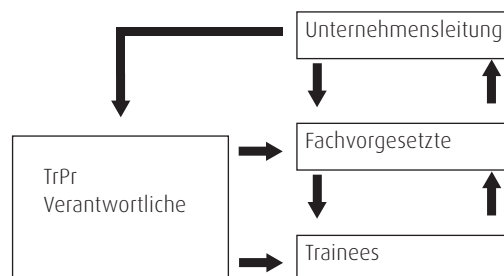
Erläuterung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Die Ergebnisse der Hypothesentests⁹ stützen die in zahlreichen Breitenstudien identifizierte Wirkung der Fachvorgesetzten auf die Zielerreichung von TrPr. So konnte sowohl der positive Einfluss des zeitlichen Einsatzes des Fachvorgesetzten der Trainees auf das Sozialisations- als auch auf das fachliche Ausbildungsziel empirisch bestätigt werden. Der positive Einfluss des Einsatzes des Vorgesetzten auf das Informationsziel ließ sich hingegen nicht belegen. Hier ist weitere Forschung notwendig. Eine Ursache könnte sein, dass die Wirkung des Fachvorgesetzten auf Leistung und Potenzial der Trainees für die TrPr-Verantwortlichen nur schwer festzustellen ist (siehe für weiterführende Erläuterungen Nesemann (2012)).

Gestaltungsempfehlungen

Obgleich die Problematik der zeitlichen Überlastung des Fachvorgesetzten seit vielen Jahren bekannt ist, wird sie von

Abb. 2: Einflussgrößen auf den Einsatz des Fachvorgesetzten



Quelle: Eigene Darstellung

zahlreichen Unternehmen noch nicht in ausreichendem Maße angegangen. Ausgehend von der Analyse der Ist-Situation, sind Maßnahmen zur Erreichung des gewünschten Soll-Zustands zu erarbeiten. Zunächst sind Informationen erforderlich, in welchem Maße sich der jeweilige direkte Fachvorgesetzte in der Ist-Situation zeitlich für den Trainee einsetzt. Diese Angaben sind detailliert nur bei 10,40 % der antwortenden Unternehmen vorhanden. Eine erste Empfehlung ist daher, zur Analyse der Ist-Situation und damit als Basis für weitere Maßnahmen, entsprechende Kennzahlen zu ermitteln. In einem nächsten Schritt können dann konkrete Maßnahmen erarbeitet werden, um vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen. Die Problematik liegt im Einflussbereich von vier Personengruppen.

Der Einfluss der Unternehmensleitung

Die Unternehmensleitung kann auf Ebene der Aktionsparameter des Managements die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen. Über die Aktionsparameter Ziele, Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur existieren vielfältige Möglichkeiten, Einfluss zu nehmen. Beispielhaft sei das Zielsystem erwähnt, welches für Beförderungen und Boni relevant ist. Um den Einsatz des Fachvorgesetzten zu unterstützen, wäre es förderlich, neben finanziellen Zielen auch Betreuungs- und Führungsziele verbindlich zu vereinbaren.

Die Unternehmensleitungen können die Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle Nachwuchsförderung schaffen. Aufgabe der Fachvorgesetzten ist es jedoch, auf Diskrepanzen zwischen gefordertem zeitlichen Einsatz (Soll-Situation) und der Ist-Situation, die ein zielführendes Engagement erschwert, aufmerksam zu machen. So kann die Unternehmensleitung Veränderungen veranlassen. Die Fachvorgesetzten müssen sich über die Wichtigkeit ihrer Rolle im Rahmen des TrPr bewusst sein und sich entsprechend verhalten, z. B. durch die zeitweilige Einräumung von Prioritäten für die Betreuung der Trainees gegenüber dem Tagesgeschäft. Denn letztlich sind die

Fachvorgesetzten wichtige Gestalter und Vermittler der Kultur im Unternehmen.

Der Einfluss der Trainees

Auch die Trainees können dazu beitragen, die für ihre Ausbildung und Sozialisation notwendige Unterstützung zu erhalten. Sie sind meist nicht in der Position Forderungen zu stellen, jedoch sollten sie offen und wissbegierig gegenüber dem Fachvorgesetzten sein. Es ist ihre Aufgabe proaktiv zu sein, Fragen zu stellen und sich anzubieten. Darüber hinaus wird von ihnen Eigeninitiative erwartet, Aufgaben zu erledigen und Neues zu lernen. Diese Aspekte können zwar während des Programms trainiert werden, sollten gleichwohl bereits bei der Auswahl der Trainees berücksichtigt worden sein. Dies setzt voraus, dass die an der Personalauswahl beteiligten Personen, insbesondere der Programmverantwortliche, einen guten Überblick über die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Ziele des TrPr und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Fähigkeiten haben.

Der Einfluss des Programmverantwortlichen

Neben seiner wichtigen Rolle bei der Auswahl der Trainees, hat der Programmverantwortliche weitere Einflussmöglichkeiten. So sollte dieser bei der Zuteilung der Fachabteilungen sehr sorgfältig vorgehen und überprüfen, ob der Fachvorgesetzte wirklich genügend Zeit für den Trainee aufwenden kann und will. Sollte dieses nicht der Fall sein, darf er sich nicht scheuen, die Zuteilung eines Trainees abzulehnen. Dies setzt natürlich voraus, dass der TrPr-Verantwortliche die notwendige Rücken-deckung von der Unternehmensleitung hat.

Der Einfluss des Fachvorgesetzten

Der Ausbildungs- und Sozialisationserfolg von TrPr kann wirkungsvoll durch Fachvorgesetzte verbessert werden, die intensiv mit Trainees kommunizieren. Solche Fachvorgesetzte sind förderungswürdige Personalentwickler. Im Wettbewerb um fähige Nachwuchskräfte nehmen sie eine Schlüsselrolle ein.

SUMMARY

Research question: Over the last 20 years the lack of time for intensive interactions by the immediate supervisor has been identified as one of the biggest difficulties among companies with graduate programs.

Methodology: A regression analysis of data from three German-speaking countries confirms the positive influence of the immediate supervisor on graduate's socialization and professional learning.

Practical implications: Starting points at top-level management, supervisors, graduates as well as the coordinators of the programs.



KERSTIN NESEMANN, MScBA, wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern
e-mail: nesemann@iop.unibe.ch,
www.iop.unibe.ch



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

LITERATURVERZEICHNIS

Andersen, Robert (2008): Modern Methods for Robust Regression, Thousand Oaks et al.

Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2008): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Aufl., Berlin/Heidelberg

Bandura, Albert (1979): Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart

Cordes, Sven Oliver (2000): Einfluss von Lean Management und Business Reengineering auf die Gestaltung von Trainee-Programmen in der Automobilindustrie. Konzeptionelle Grundlagen, Fallstudie und Gestaltungsempfehlungen, Köln

Die Nordakademie/Von Studnitz Management Consultants (2008): Studie Wissensmanagement. Wissenstransfer und Arbeitsmarktwandel. [Online] URL: https://www.nordakademie.de/fileadmin/downloads/Forschung/Studie_Wissensmanagement.pdf, abgerufen am 11.11.2009

Fisher, Cynthia D. (1985): Social Support and Adjustment to Work: A Longitudinal Study, Journal of Management, 11. Jg., Nr. 3, S. 39-53

Graen, George (1976): Role-Making Processes Within Complex Organizations, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, hrsg. v. Marvin D. Dunnette, S. 1201-1245, Chicago

Huber, Peter J./Ronchetti, Elvezio M. (2009): Robust Statistics, 2. Auflage, Hoboken

Jann, Ben (2010): Robuste Regression, Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, hrsg. v. Henning Best/Christof Wolf, S. 707-740, Wiesbaden

Kammeyer-Mueller, John D./Wanberg, Connie R. (2003): Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment, Journal of Applied Psychology, 88. Jg., Nr. 5, S. 779-794

Kloke, Kerstin (2009): Trainee-Programme in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen – Empirische Erhebung – Entwicklungstendenzen, Arbeitsbericht des IOP Nr. 91, Bern

Kram, Kathy E. (1985): Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life, Lanham/New York/London

Nesemann, Kerstin (2012): Talentmanagement durch Trainee-Programme. Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmserfolg, Dissertation am IOP, in Bearbeitung

Schuhen, Michael (2008): Führungsnachwuchs mit System. Planung und Gestaltung einer Lernumgebung für Trainee-Programme, Marburg

Thom, Norbert (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart

Karrieren im businessorientierten Personalmanagement

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

Das Personalmanagement verändert sein Gesicht hin zu einer arbeitsteilig erledigten Funktion, bei der Serviceanbieter mit kompetenten Spezialisten und Businesspartnern in den Linien zusammenarbeiten (vgl. z. B. Armutat et al. 2007). Gorges stellt in ihrer Studie heraus, dass es insbesondere vier neue Rollen gibt, auf die sich Personalmanager mit Blick auf Aufgaben, Anforderungen und Kompetenzen einstellen müssen (vgl. Gorges 2009):

- ▶ Der „HR Businesspartner“ fungiert als Ansprechpartner der Linienführungskräfte und Geschäftsführung zu allen Personalmanagementthemen. Er berät und löst Personalmanagementprobleme auf Augenhöhe.
- ▶ Der „Global Head HR“ koordiniert internationale HR-Themen, stellt eine globale Personalstrategie auf und setzt sie um und ist verantwortlich für die Gesamtpersonalplanung des Unternehmens.
- ▶ Der „Talentmanager“ beschäftigt sich mit der Entwicklung und Implementierung von Talentmanagementsystemen und führt das Talentmanagement des Unternehmens durch.
- ▶ Der „Leiter HR Shared Services“ führt eine eigenständige HR Service Delivery-Organisation. Er entwickelt Service-Angebote für alle Personalprozesse und beschäftigt sich mit der Führung der unterstellten Mitarbeiter.

Wie auch immer und mit welchen Rollen eine arbeitsteilige Personalarbeit realisiert wird, sie ist in allen Fällen businessorientierter gedacht – sowohl in Hinblick auf die Integration in die strategischen und operativen Prozesse des Unternehmens als auch mit Blick auf die Abläufe im Personalmanagement des Unternehmens (vgl. DGFP 2009). Diese Businessorientierung hat Konsequenzen für die Rollen, Aufgaben, Anforderungen und Kompetenzen der professionellen Akteure im Personalmanagement, mithin auch für deren Karriereverläufe.

HR-Nachwuchs gezielt fördern

Die Sensibilität dafür wächst: Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihren HR-Nachwuchs gezielt zu fördern – mit passgenauen HR-Förderprogrammen, mit spezifischen HR-Modulen oder Seminaren oder mit kombinierten interdisziplinären und HR-spezifischen Modulen in der Managemententwicklung (vgl. Enderle 2009). Ob sich diese Businessorientierung auch

in den Karriereverläufen von Personalmanagern zeigt, ist die Frage, die diesem Beitrag zugrunde liegt.

Grundlegende Zusammenhänge: Personalmanagement und Karrieren im Personalmanagement

Um dem Zusammenhang zwischen Karriereverläufen und Businessorientierung im Personalmanagement nachzugehen, ist eine Eingrenzung der wesentlichen Begriffe notwendig.

Das Personalmanagement beschäftigt sich mit allen Aufgaben und Maßnahmen, die sich mit der Integration von Humanressourcen in das Unternehmen ergeben (vgl. dazu DGFP 2009). Durch das Schaffen von personalbezogenen Zielen, Strategien und Instrumenten und durch die Gestaltung der Personalprozesse prägt es das Verhalten aller Angehörigen des Unternehmens (vgl. DGFP 2009; siehe auch Hilb 2008). Die Prozesse des Personalmanagements lassen sich entlang des und um den betrieblichen Lebenszyklus eines Mitarbeiters konstruieren (vgl. Ringlstetter, Kaiser 2008). Sie umfassen Aktivitäten der Gewinnung und Auswahl, der Betreuung und Bindung, der Leistungsforderung und Vergütung, der Personalentwicklung und der Personalfreisetzung genau so wie übergeordnete Gestaltungsfelder, die sich mit der strategischen Ausrichtung und Integration der Personalaktivitäten, Fragen der Kultur- und Veränderungsgestaltung im Unternehmen, dem arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen und der Sozialpartnerschaft, den internationalen und interkulturellen Herausforderungen sowie der transparenten, wertorientierten Steuerung beschäftigen (vgl. DGFP 2009).

Unter Karriere wird nach Berthel (1995, Sp. 1285) „... jede beliebige Stellen- oder Positionsfolge einer Person im betrieblichen Positionsgefüge verstanden.“ Diese Betrachtung bezieht Unternehmenswechsel im Rahmen dieser Positionsgefüge ein (vgl. Berthel 1995, Sp. 1285). Karrieren im Personalmanagement sind entsprechend Stellen- oder Positionsfolgen in Personalbereichen eines oder mehrerer Unternehmen. Hier wird davon ausgegangen, dass individuelle Karrieren pfadabhängig sind – Menschen bahnen sich ihren Weg durch Organisationen Schritt für Schritt – mal planvoll, mal getrieben. Mit jedem Schritt verändern sich die Voraussetzungen für den nächsten Schritt und die Chancen auf weitere Beförderungen

(vgl. Rosenstiel, L. v./ Nerdinger, F. W.; Spieß, E.; Stengel, M. 1989).

Die Stellen- und Positionsfolgen einer individuellen Karriere lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien beschreiben. Unter anderem ist relevant, wann es zu einer Veränderung kommt, wie diese Veränderung zu bewerten ist und wie häufig Veränderungen stattfinden (vgl. Berthel (1995), Sp. 1285). Gerade bei der Analyse individueller Karrieren ist es daneben notwendig, weitere Aspekte bei den durchlaufenen Stellen- und Positionsfolgen zu berücksichtigen:

- ▶ Den Karriereverlauf mit der Anzahl und dem Charakter aufeinanderfolgender Positionen (vgl. Berthel 1995),
- ▶ die Unternehmens-/Branchenerfahrungen (vgl. Berthel 1995),
- ▶ besondere Karriereprägungen wie Mentoren, Förderer, Verbindungen, die sich insbesondere zu Karrierebeginn herausbilden (vgl. Higgins 2005),
- ▶ außergewöhnliche Karrieresituationen, in denen sich die Protagonisten u. a. öffentlichkeitswirksam beweisen konnten,
- ▶ den subjektiven und objektiven Karriereerfolg (vgl. Biemann 2009).

Die Forschungsfrage ist nun, ob und wenn ja wie sich die Businessorientierung in den Karrieren von Personalmanagern zeigt. Oder anders formuliert: Gibt es markante Unterschiede in den Karrierepfaden erfolgreicher Personalmanager, die darauf hinweisen, dass eine Verwurzelung im Business Personalmanager erfolgreicher macht?

- ▶ Der Karriereerfolg wird dabei objektiv als hierarchische Positionierung verstanden, subjektiv als Einschätzung des Angekommenseins am Karriereziel. Ein erfolgreicher Personalmanager hat die höchste Hierarchiestufe eines Personalmanagers im eigenen Unternehmen erklommen und ist als gesamtverantwortlicher Gestalter der Personalarbeit Mitglied in der Unternehmensführung. Ein erfolgreicher Personalmanager sieht sich an der Spitze seiner Entwicklungsmöglichkeiten angekommen.
- ▶ Businessorientierung in Karrieren im Personalmanagement zeigt sich in den Erfahrungen, die in verschiedenen Unternehmen und in Funktionen außerhalb des Personalmanagements gesammelt wurden.

Abb. 1: Befragungsteilnehmer nach Funktion

Funktion (n=698)

Gesamtverantwortliche(r) Personalmanager/in als Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstands	9%
Gesamtverantwortliche(r) Personalmanager/in (nicht Mitglied der Unternehmensleitung/des Vorstands)	24%
Verantwortliche(r) Personalmanager/in für einen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereich	21%
Geschäftsführer/in eines HR Service Centers	1%
Assistent/in Personalvorstand (nicht Sekretariat)	–
Leiter/in einer spezifischen Personalmanagementfunktion	22%
Personalreferent/in für eine bestimmte Mitarbeitergruppe (Generalist/in)	8%
Personalreferent/in für eine spezifische PM-Funktion	8%
Personalsachbearbeiter/in	1%
Andere Funktion/Position im Personalmanagement	4%
Personalberater/in	1%
Funktion/Position außerhalb des Personalmanagements	1%

Abb. 2: Befragungsteilnehmer nach Unternehmensgröße

Unternehmensgröße/Anzahl Mitarbeiter (n=669)

10.000 und mehr	21%
5.000 – 9.999	12%
1.000 – 4.999	40%
500 – 999	11%
50 – 499	15%
weniger als 50	–

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Karriereorientierung und Businessorientierung im Personalmanagement?

Methodik: Online-Befragung aller Mitglieder von DGFP-Erfahrungsaustauschgruppen

Praktische Implikationen: Es lässt sich feststellen, dass die Businessorientierung in den Karrierewegen der Personalmanager nur ansatzweise eine Rolle spielt. Zwar wirken sich Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen positiv auf den Karriereerfolg aus, die transfunktionalen Erfahrungen hingegen scheinen für den Karriereerfolg zurzeit noch eher unbedeutend zu sein.

Hypothese 1: Erfolgreiche Personalmanager haben häufiger das Unternehmen gewechselt als weniger erfolgreiche Personalmanager.

Hypothese 2: Erfolgreiche Personalmanager haben häufiger eine Managementfunktion außerhalb des Personalmanagements wahrgenommen als weniger erfolgreiche Personalmanager.

Empirische Untersuchung

Im Juni 2008 wurden alle Mitglieder der DGFP-Erfahrungsaustauschgruppen per E-Mail zu einer Online-Karrierebefragung eingeladen, die 37 Fragen zur beruflichen Entwicklung, zum Ausbildungshintergrund, zur individuellen Karriereplanung, spezifischen Karrieretreibern und den Karrieremotiven sowie zur sozialen Herkunft umfasste (vgl. Armutat 2011).

Realisierte Stichprobe

704 der 3.648 Eingeladenen (19 %) haben an der Befragung teilgenommen. 30 % der Befragungsteilnehmer sind unter 40, 25 % sind mindestens 50 Jahre alt. Bei der Mehrzahl der Befragungsteilnehmer handelt es sich um gesamtverantwortliche Personalmanager/innen, Leiter/innen einer spezifischen Personalmanagementfunktion oder Personalmanager/innen, die für einen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereich verantwortlich sind (s. Abb. 1).

80 % der Befragten haben Führungsverantwortung. Sie führen im Durchschnitt 10 Mitarbeiter. Ein Drittel der befragten Personalmanager ist in großen Unternehmen mit mindestens 5.000 Beschäftigten tätig, etwas mehr als ein Viertel in Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten (s. Abb. 2).

In der realisierten Stichprobe sind auch alle Branchen vertreten. Schwerpunkte bilden Unternehmen aus den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugbau sowie Chemie/Pharma.

Karrieren im Personalmanagement: deskriptive Ergebnisse


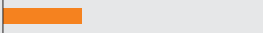
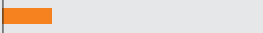
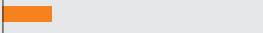
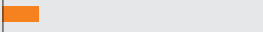
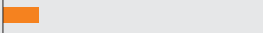
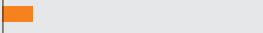
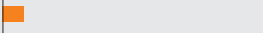

35 % der Befragten waren in ihrem bisherigen Berufsleben ausschließlich im Personalmanagement tätig. 27 % haben im Vertrieb gearbeitet, 18 % im Finanzbereich, jeweils 11 % in den Bereichen Controlling und Marketing. Von denjenigen, die außerhalb des Personalbereichs Berufserfahrung gesammelt haben, haben 85 % ihre Karriere auch außerhalb des Personalbereichs begonnen (s. Abb 3).

79 % der befragten Personalmanager haben in ihrem bisherigen Berufsleben mindestens einmal den Arbeitgeber gewechselt. 32 % dieser Personen waren bereits in mehr als drei Unternehmen im Personalmanagement beschäftigt.

Zwei von drei Befragungsteilnehmern haben eine Tätigkeit im Personalmanagement angestrebt. 53 % dieser Befragungsteilnehmer sind direkt zu Berufsbeginn ins Personalmanagement eingestiegen. Zum Vergleich: Nur 29 % der Befragten, die eine Tätigkeit im Personalmanagement nicht explizit angestrebt haben, haben ihre Karriere im Personalmanagement begonnen.

Abb. 3: Tätigkeitsbereiche außerhalb des Personalmanagements

In welchen anderen Bereichen waren Sie tätig?
(Mehrfachnennungen; n=457)*

Vertrieb		27%
Finanzen		18%
Controlling		11%
Marketing		11%
Einkauf		8%
Logistik		8%
Produktion		7%
Forschung/Entwicklung		5%
Anderer Bereich		60%

64 % der Befragten haben ihre Karriereschritte gezielt vorbereitet – 47 % durch Weiterbildungsmaßnahmen, 17 % durch andere Maßnahmen wie beispielsweise Networking oder gezielte Jobwechsel.

35 % der Gesamtverantwortlichen Personalmanager haben ihre Karriere außerhalb des Personalmanagements begonnen, 16 % sind als Personalreferent für eine bestimmte Mitarbeitergruppe eingestiegen, 15 % als Sachbearbeiter und 13 % als Personalreferent für eine spezifische Personalmanagementfunktion. Unmittelbar bevor sie eine Position mit Gesamtverantwortung für das Personalmanagement übernommen haben, waren 41 % der Gesamtverantwortlichen Personalmanager als verantwortliche Personalmanager für einen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereich tätig, 19 % als Personalreferenten für eine bestimmte Mitarbeitergruppe und 16 % als Leiter einer spezifischen Personalmanagementfunktion.

Zusammenhang zwischen Karriereerfolg im Personalmanagement und businessorientierten Karriereverläufen

Für die statistische Analyse der Erfolgsfaktoren wird die Selbsteinschätzung der Befragten auf einer abstrakten zehnstufigen Karriereleiter als Indikator für den Karriereerfolg herangezogen.

Ein Regressionsmodell, das auch den Bildungsabschluss, das Geschlecht und die Berufserfahrung berücksichtigt, zeigt einen zwar signifikanten aber eher schwachen positiven Effekt der Arbeitgeberanzahl auf den (subjektiv eingeschätzten) Karriereerfolg. Berufserfahrung außerhalb des Personalmanagements hat nach diesem Modell keinen Einfluss auf den Karriereerfolg.

Zusammenfassung

Was zeigen die statistischen Ergebnisse im Hinblick auf die Hypothesen, die einen Zusammenhang zwischen Karriereerfolg

	Regressions- koeffizient	Standardisier- ter Regressions- koeffizient	Irrtums- wahrschein- lichkeit
Anzahl Arbeitgeber	.101	.114	.003
Berufserfahrung auch außerhalb des Personalmanagements	.012	.004	.927
Hochschulabschluss (FH oder Uni)	.167	.045	.248
Berufserfahrung in Jahren	.074	.445	.000
Geschlecht männlich	.421	.137	.001
(Konstante)	5.789		.000
Abhängige Variable: Selbsteinschätzung des Karriereerfolgs auf einer zehnstufigen Skala			
N	529		
Korrigiertes R ²	.280		

im Personalmanagement und businessorientierten Karriereverläufen vermuten?

Wie in der ersten Hypothese angenommen, gibt es einen überzufälligen Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Unternehmenswechsel und dem Karriereerfolg. Dieser Zusammenhang ist allerdings eher schwach. Das Kennenlernen von mehr als einem Unternehmen hat folglich einen positiven Einfluss auf den individuellen Karriereweg. Das ist ein Faktum, das bei der individuellen Karrieregestaltung zu beachten ist, aber auch eine hohe Relevanz für betriebliche Karrieresysteme besitzt: talentierten Mitarbeitern – auch im Personalmanagement – muss ermöglicht werden, Erfahrungen außerhalb des Unternehmens zu sammeln. Das setzt wertschätzungsorientierte Trennungsprozesse, ein funktionierendes Alumni-Management sowie professionell gestaltete Reentry-Prozesse voraus. Anders als in der zweiten Hypothese formuliert, hat die Berufserfahrung außerhalb des Personalmanagements in der betrachteten Stichprobe keinen signifikanten Einfluss auf den Karriereerfolg. Ob sich das mit einer weiteren Professionalisierung und Businessorientierung im Personalmanagement ändern wird, bleibt abzuwarten. Daneben zeigt sich ein zu erwartender signifikanter starker Effekt der Berufserfahrung in Jahren auf den Karriereerfolg sowie ein signifikanter schwacher Effekt des Geschlechts. So lässt sich feststellen, dass die Businessorientierung in den Karrierewegen der Personalmanager nur ansatzweise eine Rolle spielt. Zwar wirken sich Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmen positiv auf den Karriereerfolg von Personalmanagern aus, die transfunktionalen Erfahrungen hingegen scheinen für den Karriereerfolg zurzeit noch eher unbedeutend zu sein. Welche Einflussfaktoren Karrieren im Personalmanagement darüber hinaus prägen, ist Gegenstand weiterer statistischer Analysen.



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

LITERATURVERZEICHNIS

- Armutat et al. (2007):** Organisation des Personalmanagements: Expertise-Center; Service-Center; Key-Account-Personalmanagement, Bielefeld.
- Armutat, S., (2011):** Wege an die Spitze. Karrieren im Personalmanagement, Bielefeld (i.V.).
- Berthel, J. (1995):** Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser, A.; Reber, G.; Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart, 2. Aufl., Sp. 1285- 1298.
- Biemann, T. (2009):** Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften. In: Zeitschrift für Personalforschung, 23. Jg. (Heft 4), S. 336-356.
- DGFP e.V. (Hg.) (2009):** Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards. Bielefeld.
- Enderle, K. (2009):** Rein und rauf. In: personalmagazin, 11. Jg. (Heft 12), S. 12.
- Gorges, H. (2009):** Karriereziel Business-Partner. In: personalmagazin, 11. Jg. (Heft 12), S. 17-19.
- Hilb (2008):** Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente. 18.Aufl., Neuwied, Krißtel.
- Ringlstetter, M.; Kaiser, S. (2008):** Humanressourcen-Management. München.
- Rosenstiel, L. v.; Nerdinger, F.W.; Spieß, E.; Stengel, M. (1989):** Führungsnachwuchs in Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation. München.

SUMMARY

- Research question:** What are the relationships between Career-Oriented and Business-Oriented in HR-Management?
- Methodology:** On-line-survey of German HR-Managers as Members of Experience-exchange-groups within DGfP
- Practical implications:** Career paths of HR-Managers concerned Business Orientation is only partly important. Experiences as HR-Manager in different companies seem to be more important than experiences in different professional management functions.

Benachteiligung weiblicher Karrieren in der naturwissenschaftlichen Forschung?

Von **Dr. Annett Hüttges**, **Dr. Patricia Graf**, **Sylvia Schmid** und **Prof. Dr. Doris Fay** (Universität Potsdam)

Geschlechterdifferenzen bei Karrierechancen und beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten stellen anhaltende Probleme dar, die weite Teile der Gesellschaft betreffen. Die Aktualität dieser Thematik ist ungebrochen, wie aktuelle Debatten um Frauenquoten für Spitzenpositionen, den unverändert großen Gender Pay Gap und die „gläserne Decke“ für Frauen auf dem Weg an die Spitze zeigen. Obwohl in den letzten Jahren eine Fülle gleichstellungspolitischer Maßnahmen angestoßen wurde, ist neben der Privatwirtschaft auch der Wissenschaftsbereich von der Benachteiligung weiblicher Karrieren betroffen.

Kaum Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen

Besonders massiv tritt die Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen im Bereich der außerhochschulischen Forschungslandschaft auf. Dazu zählen wissenschaftlich exzellente Institutionen, die Namen mit Weltruf tragen: Fraunhofer, Leibniz, Helmholtz oder Max Planck. Der Anteil der Institutsleiterinnen betrug dort im Jahr 2010 lediglich 6,7 % (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, 2011). Eigene fächerspezifische Datenerhebungen zur Personalsituation in den außerhochschulischen Forschungseinrichtungen aus den Jahren 2009/2010 zeigen, dass gerade in der Mathematik und den Natur- und Ingenieurwissenschaften der Frauenanteil besonders niedrig ist (Dautzenberg et al., 2011). Mit Ausnahme der sogenannten W2-/C3-Professuren fallen hier die weiblichen Anteile über alle Besoldungsgruppen hinweg noch geringer aus als an den Universitäten. Auf die klassischen „Lehrstühle“ (C4-/W3-Professuren), attraktiver nicht nur durch die persönliche Vergütung, sondern auch durch deren finanzielle Ausstattung und Ansehen, gelangen nach wie vor kaum Frauen. Zwar liegt der Schwerpunkt außerhochschulischer Forschungseinrichtungen überwiegend in den Natur- bzw. Ingenieurwissenschaften, also in den Fächerdisziplinen, in denen ohnehin wenige Frauen ein Studium aufnehmen. Doch selbst wenn man dies berücksichtigt, sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Vergleicht man den Anteil von Frauen in den höchsten wissenschaftlichen Positionen mit dem Anteil der Doktorandinnen, wird der dramatische „Verlust“ von Frauen auf dem Weg in die Leitungspositionen unübersehbar (vgl. Abb. 1).

Wie kommt es, dass gerade in den Naturwissenschaften mit ihrem positivistischen Grundverständnis und dem expliziten Bemühen um rationale, transparente Kriterien wissenschaftlicher Exzellenz so wenige Frauen den Weg bis zur Professur schaffen? Die wissenschaftlichen Erklärungsansätze für die weibliche Unterrepräsentanz – jenseits der populären Rhetorik von einparkversierten Männern und schuhbesessenen Frauen – sind vielfältig und empirisch unterschiedlich gut bestätigt. Exemplarisch werden hier zwei zentrale theoretische Perspektiven näher erläutert, die als Forschungsfragestellungen in die Konzeption und Durchführung des BMBF-Projekts „Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams“ an der Universität Potsdam eingegangen sind.

Das Forschungsprojekt und seine Studien

Die in diesem Beitrag berichteten empirischen Ergebnisse sind Bestandteil des interdisziplinären BMBF-Projekts „Frauen und ihre Karriereentwicklung in naturwissenschaftlichen Forschungsteams“ (www.f-teams.ceip.de), das seit dem Jahr 2009 in Kooperation von Potsdam Transfer und der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Potsdam durchgeführt wird. Der Schwerpunkt des Projekts liegt auf der Analyse geschlechterdifferenter Karriereverläufe in der außerhochschulischen naturwissenschaftlichen Forschung. In den Jahren 2009/2010 wurden fächerspezifische Personaldaten der Fraunhofer-Gesellschaft, der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, der Max-Planck-Gesellschaft sowie der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz erhoben. Die Daten wurden von den zuständigen Personalreferaten der Dachgesellschaften zur Verfügung gestellt.

Vor dem theoretischen Hintergrund der Geschlechtsrollenperspektive wurden anschließend leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit 16 Personalverantwortlichen und Gleichstellungsbeauftragten der Dachgesellschaften sowie mit 13 InstitutsdirektorInnen und AbteilungsleiterInnen durchgeführt. Die Auswertung der vollständig transkribierten Interviews erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2003).

Neben der qualitativen Erhebungsmethodik wurde ein quantitativer Ansatz verfolgt. Dazu wurde im Jahr 2010 ei-

ne deutschlandweite Onlinebefragung durchgeführt, in der insgesamt 700 WissenschaftlerInnen aller Fachbereiche und Qualifikationsstufen der außerhochschulischen Forschung zu Aspekten ihrer individuellen Arbeitssituation, ihres Teams, ihrer Karrieresituation und weiteren Bereichen Auskunft gaben.

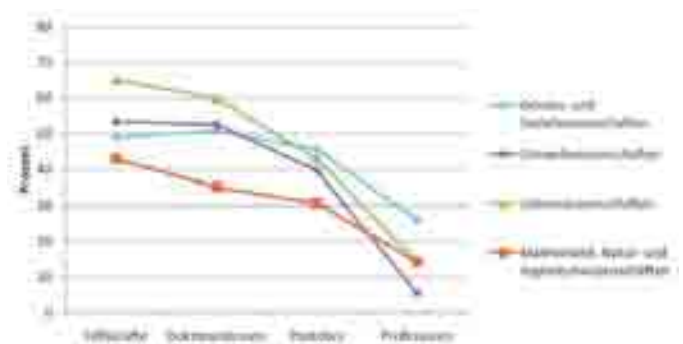
Sind Männer die besseren Wissenschaftler?

Angesichts der auffallenden Geschlechterdifferenzen bei wissenschaftlichen Karriereverläufen in der naturwissenschaftlichen Forschung drängt sich in der Tat die provokante Frage auf, ob Männer eventuell die besseren Wissenschaftler sind. Die These geschlechterbezogener Leistungsunterschiede zählt zu den „Klassikern“ unter den psychologischen Karrieremodellen und betrachtet den Aufstieg auf der Karriereleiter als logische Konsequenz der Beiträge des Individuums zu den organisationalen Zielen (Turner, 1960). Um Spitzenpositionen entwickelt sich nach dieser Theorie ein fairer Wettbewerb, bei dem die erbrachten Leistungen die „Aufstiegswährung“ repräsentieren. Als Voraussetzung für die Erbringung exzellenter Leistungen gilt einerseits das Wissen, auf welche Leistungen es langfristig tatsächlich ankommt (z. B. Sitzungsprotokoll führen oder Fördermittelantrag schreiben?), und andererseits das sogenannte „Humankapital“, also berufliche Fähigkeiten, Wissensbestände und Expertise (Ng et al., 2005).

Wird dieses Modell auf geschlechterdifferente Karriereverläufe angewendet, dann sollten sich vorgefundene Karrieredifferenzen zwischen Frauen und Männern durch zwei Unterschiede erklären lassen: erstens, in dem Wissen darüber, welche beruflichen Leistungen überhaupt karriererelevant sind, und zweitens hinsichtlich ihrer tatsächlich erbrachten beruflichen Leistungen.

Die empirischen Ergebnisse im BMBF-Projekt widersprechen diesen theoretischen Vermutungen deutlich. Im Gegenteil, sie bestätigen einmal mehr, dass weitaus mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede zwischen den Geschlechtern bestehen. Im Rahmen des Projekts wurden zuerst karriererelevante Leistungskriterien recherchiert mit dem Ziel, diejeni-

Abb. 1: Fächerspezifischer Frauenanteil an außerhochschulischen Forschungseinrichtungen nach Status (in %).



Quelle: Dautzenberg et al., 2011

gen wissenschaftlichen Arbeitsleistungen zu identifizieren, die die Aussicht auf eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere erhöhen. Ebenso wurden Arbeitsleistungen identifiziert, die weniger karrieredienlich sind. Dieser Kriterienkatalog wurde durch Führungskräfte der Forschungsgesellschaften ergänzt und bestätigt. Dann wurden die TeilnehmerInnen der Onlinebefragung zunächst dazu befragt, wie wichtig sie die verschiedenen Leistungskriterien für eine erfolgreiche wissenschaftliche Karriere einschätzen (vgl. Abb. 2). In einem zweiten Schritt wurden sie um ihre Einschätzung gebeten, wie gut sie diese unterschiedlich karriererelevanten Leistungen aktuell erfüllen.

In der Zusammenschau der empirischen Ergebnisse zeigte sich zweierlei: Erstens wissen Frauen sehr wohl um die karriererelevanten wissenschaftlichen Arbeitsleistungen, und zweitens zeichnen sich keine Leistungsunterschiede zu ihren männlichen Kollegen in der Selbsteinschätzung ab. Diese Befunde werden von einer aktuellen Meta-Analyse gestützt, in der bei der Betrachtung objektiv erfasster Leistung ebenfalls keine Geschlechterdifferenzen gefunden wurden.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Geschlechterdifferenzen bei Karriereverläufen sind auch im Wissenschaftsbereich weit verbreitet. Prominente Erklärungsansätze rekurrieren auf Unterschiede im Humankapital oder aber Geschlechterrollenstereotype.

Methodik: Es werden quantitative und qualitative Befunde eines interdisziplinären Forschungsprojekts berichtet. Demnach entstehen Benachteiligungen weiblicher Wissenschaftskarrieren subtil und oftmals unbemerkt, etwa wenn stereotype Kompetenzerwartungen den gleichberechtigten Zugang zu wissenschaftlichen Karrierechancen versperren.

Praktische Implikationen: Führungskräfte sollten ihre Entscheidungsprozesse daraufhin hinterfragen und bewusster gestalten.

Schreiben wir weiblichen und männlichen Wissenschaftlern unterschiedliche Fähigkeiten zu?

Ein zweiter Erklärungsansatz für geschlechterdifferente Karriereverläufe stellt die Geschlechterrollenperspektive dar. Nach dieser Auffassung besitzen Menschen äußerst stabile und weitreichende Vorstellungen davon, über welche Eigenschaften und Kompetenzen Männer und Frauen typischerweise verfügen. Diese sogenannten Geschlechtsrollenstereotype weisen beiden Geschlechtern eine Reihe unterschiedlicher Attribute zu. Während Männer in der Regel als handlungsorientiert, zielstrebig, aggressiv, unabhängig und entscheidungsfreudig beschrieben werden, gelten Frauen als gemeinschaftsorientiert, fürsorglich, kommunikativ und beziehungsorientiert (Heilman, 2001). Wurden Personen in Studien befragt, welche Eigenschaften eine gute Führungspersönlichkeit auszeichnet, wurden überwiegend typisch männliche Attribute genannt. Die Assoziationsstärke zwischen der Führungstätigkeit und dem männlichen Geschlecht ist damit offensichtlich groß, mit dem weiblichen Geschlecht hingegen nur schwach ausgeprägt. In experimentellen Studien (z. B. Heilman/Haynes, 2005) zeigte sich zudem, dass Versuchspersonen identische Leistungsbeschreibungen schlechter bewerteten, wenn diese von einer Frau im Vergleich zu einem Mann erbracht wurden. Selbst wenn keinerlei Zweifel an der erbrachten individuellen Leistung der beschriebenen weiblichen Führungskraft bestand, wurde sie als weniger kompetent eingeschätzt als ihr männliches Äquivalent. Diese Erkenntnisse führen zur Hypothese, dass die geschlechterdifferente Kompetenzzuschreibungen eine Rolle spielen, wenn WissenschaftlerInnen Karrierechancen zugewiesen werden: Obwohl Männer und Frauen offenbar vergleichbare berufliche Leistungen erbringen, erhalten sie möglicherweise unterschiedliche karriererelevante Chancen, beruhend auf unterschiedlichen stereotypen Erwartungen an ihre Kompetenzen. Hier liegt also eine potenzielle Quelle für geschlechterdifferente Karriereverläufe.

Diese Hypothese wurde im Rahmen des Projekts in einem mehrstufigen Prozess empirisch geprüft. Basierend auf einer Literaturrecherche und sechzehn ExpertInneninterviews wurde eine Liste von Kompetenzen erstellt, die bei der Rekrutierung von WissenschaftlerInnen besonders berücksichtigt werden, und damit als relevant für eine erfolgreiche Laufbahn angesehen werden. Dabei wurde ein breiter Kompetenzbegriff angewendet, sodass neben den Kompetenzen im engeren Sinne (z. B. theoretische Kompetenz, technische Kompetenz) auch Bereiche wie Führungsfähigkeit oder zeitliche Verfügbarkeit identifiziert wurden.

Um zu überprüfen, ob diese Kompetenzen Frauen und Männern in unterschiedlichem Grad zugeschrieben werden, wurde die Kompetenzliste den TeilnehmerInnen der Onlinebefragung vorgelegt. Sie wurden zu jeder einzelnen Kompetenz um eine Einschätzung gebeten, inwieweit diese Kompetenz in ihrem

Team eher Frauen, eher Männern oder weder dem einen noch dem anderen Geschlecht zugeschrieben wird. Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede in den Zuschreibungen, welche demonstrieren, wie lebendig „alte“ Geschlechtsrollenstereotypen doch sind. Die BefragungsteilnehmerInnen gaben beispielsweise an, dass im Team den WissenschaftlerInnen in stärkerem Maße soziale Kompetenz und Teamfähigkeit zugeschrieben wird als den Wissenschaftlern. Männlichen Wissenschaftlern wurden hingegen Vorteile gegenüber ihren weiblichen Kolleginnen zugeschrieben, wenn es um die Einschätzung ihrer zeitlichen Verfügbarkeit und ihrer theoretischen und technischen Kompetenzen ging. Dabei waren die Zuschreibungen unabhängig vom Geschlecht der befragten Person: Frauen und Männer nehmen unterschiedlichen Kompetenzzuschreibungen in gleicher Weise wahr (vgl. Abb. 3).

Während diese Ergebnisse vorerst nur zeigen, dass gesellschaftlich tradierte Stereotypen – Frauen sind sozial kompetent und Männer „können Technik“ – noch immer lebendig sind, werden die Implikationen der unterschiedlichen Kompetenzzuschreibung für Karriereverläufe durch den nächsten Untersuchungsschritt offensichtlich. Die TeilnehmerInnen der Onlinebefragung wurden in einem separaten Teil der Befragung um Angaben gebeten, welche Kompetenzen besonders bedeutsam sind, wenn im Team karriererelevante Chancen vergeben werden. Konkret wurden sie gebeten einzuschätzen, wie bedeutsam die einzelnen Kompetenzen sind, wenn ein Teammitglied ausgesucht werden soll, als Co-AutorIn bei einer hochrangigen Publikation mitarbeiten zu dürfen, oder an einem Drittmittelantrag verantwortlich beteiligt zu werden. Hier bildeten sich für beide Karrierechancen – um bei Co-Autorenschaft und bei Drittmittelantrag eine Chance zu haben – vier Kompetenzbereiche heraus: Die wichtigsten Entscheidungskriterien sind 1) die theoretische Kompetenz, 2) die zeitliche Verfügbarkeit, 3) die technische Kompetenz sowie 4) das inhaltliche Interesse (vgl. Abb. 3).

Abb. 2: Karriererelevante wissenschaftliche Arbeitsleistungen (Auszug)

hohe Karriererelevanz

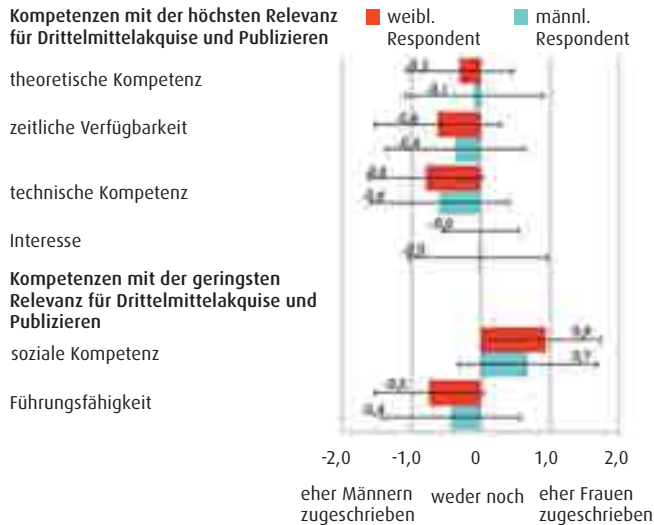
- ▶ angeworbene Drittmittel
- ▶ Umfang referierter Publikationen
- ▶ Kongress-/Konferenzbeiträge
- ▶ (...)

geringere Karriererelevanz

- ▶ interne Aufgaben im Institut
- ▶ Anzahl betreuer Dissertationen/Diplomarbeiten
- ▶ Industrieerfahrung/Kontakte zur Wirtschaft
- ▶ (...)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Geschlechtsbezogene Kompetenzzuschreibungen getrennt nach Geschlecht (N=621)



Quelle: Eigene Darstellung

Ernüchternd an diesem Ergebnis ist, dass die ersten drei dieser Kompetenzen – wie der vorherige Untersuchungsschritt zeigte – in den Forschungsteams den männlichen Forschern zugeschrieben werden. Bei der Chancenverteilung spielten die den Frauen zugeschriebenen Kompetenzen so gut wie keine Rolle.

Welche Konsequenz kann dies haben? Weil die Kompetenzen, die Entscheidungsgrundlagen für das Einräumen von Karrierechancen darstellen, eher Männern als Frauen zugeschrieben werden, werden solche Karrierechancen vermutlich – wenn auch marginal – leichter an Männer als an Frauen vergeben.

Die Ergebnisse decken sich mit Befunden der qualitativen Studie, die auch weitere Ursachen für das mangelnde Aufsteigen von Frauen in Führungspositionen aufdeckt. In den ExpertInneninterviews, durch Nummerierungen wie P1, P2, P3 ... anonymisiert, findet sich ebenfalls die Konnotation von zeitlicher Verfügbarkeit mit männlichen Wissenschaftlern.

„[...] aber es ist leider so, dass Männer eben eher diese Voraussetzungen mitbringen, weil sie halt oft jemanden haben, der für diesen anderen Teil ihrer persönlichen Interessen, also für die Familie, zuständig ist. Sie können sich eher auf eine Karriere konzentrieren“ (P3). Die Konnotation von Frauen mit Familie und damit mit geringerer zeitlicher Verfügbarkeit zeigt sich auch in anderen karriererelevanten Themen wie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Führungsposition in Teilzeit.

Zwar wurde von den InterviewpartnerInnen auch explizit

darauf hingewiesen, dass die Vereinbarkeitsproblematik nicht geschlechterspezifisch sei: „Führungsposition in Teilzeit, das hat ja nichts zu tun mit dem Geschlecht. Das ist einfach per se schwierig“ (P8). Dennoch erfolgte die Erstnennung der Thematik bei den InterviewpartnerInnen fast durchgängig frauenspezifisch oder es wurden Beispiele von weiblichen Führungspersonen mit Familien genannt (P1). Dieses Schema findet sich in mehreren Zitaten.

Die Interviews weisen darüber hinaus auch auf eine Sanktionierung der Anpassung von Männern an Lebens- und Erwerbsverläufe hin, die, beispielsweise durch den bewussten Verzicht auf beruflichen Aufstieg zugunsten anderer Lebensbereiche, als traditionell „weiblich“ angesehen werden. So wird die Nichterfüllung des männlichen Rollenstereotyps mehr oder weniger subtil sanktioniert: „Es ist ja durchaus so, dass manche Leute gar nicht diese Führungsverantwortung übernehmen wollen. Das betrifft übrigens Männer wie Frauen auch. Also ich kann mich da an einen Fall erinnern, wo sich wirklich alle gewundert haben, warum sich da Herr Z nicht beworben hat“ (P8).

Die Gleichsetzung von Frauen mit Vereinbarkeitsproblematiken und geringerer zeitlicher Verfügbarkeit sowie Leistungsfähigkeit hat jedoch fatale Folgen (Lind, 2007). Die potenzielle Mutterschaft und ihre potenzielle Vereinbarkeitsproblematik disqualifiziert Wissenschaftlerinnen a priori; oft sogar schon vor einer Mutterschaft. Wirkliche Leistung und tatsächliche Verfügbarkeit werden damit aber übersehen.

Karriereorientierte und geschlechtergerechte Führung

Benachteiligungen weiblicher Karrieren entstehen also eher subtil und verdeckt, wie die empirischen Ergebnisse des Projekts zeigen. Weiblichen und männlichen Wissenschaftlern werden – entsprechend den stereotypen Rollenzuweisungen an beide Geschlechter – berufliche Kompetenzen und Karrierechancen in Form von Arbeitsaufgaben unterschiedlich zugewiesen.

Wie weitreichend und doch unbemerkt diese Mechanismen ihre Wirkung entfalten, zeigt beispielsweise der Befund, dass geschlechtsbezogene Kompetenzzuschreibungen zum Nachteil der Frauen nicht nur von männlichen, sondern ebenso auch von weiblichen Teilnehmern der Onlinebefragung sowie der qualitativen Interviews vorgenommen werden. Diese Zuschreibungen finden nicht im luftleeren Raum, sondern in der Interaktion des Teams statt. Auch die qualitativen Interviews zeigen, dass Teams der Ort sind, an dem Arbeit verteilt wird und Chancen vergeben werden.

Basierend auf diesen Erkenntnissen sollten Führungskräfte verstärkt darüber reflektieren, wie sie die tägliche Zusammenarbeit im Team gleichermaßen karriereorientierter und chancengerechter gestalten können, um diesen subtilen Benachteiligungen entgegenzuarbeiten. Dabei sollte ein Schwerpunkt auf der dezidierten, bewussten Gestaltung von

organisationalen Entscheidungsprozessen bei der Verteilung von Karrierechancen liegen.

Nutzen für die Praxis

Führungskräfte sollten sich anhand der folgenden Leitfragen Zeit für eine gründliche Reflexion von solchen Entscheidungsprozessen nehmen, die Karrierechancen für MitarbeiterInnen enthalten. Dabei steht die realistische Einschätzung der Kompetenzen im Fokus:

- ▶ Wie gut kenne ich als Führungskraft die Kompetenzen jedes einzelnen Teammitglieds? Und: Habe ich diese Kompetenzen wirklich beobachtet? Allzu leicht werden Männer als durchsetzungsstark eingeschätzt, nur weil sie Männer sind, und Frauen als teamfähig, nur weil sie Frauen sind. Wie belastbar ist darüber hinaus meine Einschätzung derjenigen Kompetenzen, die ich meinem Teammitglied eher abspreche (Er/Sie ist nicht ...)?
- ▶ Inwieweit habe ich in meinem Team eine konstruktiv-kritische Feedbackkultur etabliert, die es jedem/r Einzelnen ermöglicht, seine beruflichen Schwächen klar zu erkennen und seine Kompetenzen auszubauen? Und: Bin ich bereit, dem/der Einzelnen zuzugestehen, dass er/sie erfolgreich an den Schwächen arbeiten kann?
- ▶ Wie stelle ich bei karriererelevanten Entscheidungen sicher, dass ich alle Teammitglieder mit ihren jeweiligen Entwicklungspotenzialen hinreichend berücksichtige? Nutze ich beispielsweise Checklisten oder andere Möglichkeiten, meine Entscheidung ganz bewusst nach transparenten Regeln zu gestalten? Wäre ich bereit, diese Checklisten/Regeln anderen zu zeigen?

SUMMARY

Research question: Gender differences in career development are also prevalent in the science sector. Prominent explanations relate to gender differences in human capital or to gender role stereotypes.

Method: We report quantitative and qualitative results of an interdisciplinary research project. They suggest that scientific careers of women are slowed down through subtle mechanisms that often stay unnoticed. For example, gender-stereotypic expectations of skills and abilities hinder equal access to career prospects.

Practical implications: Team managers are asked to critically review and consciously revise their decision-making processes.

DR. ANNETT HÜTTGES, Universität Potsdam
Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie
e-mail: huettes@uni-potsdam.de
www.psych.uni-potsdam.de/work

DR. PATRICIA GRAF, Potsdam Transfer – Zentrum für
Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer
der Universität Potsdam
e-mail: patricia.graf@uni-potsdam.de
www.potsdam-transfer.de

SYLVIA SCHMID, Diplom-Soziologin, Transfer - Zentrum für
Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der
Universität Potsdam
e-mail: sylvia.schmid@uni-potsdam.de
www.potsdam-transfer.de

PROF. DR. DORIS FAY, Universität Potsdam,
Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie
e-mail: doris.fay@uni-potsdam.de
www.psych.uni-potsdam.de/work

LITERATURVERZEICHNIS

- Dautzenberg, Kirsti; Fay, Doris und Graf, Patricia (2011):** Frauen in den Naturwissenschaften. Ansprüche und Widersprüche. VS-Verlag, Wiesbaden.
- Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2011):** Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung. Fünfzehnte Fortschreibung des Datenmaterials (2009/2010) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Bonn.
- Heilman, Madeline E. (2001):** Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57 (4), S. 657–674.
- Fachhochschule Künzelsau, Außenstelle Heilbronn (Hrsg.) (1999):** Leitfaden zur Ausarbeitung von Diplomarbeiten (Text-Datei, Version vom 23.08.1999). Internet: http://www.kuenzelsau.fh-heilbronn.de/zeinrich/biblio/dokumente/leitf_wi.doc (Zugriff: 23.08.1999, 23.48 MEZ).
- Heilman, Madeline E. & Haynes, Michelle C. (2005):** No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), S. 905–916.
- Lind, Inken (2007):** Ursachen der Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen – Individuelle Entscheidungen oder strukturelle Barrieren? In: Wissenschaftsrat (Hrsg.) Exzellenz in Wissenschaft und Forschung – Neue Wege in der Gleichstellungspolitik. Dokumentation der Tagung am 28./29. November 2006 in Köln. Köln, Wissenschaftsrat, S. 59–86.
- Mayring, Philipp (2003):** Qualitative Inhaltsanalyse (8. Auflage). Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Ng, Thomas W. H.; Eby, Lillian T., Sorensen, Kelly L. & Feldman, Daniel C. (2005):** Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58 (2), S. 367–408.
- Turner, Ralph J. (1960):** Sponsored and contest mobility and the school system, *American Sociological Review*, 25, S. 855–867
-

Bonussysteme und Unternehmens-Performance in der Finanzkrise

Von **Dr. Patrick Kampkötter** (Universität zu Köln)

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008 werden variable Vergütungssysteme vor allem für den Banken- und Finanzdienstleistungsbereich zunehmend infrage gestellt und als einer der Auslöser der Krise genannt. Die grundlegenden Fragen in der Diskussion sind u. a.: Welche Auswirkungen auf die individuellen Vergütungselemente zeigen sich während und nach der Finanzkrise? Haben Unternehmen unterschiedlich auf die Krise reagiert oder sind Fixgehälter und Boni zwischen Unternehmen heute weitestgehend standardisiert? Haben sich die Vergütungssysteme von den Erfolgskennzahlen der Unternehmen abgekoppelt oder findet sich auch in der Krise ein Zusammenhang zwischen Vergütung und Unternehmens-Performance wieder? Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über aktuelle Antworten auf diese Fragen am Beispiel einiger Studien über den deutschen Banken- und Finanzdienstleistungssektor (Emmerich et al. (2009), Emmerich et al. (2010), Kampkötter/Sliwka (2011) und Kampkötter et al. (2011)). Bisher wurden diese Fragestellungen überwiegend für die Vorstandsebene untersucht und basierten oftmals auf kleinzahligen Datensätzen (Ausnahmen sind z.B. Gerhart/Milkovich (1990) und Stroh et al. (1996)). Weiterhin gibt es für die Jahre der jüngsten Finanzkrise vornehmlich nur spekulative Aussagen und wenig empirische Evidenz.

Einfluss der Finanzkrise auf die individuellen Vergütungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse vorgestellt, die sich bei der Analyse der individuellen Vergütungspakete im Zeitraum 2005-2010 gezeigt haben. Der in der Finanzbranche sehr hohe Anteil bonusberechtigter Mitarbeiter (in Vorkrisenjahren bis zu durchschnittlich 90 %) ist im Zuge der Finanzkrise leicht rückläufig und sinkt auf 80 %. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann es zudem vorkommen, dass prinzipiell bonusberechtigten Mitarbeitern kein Bonus ausgezahlt wird. Interessant ist daher eine Analyse des Anteils der prinzipiell bonusberechtigten Mitarbeiter, die auch einen (positiven) Bonus ausbezahlt bekommen. Die Erwartungen im Zuge der Finanzkrise, dass die Banken mehrheitlich den bo-

nusberechtigten Mitarbeitern keine Boni auszahlen würden, können nicht bestätigt werden. Denn nur eine Minderheit der Angestellten, die bonusberechtigt sind, erhält tatsächlich keine positive Bonuszahlung: Dieser Anteil sinkt von 95 % in Vorkrisenzeiten auf 91 % im Jahr 2010. Jedoch zeigt sich eine beachtliche Einschränkung der Bonuspools. Nach teilweise hohen Steigerungsraten in der Vergangenheit ist ein drastischer Rückgang der Bonuszahlungen in der Finanzkrise zu beobachten. Im Jahr 2009 sinken die Boni im Durchschnitt um 40 %. Aber die manchmal geäußerte Vermutung, dass besonders Beschäftigte auf unteren Ebenen von Bonuskürzungen betroffen sind, kann nicht bestätigt werden, denn der starke Rückgang wird primär von den höchsten Ebenen getrieben (Rückgang der Bonuszahlungen z. B. bei den Abteilungsleitern beträgt 40 %, bei Bereichsleitern über 50 %, auf den untersten Ebenen nur Rückgänge um ca. 20 %). Nach Geschäftssegmenten analysiert, finden sich die höchsten Bonusrückgänge in den oft kritisierten kapitalmarkt-basierten Funktionsbereichen wie z. B. dem Investment Banking und Asset-Management sowie im Geschäftskundensegment (Rückgänge um bis zu 60 %).

Die Krise führt außerdem zu einer Veränderung im Gesamtvergütungsmix der Beschäftigten im Finanzdienstleistungssektor, was besonders am Verhältnis der kurzfristigen variablen Vergütung zum Grundgehalt (Bonus zu Base Ratio) deutlich wird. Dieser Anteil lag für einen Beschäftigten vor der Krise bei durchschnittlich 18 %, auf Bereichsleiter-Ebene sogar bei bis zu 75 %. Doch die Krise führt zu einem massiven Rückgang auf durchschnittlich 12 % im Jahr 2010, der vor allem auf den höchsten Ebenen sichtbar wird. Auf Bereichsleiter-Ebene ist z. B. ein Einbruch des Anteils auf 40 % zu verzeichnen, während auf den unteren Ebenen nur leichte Rückgänge festzustellen sind.

Eine weitere interessante Frage ist, ob sich im Zuge der Finanzkrise die Unterschiede in Fixgehältern und Bonuszahlungen zwischen den Unternehmen verändert haben. Um die zu analysieren, werden verschiedene Regressionsanalysen durchgeführt, die durch die Berücksichtigung von unterschiedlichen Kontrollvariablen validere Aussagen erlauben als rein deskriptive Vergleiche. Hierzu wird das sogenannte Bestimmtheitsmaß (R-Quadrat) der einzelnen Modelle verglichen, d. h. der Anteil der durch diese Modelle erklärten Streuung an der

1. Datengrundlage ist eine Beobachtung pro Unternehmen und Jahr. Die hier vorgestellten Ergebnisse umfassen zusätzliche Daten und Auswertungen aus dieser Studie.
2. Die Bonuszahlungen sind hier dem jeweiligen Geschäftsjahr zugeordnet.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Auswirkungen auf die individuelle Vergütung zeigen sich während der Finanzkrise in Banken und Finanzdienstleistungsinstitutionen?

Methodik: Empirische Untersuchung mittels deskriptiver Statistiken und multivariater Regressionsanalysen.

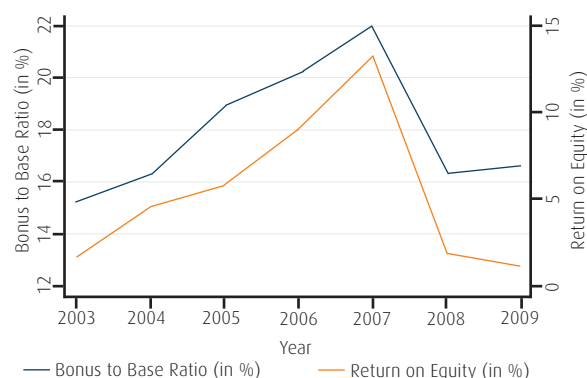
Praktische Implikationen: Bonussysteme haben sich auch in der Krise nicht von der Unternehmens-Performance abgekoppelt. Es sollte jedoch über Modifikationen wie Bonusbank-Modelle nachgedacht werden.

Gesamtstreuung in den Daten. So können Unterschiede in der Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme innerhalb und zwischen Unternehmen untersucht werden. Die Fixgehälter sind innerhalb sowie zwischen Unternehmen also weitestgehend standardisiert und an die jeweilige Stelle des Arbeitnehmers gekoppelt. Es zeigt sich aber auch, dass Boni sehr stark zwischen Unternehmen variieren und unterschiedliche Vergütungsstrategien existieren. Die Finanzkrise hat aber auch dazu geführt, dass Unterschiede in der variablen Vergütung zwischen den am besten und den am schlechtesten verdienenden Mitarbeitern reduziert worden sind. Ein Vergleich der durchschnittlichen Vergütung eines Mitarbeiters auf der höchsten Hierarchieebene zur Vergütung eines Kollegen auf der untersten Ebene zeigt, dass die Boni in Vorkrisenjahren für Angestellte der höchsten Ebene mehr als 40-mal so hoch ausfielen wie für Kollegen der untersten Ebene. Dieser Abstand hat sich durch die Finanzkrise jedoch verringert und ist im Jahr 2010 bis auf das 30-fache zurückgegangen.

Bonuszahlungen und Unternehmens-Performance

Die Frage nach der Angemessenheit der Bonuszahlungen ist ein gegenwärtig sehr kontrovers diskutiertes Thema. Empirische Untersuchungen in diesem Bereich versuchen, den Zusammenhang zwischen Unternehmenskennzahlen wie z. B. dem Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA) oder dem Nettogewinn und den variablen Vergütungselementen im Folgejahr zu schätzen. Dieser Zusammenhang wird oft als Pay-for-Performance (PFP)-Sensitivität beschrieben und gibt die prozentuale Änderung der Bonuszahlungen bei einer 1%-tigen Veränderung der Unternehmens-Performance an. Die Höhe der PFP-Sensitivität ist daher ein wichtiges Instrument bei der Anreizsetzung für die Mitarbeiter eines Unternehmens. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, da der Einfluss des Einzelnen auf das Unternehmensergebnis typischerweise mit der Ebene ansteigt. Dies ist auch der Grund, warum es bereits eine Vielzahl empirischer Studien für die Ebene des CEO oder anderer Vorstandsmitglieder gibt, deren Ergebnisse jedoch nicht immer einheitlich ausfallen (siehe z. B. Abowd (1990), Barro/Barro (1990), Jensen/Murphy (1990), Bebchuk/Fried (2004) oder die Meta-Analyse von Tosi et al. (2000)). Für Mitarbeiter unterhalb

Abb 1: Variable Vergütung und Eigenkapitalrendite



Quelle: Eigene Darstellung

der Vorstandsebene sind jedoch nur wenige empirische Studien verfügbar. Eine Ausnahme ist die Studie von Kampkötter/Sliwka (2011), welche die PFP-Sensitivität für Nicht-Vorstandsmitglieder im deutschen Finanzdienstleistungssektor für die Jahre 2004-2009 untersucht¹. Abbildung 1² zeigt einen ersten deskriptiven Zusammenhang zwischen der durchschnittlichen Bonus to Base Ratio und der Eigenkapitalrendite (ROE) für die größten Banken und Finanzdienstleister in Deutschland. Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Unternehmens-Performance. Jedoch ist zu erkennen, dass die Bonuszahlungen nicht in gleichem Umfang gesunken sind wie z. B. die Eigenkapitalrendite. Ende des Jahres 2009 ist sogar – trotz eines weiteren Rückgangs des ROE – ein Anstieg des durchschnittlichen Anteils der variablen Vergütung zum Fixgehalt zu erkennen.

Variable Vergütung und Eigenkapitalrendite

Auch für die PFP-Sensitivität wurden wieder Regressionsanalysen durchgeführt, jeweils mit der Eigenkapitalrendite (ROE) oder der Gesamtkapitalrendite (ROA) im Jahr t-1 als Performance-Variable und der Bonus to Base Ratio im Folgejahr t

als abhängige Variable. Die Kontrollvariablen umfassen die Hierarchieebene, Funktionsbereich, Mitarbeitereigenschaften, Jahr sowie Unternehmenscharakteristika. Für die Jahre vor der Finanzkrise (bis 2008) zeigen die Ergebnisse, dass eine Erhöhung der durchschnittlichen Eigenkapitalrendite (Gesamtkapitalrendite) um 1 Prozentpunkt zu einer durchschnittlichen Steigerung der Bonus to Base Ratio im Unternehmen um 0,24 (4,69) Prozentpunkte führt. Werden auch die Krisenjahre 2009 und 2010 mit in die Schätzung aufgenommen, sinkt die Sensitivität auf 0,08 (2,99) Prozentpunkte ab. Die schwächere Sensitivität erklärt sich daraus, dass die Performance-Kennzahlen in der Krise stärker eingebrochen sind als die Bonuszahlungen. In der Tat gibt es einige Banken, bei denen sogar negative Renditen zu beobachten sind. Die Bonuszahlungen sind aber nicht äquivalent gesunken, auch deshalb, weil in den bisherigen Systemen keine negativen Boni möglich waren. Dass diese Beobachtung der nicht-negativen Bonuszahlungen auch eine mögliche Erklärung für die schwächeren Sensitivitäten in der Krise sein könnte, bestätigt sich in einer weiteren Regressionsanalyse. Hier werden nun alle negativen Eigenkapitalrenditen auf den Wert null gesetzt, d. h., es gibt nur Nullwerte und positive Renditen. Die PFP-Sensitivität des ROE für die Jahre 2003-2010 steigt hier von 0,08 auf 0,33 Prozentpunkte an, was einer Verdreifachung des Effekts entspricht.

Fazit

Die beschriebenen Analysen zeigen, dass ein substanzieller Zusammenhang zwischen Bonuszahlungen und Unternehmensperformance existiert, der sich seit Beginn der Finanzkrise abgeschwächt hat. Die Ergebnisse deuten an, dass Mitarbeiter, insbesondere in Risikopositionen, in erheblich stärkerem Ausmaß als bisher an Verlusten beteiligt werden sollten. Mögliche Lösungen wären der verstärkte Einsatz von Bonusbankensystemen, bei denen Boni über einen längeren Zeitraum auf internen Konten gehalten werden und bei negativen Geschäftsergebnissen auch wieder reduziert werden können. Außerdem wäre eine Haftungsbeteiligung von Entscheidungsträgern in wichtigen Unternehmenspositionen denkbar. Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass die manchmal öffentlichkeitswirksam geforderte komplette Abkehr von Bonussystemen mit großer Vorsicht zu betrachten ist, da die hier vorgestellten Studien selbst in der Finanzkrise einen Zusammenhang zwischen Boni und Unternehmens-Performance aufweisen. Denn die Analyse der Entwicklung der Fixgehälter im Krisenjahr 2009 zeigt einen Anstieg um durchschnittlich 2,6 % (im Investmentbanking noch höher). Eine vollständige Abkehr von variablen Vergütungssystemen scheint keine wirklich ernst zu nehmende Alternative zu sein.



DR. PATRICK KAMPKÖTTER, wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln
e-mail: patrick.kampkoetter@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Abowd, John M. (1990):** Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance, *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 43(3), 5-52-5-73.
- Barro, Jason R./Barro, Robert J. (1990):** Pay, Performance, and Turnover of Bank CEOs, *Journal of Labor Economics*, Vol. 8(4), 448-481.
- Bebchuk, Lucian. A./Fried, Jesse. M. (2004):** Pay Without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation, Cambridge, MA.
- Emmerich, Martin/Enneking, Andreas/Kampkötter, Patrick/Sliwka, Dirk (2010):** Vergütungstrends: Pauschal ist perdu, *Die Bank*, 06/09, 68-72.
- Emmerich, Martin/Enneking, Andreas/Kampkötter, Patrick/Sliwka, Dirk (2010):** Bankmanagement: Wandel im Vergütungsmix, *Die Bank*, 05/10, 80-82.
- Gerhart, Barry A./Milkovich, George T. (1990):** Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 33(4), 663-691.
- Jensen, Michael C./Murphy, Kevin J. (1990):** Performance Pay and Top-Management Incentives, *Journal of Political Economy*, Vol. 98(2), 225-264.
- Kampkötter, Patrick/Muntermann, Marc/Sliwka, Dirk (2011):** Bankgehälter in der Krise – ein Ländervergleich, *Bank und Markt*, 06/11, 14-17.
- Kampkötter, Patrick/Sliwka, Dirk (2011):** Die Wirkung der Finanzkrise auf Bonuszahlungen in deutschen Banken und Finanzdienstleistungsinstitutionen, *Swiss Journal of Business Research and Practice (Die Unternehmung)*, Sonderband 1/2011, 155-168.
- Stroh, Linda K./Brett, Jeanne M./Baumann, Joseph P./Reilly, Anne H. (1996):** Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies, *Academy of Management Journal*, Vol. 39(3), 751-767.
- Tosi, Henry L./Werner, Steve/Katz, Jeffrey P./Gomez-Mejia, Luis. R. (2000):** How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies, *Journal of Management*, Vol. 26(2), 301-339.

SUMMARY

Research questions: Which impact does the current financial crisis have on the individual pay mix in banks and financial services companies?

Methodology: Empirical investigation applying descriptive statistics and multivariate regression models.

Practical implications: Variable payment schemes are still correlated with corporate financial performance even during the recent financial crisis. But modifications should be considered.

„Boundary Spanners“: Die neue Rolle der Personalmanager in Unternehmensnetzwerken

Von Prof. em. Dr. Karl-Friedrich Ackermann (Universität Stuttgart)

Einer häufig verwendeten und weithin anerkannten Definition folgend, stellt „ein Unternehmensnetzwerk eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (Sydow 1992, S. 79). Die angestrebten Wettbewerbsvorteile können z. B. in Kostenersparnissen, in erhöhter Flexibilität wie auch in Qualitätsverbesserungen bestehen. Formal besteht ein Netzwerk aus „Knoten“ (z. B. Unternehmen), die mittels „Kanten“ (z. B. Kooperationsbeziehungen) miteinander verbunden sind (vgl. Abb. 1). Die Positionierung der Personalmanager als „Grenzgänger“ (sog. „Boundary Spanners“) in derartigen Unternehmensnetzwerken wird dadurch erschwert, dass es noch keine allgemein akzeptierte Definition, kein ausgearbeitetes Standardprofil des „Grenzgängers“ gibt.

Personalmanager als Grenzgänger

Die wenigen Untersuchungen zur „Grenzgänger“-Rolle heben als generelle Qualifikationsmerkmale die Fähigkeit und Legitimation zur Behebung aktueller Mängel und Störungen in Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen/Verwaltungen hervor sowie ihre besondere Bedeutung für den Erfolg des interorganisationalen Netzwerks und der einzelnen Netzwerkunternehmen (Kirner 2005; Williams 2002, S. 103 ff). Im Gegensatz zu diesem engen Rollenverständnis tendieren „Grenzgänger“ in der Praxis zu einer erheblich erweiterten Rolle, die auch die vorgelagerte Netzwerkbildung sowie die Netzwerkentwicklung einbezieht (Williams 2002, S. 103 ff). Damit verwischen allerdings die Unterschiede zum Netzwerkmanager, der für die „Gestaltung, Lenkung und Entwicklung aller unternehmungsübergreifenden Beziehungen in einem Netzwerk zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch teilweise abhängigen Unternehmungen auf normativer, strategischer und operativer Ebene ...“ [zuständig ist] (Petry 2006, S. 36).

Im Folgenden werden drei typische Erscheinungsformen unterschieden, in denen sich das Wirken der Personalmanager als „Grenzgänger“ manifestiert.

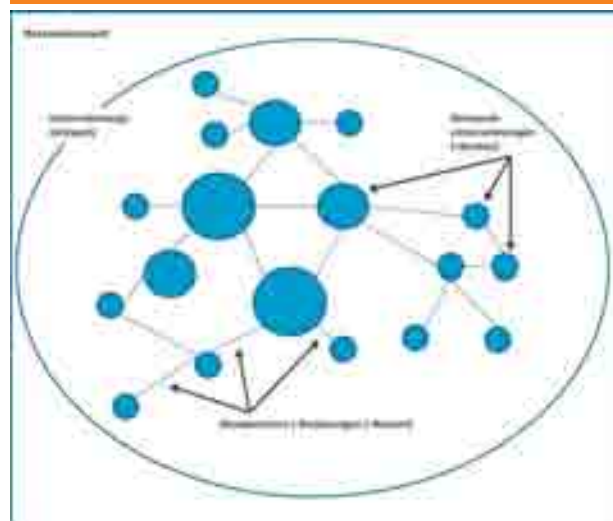
Sie betreffen:

- ▶ den Fremdpersonaleinsatz (Zeitarbeitnehmer, werkvertragliches Fremdpersonal, Freie Mitarbeiter/Freelancer);
- ▶ die Kooperation mit externen Personaldienstleistern;
- ▶ die Kooperation in Projekt-, Informations- und Erfahrungsaustausch-Netzwerken.

Netzwerkbasierter Kooperation beim Fremdpersonaleinsatz

In vielen Unternehmen arbeiten Eigenpersonal und Fremdpersonal, Letztere auch „externe Mitarbeiter“ genannt, im gleichen Einsatzort in getrennten oder vermischten Gruppen

Abb. 1: Knoten und Kanten im Unternehmensnetzwerk



Quelle: Petry 2006, S.14

Eine **Besonderheit** des zugrunde gelegten Netzwerkkonzepts besteht darin, dass zwischen „Netzwerk“ als Inbegriff der potenziellen Kooperationsbeziehungen und der tatsächlich realisierten Kooperation zweier oder mehrerer Netzwerkunternehmen unterschieden wird. Dieses Konzept wird **netzwerk-basierte Kooperation** genannt.

zusammen. Die drei wichtigsten Typen des Fremdpersonals in der Unternehmenspraxis sind:

▶ Leiharbeiter bzw. Zeitarbeiter	}	Arbeitnehmer eines anderen Unternehmens
▶ Werkvertragliches Fremdpersonal		
▶ freie Mitarbeiter/Freelancer	}	Selbstständige Freiberufler oder Gewerbetreibende ohne eigene Mitarbeiter oder nur mit ganz wenigen

Sie lassen sich als spezielle Erscheinungsformen netzwerkbasierter Kooperationen beschreiben, in denen eine oder mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen – einschließlich Einmannunternehmen – Humanressourcen gegen ein vereinbartes Entgelt in ein fokales anderes Netzwerkunternehmen entsenden, um dort kontinuierliche und/oder temporäre Aufgaben in der betrieblichen Wertschöpfungskette zu erfüllen. So kommt eine empirische Studie zum Einsatz „externer Mitarbeiter“ zu dem Schluss, dass bei der Beschaffung „... der Rückgriff auf bereits bestehende soziale Netzwerkbeziehungen unterschiedlicher Intensität ...“ [dominiert] (Kaiser/ Paust, Kampe 2007, S. 90), weil dadurch Kosten- und andere Vorteile im Vergleich zur Beschaffung jenseits der Grenzen des bestehenden Netzwerks genutzt werden können. Der Fremdpersonaleinsatz, der in manchen Branchen und Unternehmen einen bemerkenswerten Umfang erreicht, wirft besondere betriebswirtschaftliche, personalwirtschaftliche und arbeitsrechtliche Probleme auf, die eine aktive Rolle der Personalmanager als Grenzgänger erfordern.

Einsatz von Zeitarbeitnehmern

Die Kooperation zwischen Zeitarbeitsunternehmen (Verleiher) und dem entleihenden Unternehmen findet nach den Regeln des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes statt. Die überlassenen Zeitarbeiter bleiben Arbeitnehmer des Verleihers, jedoch geht das Weisungsrecht in Bezug auf Art, Ort und Zeit der auszuführenden Arbeiten auf den Entleiher über. Dieser

setzt die Zeitarbeiter in seinem Betrieb nach eigenen betrieblichen Erfordernissen ein, um das reguläre Eigenpersonal entweder zu ergänzen (z. B. zur Abdeckung von kurzfristigen Auftragsspitzen) oder in Teilen zu ersetzen (z. B. zur Nutzung von Kostensenkungspotenzialen).

Die Rolle des Personalmanagements beim Einsatz der Zeitarbeiter ist noch wenig erforscht. Personalmanager sind direkt und indirekt als „Grenzgänger“ gefordert:

- ▶ bei der Entscheidungsvorbereitung der Arbeitnehmerüberlassung durch Bedarfsanalysen und Vorteilhaftigkeitsprüfung zum Zeitarbeitereinsatz;
- ▶ bei der konkreten Planung der Arbeitnehmerüberlassung durch Auswahl des/der Verleiher, Verhandlungen zum Abschluss eines Arbeitnehmerüberlassungsvertrags mit Verleiher, Akzeptanzgewinnung des Betriebsrats und ggfs. Abschluss einer Betriebsvereinbarung, Bestimmung der Einsatzfelder und Ausarbeitung der Qualifikationsprofile etc.;
- ▶ bei der Implementierung der geplanten Arbeitnehmerüberlassung durch unterstützende Maßnahmen zur Integration der Zeitarbeiter in die Belegschaft, Vermeidung und Handhabung etwaiger Konflikte zwischen Zeitarbeitnehmern und regulären Stammarbeitnehmern, fallspezifische Kontaktaufnahmen mit Entleiher, z.B. bei weisungs- und pflichtwidrigem Verhalten einzelner Zeitarbeiter, das nur vom Arbeitgeber, also vom Verleiher, geahndet werden darf;
- ▶ bei der Beendigung der Arbeitnehmerüberlassung, z.B. durch Übernahme bedarfsgerecht qualifizierter Zeitarbeiter.

Ein praktisch bedeutsamer Sonderfall der Arbeitnehmerüberlassung sind zwischenbetriebliche Personaltransfers in tarifvertraglich geregelten Netzwerken (Ackermann 2011a), die mit einer erhöhten Beachtung der Personalmanager als Grenzgänger in den abgebenden und aufnehmenden Unternehmen verbunden sind.

Einsatz von werkvertraglichem Fremdpersonal

Die Kooperation zwischen einer oder mehreren Fremdfirmen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sieht die neue Rolle der Personalmanager in Unternehmensnetzwerken aus?

Methodik: Der Beitrag stützt sich methodisch auf die Literaturanalyse aus Sicht der Netzwerktheorie.

Praktische Implikationen: Personalmanager können eine sehr aktive Rolle spielen, wenn sie sich ihre eigenen grenzüberschreitenden Netzwerke schaffen und als sog. „Grenzgänger“ (engl. „Boundary Spanners“) tätig werden. Diese neue Rolle hat Bedeutung für Flexibilität und Nachhaltigkeit der Personalarbeit und führt zu einem erweiterten Selbstverständnis über die traditionelle Geschäftspartnerrolle hinaus.

(=Werkunternehmer), die Arbeitnehmer entsenden, und dem auftraggebenden Unternehmen (=Werkbesteller) richtet sich nach dem Werkvertragsrecht und hat zum Ziel, eine Sache herzustellen bzw. zu verändern oder einen anderen Erfolg herbeizuführen. Anders als bei der Arbeitnehmerüberlassung erhält der Werkbesteller kein Weisungsrecht gegenüber dem Fremdpersonal, was die Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements erheblich reduziert.

Wichtige Ausnahmeregelungen betreffen die Zulässigkeit von Einzelanweisungen bzgl. Art, Umfang, Qualität, Zeit und Ort, falls diese zur Vollendung des Werks erforderlich sind. Im Übrigen aber bleibt die Autonomie des Werkunternehmers beim Fremdpersonaleinsatz bestehen (Kock 1990, Schliepharke 1995). Die Rolle der Personalmanager beim werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatz wird häufig unterschätzt. Fach- und Sozialkompetenz der Personalexperten wird schon bei den strategischen Vorentscheidungen gefordert, ob und wie viel Fremdpersonal von welcher Qualifikation wann und wo - in welchen Einsatzfeldern - zum Zuge kommen sollten, um Eigenpersonal zu ergänzen oder zu ersetzen, ebenso bei den Verhandlungen mit dem Betriebsrat, beim Aufstellen von Qualifikationskriterien und bei der Auswahl der Fremdfirmen als Kooperationspartner.

Dies gilt noch mehr in der Implementierungsphase des werkvertraglichen Fremdpersonaleinsatzes, wenn die bestehende Fürsorgepflicht des Werkbestellers gegenüber dem Werkpersonal wahrgenommen, latente oder bereits akut gewordene Konflikte und Störungen in der Zusammenarbeit zwischen Fremdpersonal und Eigenpersonal gehandhabt und Linienvorgesetzte auf den Umgang mit Fremdpersonal in ihrem Verantwortungsbereich vorbereitet, geschult und unterstützt werden sollen. Führung ohne die gewohnte Weisungsbefugnis ist nicht ganz einfach und stellt z.B. andere Anforderungen an den Führungsstil als die Führung des weisungsgebundenen Eigenpersonals. Weitere Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements auf die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen ergeben sich z.B. bei der Schaffung leistungsfördernder Arbeitsbedingungen und bei der Qualifikationsprüfung des angebotenen Fremdpersonals.

Der Einsatz Freier Mitarbeiter/Freelancer

Die Kooperation mit einem oder mehreren Freien Mitarbeitern unterscheidet sich von den anderen, bereits behandelten Fällen des Fremdpersonaleinsatzes durch die Besonderheit, dass die im Betrieb tätigen Freien Mitarbeiter als selbstständige Unternehmer mit dem auftraggebenden Netzwerkunternehmen in einer direkten vertraglichen Beziehung stehen. Wird der Werkvertrag gewählt, ist der Freie Mitarbeiter Werkunternehmer und schuldet dem Werkbesteller - wie bereits oben ausgeführt - den Erfolg, dagegen beim Dienstvertrag lediglich das Erbringen der vereinbarten Leistung. Beide Vertragskon-

struktionen sehen kein Weisungsrecht gegenüber dem Freien Mitarbeiter vor. Als Freie Mitarbeiter bevorzugt eingesetzt werden hoch qualifizierte Spezialisten, die erfahrungsgemäß mit starker Selbstkontrolle, Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, überdurchschnittlich stark ausgeprägten Meta-Qualifikationen wie z.B. Selbstorganisation, Sozial- und Kommunikationsfähigkeiten, Besitz von umfassendem Public Knowledge wie z.B. Best Practise-Wissen innerhalb einer bestimmten Branche, Aufgabenfokussierung statt Loyalität, hohe Flexibilität sowie Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Souveränität ausgestattet sind (Kaiser/ Paust/ Kampe 2007, S. 17ff). Sie entsprechen in einem hohen Maß den Modellvorstellungen zum „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/ Pongraz 1998, S. 131ff; Wilkens 2004), der seine Arbeitskraft, sein Wissen und Können selbst vermarktet und im Grundsatz keine langfristige Bindung an ein Unternehmen anstrebt.

Die aktuelle Rolle der Personalmanager beim Einsatz Freier Mitarbeiter wird im Allgemeinen sehr negativ beurteilt: „Die Personalabteilung ist nicht zuständig oder überfordert“ (Kaiser/ Paust/ Kampe 2007, S. 47). Dieser Befund darf allerdings nicht verallgemeinert werden. Werden „Freie Mitarbeiter“ unmittelbar im Personalbereich eingesetzt, verhalten sich die Personalabteilungen zunehmend als professionelle Grenzgänger, die im Vorfeld des Vertragsabschlusses intensive Netzwerkpflege betreiben, eine systematische Auswahl der Freien Mitarbeiter auf der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern vornehmen, den Inhalt der Kooperation nach Art, Umfang und Inhalt vertraglich festlegen, den Prozess der Kooperation interaktiv mitgestalten und etwaige Konflikte und Störfälle in der Kooperation frühzeitig zu entdecken und durch Verhandlungen zu lösen versuchen.

Netzwerkbasierte Kooperation mit externen Personaldienstleistern

Das Profil der Personalmanager als „Grenzgänger“ wird besonders deutlich bei der Analyse der bestehenden Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen mit externen Personaldienstleistern. Letztere sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die im Gegensatz zum bereits behandelten Fremdpersonal ihre werk- oder dienstleistungsvertraglichen Leistungen für den Auftraggeber ausschließlich oder zumindest überwiegend an Einsatzorten erbringen, die sich außerhalb des Betriebs des auftraggebenden Netzwerkunternehmens befinden.

Die DGFP-Pilotstudie 2008 (Armutat et al 2009; DGFP 2008) gewährt mit einer Befragung von n=148 Personalmanagern erstmals einen vertieften Einblick in den gegenwärtigen Istzustand, der durch die bereits weit fortgeschrittene Kooperationshäufigkeit und -intensität in nahezu allen Handlungsfeldern der Personalarbeit überrascht. Es zeigt sich, dass 93 % der befragten Personalmanager den Service eines oder mehrerer externer Dienstleistungspartner nutzen, meist in der Absicht,

eine langfristige Kooperation einzugehen.

Kooperationsinhalte: Häufiger genannt werden von den Teilnehmern der Studie:

- ▶ IT-Services für die Personaladministration, z. B. für die Lohn- und Gehaltsabrechnung;
- ▶ Bereitstellung und Einsatz personeller Kapazitäten für verschiedene Personalfunktionen;
- ▶ Beratung und Know-how-Transfer für Personal-Recruiting und -auswahl, Training/Weiterbildung, Personalentwicklung, Arbeitssicherheit/Gesundheitsmanagement, Vergütung und andere Handlungsfelder wie z. B. Auslandsentsendung.

Die Steuerung von Netzwerken dieser Art stellt erhebliche Anforderungen an die Qualifikation der „Grenzgänger“. Die befragten Personalmanager nennen vor allem: Kommunikationsfähigkeit, Kostenbewusstsein, Verhandlungsgeschick, Fähigkeit zur Projektsteuerung sowie unternehmerisches Denken und Handeln.

Selbstkritisch wird auf vorhandene Qualifikationsdefizite aufmerksam gemacht. Das vorhandene Fachwissen und die notwendigen Fähigkeiten zur Steuerung der Kooperationen mit externen Personaldienstleistern sind nach Selbsteinschätzung der meisten Personalmanager nur „befriedigend“ oder gar „mangelhaft“; weniger als 30 % von ihnen beurteilen sie als „gut“.

Eine wichtige Erkenntnis, die man der Studie entnehmen kann, ist die, dass Personalabteilungen tendenziell unzureichend auf die Kooperation mit externen Personaldienstleistern vorbereitet sind. Dies gilt vermutlich vor allem dann, wenn mehrere komplexe Projekte gleichzeitig bearbeitet und umgesetzt werden – und dies mit mehreren Kooperationspartnern. Möglicherweise trifft dies auch für andere Bereiche zu, in denen sich Personalmanager als „Grenzgänger“ betätigen.

Erscheinungsformen von vernetzter Personalarbeit

Von den oben genannten Erscheinungsformen vernetzter Personalarbeit wurden bisher trotz großer Vorkommenshäufigkeit und Vielfalt Netzwerke am wenigsten beachtet, in denen Personalmanager verschiedener Unternehmen bei der Bearbeitung von überbetrieblichen Gemeinschaftsprojekten ohne oder mit öffentlichen Netzwerkpartnern kooperieren (Projektnetzwerke), sowie die Informations- und Erfahrungsaustausch-Netzwerke der Personalmanager. Deren Rolle als „Grenzgänger“ soll anhand von typischen Fallbeispielen verdeutlicht werden.

Projektnetzwerke

Ein gut dokumentierter Typ von Projektnetzwerken ist unter der Bezeichnung „Qualifizierungsnetzwerke“ bekannt geworden. Darunter versteht man „... lockere, aber auch in Grenzen formalisierte Zusammenschlüsse ... von unterschiedlichen kollektiven Akteuren, die im Bereich der betrieblichen Weiter-

bildung auf regionaler Ebene zusammenarbeiten.“ (Wegge 1996, S. 20), um z. B. ein modulares Bildungskonzept für die Vermittlung von produktionstechnischen Qualifikationen im Lernortverbund zu entwickeln und zu erproben.

Ein anderes neueres Projektnetzwerk, in dem Personalexperten verschiedener Unternehmen mit Führungskräften und Führungsnachwuchskräften von KMU, professionellen Weiterbildungsanbietern auf Initiative einer kommunalen Fachabteilung kooperierten, hatte das erklärte Ziel, den Aufstieg qualifizierter Frauen in Führungspositionen durch Maßnahmen der direkten Frauenförderung und Schaffung aufstiegsfördernder Rahmenbedingungen zu fördern (Ackermann 2011b). Wenn sich die genannten Projektnetzwerke inhaltlich auch deutlich unterscheiden, so wird doch die Gemeinsamkeit erkennbar, wie sich die Personalmanager als Grenzgänger aktiv betätigen: Sie sind am Zustandekommen der Netzwerke und oftmals auch an der Auswahl der Netzwerkpartner beteiligt, verkörpern die – oftmals einzige – Verbindung ihrer Unternehmen zum Netzwerk, beteiligen sich an der regelmäßigen Gremienarbeit, leisten die geforderten Beiträge zum Projektfortschritt, sind Ansprechpartner für andere Netzwerkpartner und haben die schwierige Aufgabe zu lösen, bei Interessenkonflikten mit Netzwerkpartnern eine tragfähige Kompromisslösung zu finden.

Informations- und Erfahrungsaustauschnetzwerke

Oftmals sind Personalmanager als Grenzgänger in Netzwerken mit Universitäten und Hochschulen, Arbeitsagenturen, Weiterbildungseinrichtungen, Arbeitgeberverbänden, Berufsverbänden und anderen kollektiven und individuellen Akteuren aktiv, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen. Ausmaß und Inhalt dieser Art von interorganisationaler Vernetzung der Personalmanager und deren Auswirkungen auf das Personalmanagement sind bislang noch wenig erforscht.

Bedeutung des Netzwerkkonzepts für die Personalarbeit in den Unternehmen

Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie mögen als neues Paradigma in den Sozialwissenschaften (Stegbauer 2010) keine unmittelbar erkennbare Bedeutung für die praktische Personalarbeit besitzen, solange es nicht gelingt, konkrete Anwendungen zu identifizieren. Es lassen sich mindestens drei Anwendungsmöglichkeiten unterscheiden:

- ▶ als „Scheinwerfer“, wenn und soweit das Netzwerkkonzept Sachverhalte der Personalarbeit beleuchtet, die bisher gar nicht oder nur als Randphänomene beachtet werden. Die Rolle der Personalmanager als „Grenzgänger“ in interorganisationalen Netzwerken gehört dazu. Mit der Aufwertung dieses Teilaspekts wird zugleich das

einseitige Image des Personalmanagers als vorwiegend bin-nenorientierter Experte korrigiert;

- ▶ als „Interpretationsmuster“, wenn der Rückgriff auf das allgemeine Netzwerkmodell formale Gemeinsamkeiten von einzelnen Personalprozessen aufzudecken hilft, die bisher als gesonderte Phänomene behandelt wurden. Darauf aufbauend, können Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Konzeptentwicklung zur Steuerung dieser Prozesse gewonnen werden;
- ▶ als „Problemlösungstool“, wenn das Netzwerkkonzept dazu beiträgt, bestimmte Probleme des Personalmanagements zu lösen. Die netzwerk-basierte Kooperation bewirkt u.a. eine erhöhte Flexibilität quantitativer und qualitativer Art bei Auftragschwankungen, mehr Nachhaltigkeit der Personalarbeit (Zink 2008, S. 123 ff) durch Aufbau von Netzwerken zur künftigen Nutzung als Kooperationsbasen, die Initiierung und Beschleunigung von Innovationen im Personalbereich durch Informations- und Erfahrungsaustausch und nicht zuletzt die Bearbeitung von Gemeinschaftsprojekten, die das Potenzial einzelner Unternehmen übersteigen.

Die vorliegende Studie zur Rolle der Personalmanager als „Grenzgänger“ ergänzt Forschungsansätze, die den Personalmanager in Netzwerkorganisationen lediglich als einen reaktiven Anpasser geänderter Rahmenbedingungen für Führung, Weiterbildung, Personalentwicklung und andere Personalfunktionen betrachten (Ackermann 2011a). Beides zusammengenommen, die Rolle des reaktiven Anpassers und die des aktiven „Grenzgängers“, machen deutlich, dass sich wesentliche Teile der Personalarbeit im Umbruch befinden und ein erweitertes Selbstverständnis von Personalmanagement erfordern.

SUMMARY

Research question: Considering the growing importance of business networks the question arises which role HR managers have to play.

Methodology: The study is mainly based on network analysis of several approaches in selected HR-literature.

Praktische Implikationen: This role can be a very active one, if it includes the creation and utilization of HR-specific networks, closely related to activities beyond the borders of the respective home organization. This new role is relevant for the flexibility and sustainability of Human Resource Management and for the self-image beyond the traditional “business partner”-role, too.



PROF. DR. KARL-FRIEDRICH ACKERMANN,
Professor em. des Betriebswirtschaftlichen
Instituts, Universität Stuttgart
Geschäftsführer der ISPA consult GmbH,
Stuttgart
e-mail: info@ispa-consult.de
<http://www.ispa-consult.de>

LITERATURVERZEICHNIS

- Ackermann, Karl-Friedrich (2011 a):** Anforderungen der Unternehmensvernetzung an das Personalmanagement und eigenaktive Selbstvernetzung der Personalmanager, in: Kemper, Hans-Georg / Pedell, Burkhard / Schäfer, Henry (Hrsg.), Management vernetzter Produktionssysteme, München 2011, S. 53 - 67
- Ackermann, Karl-Friedrich (2011 b):** Verstärkung – Frauen in Führungspositionen sind ein Gewinn, Stuttgart (unveröffentlichter Evaluationsbericht).
- Aderhold, Jens (2005):** Unternehmen zwischen Netzwerk und Kooperation in: Aderhold, Jens / Meyer, Matthias / Wetzel, Ralf (Hrsg.), Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 113-142
- Armutat, Sascha et al (Hrsg.) (2009):** Outsourcing und Steuerung externer Partner – Personalmanagement im Wandel. Herausforderungen, Lösungen, Aufgaben, Bielefeld
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (2008):** Personalmanagement mit externen Partnern. Ergebnisse einer Tendenzbefragung. Praxis Papier 5/2008 (www.dgfp.de/praxispapiere)
- Kaiser, Stephan/Paust, Robert/Kampe, Tim (2007):** Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister, Wien
- Kirner, Eva (2005):** Arbeit in neuen Unternehmensstrukturen. Eine empirische Untersuchung zu Arbeit in Kooperationen produzierender Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „boundary spanners“, Diss. Dortmund, Stuttgart
- Kock, K. (1990):** Die austauschbare Belegschaft – Flexibilisierung durch Fremdfirmen und Leiharbeit, Köln
- Petry, Thorsten (2006):** Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden
- Schliepharke, J. (1995):** Fremdfirmenmitarbeiter und Leiharbeitnehmer in der betrieblichen Praxis, Köln
- Stegbauer, Chr. (Hrsg.) (2010):** Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften, 2. Aufl., Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1992):** Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Voß, Günter/Pongratz, Hans (1998):** Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1) 1998, S. 131-158
- Wegge, Martina (1996):** Qualifizierungsnetzwerke – Netze oder lose Fäden? Ansätze regionaler Organisation beruflicher Weiterbildung, Opladen
- Wilkins, Uta (2004):** Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen, Wiesbaden
- Williams, P. (2002):** The Competent Boundary Spanner, in: Public Administration, Vol. 80 (2002), Nr. 1, S. 103-124
- Zink, Klaus J. (2008):** Nachhaltigkeitsstrategien und Human Resource Management (HRM), in: derselbe (Ed): Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management, Heidelberg, S. 123-154

Entsendungsprozesse gestalten: Entsendung von Fach- und Führungskräften nach Indien

Von Prof. Dr. Dirk Holtbrügge und Carina B. Friedmann (Universität Erlangen-Nürnberg)

Bei der Entsendung von Mitarbeitern nach Indien sind Unternehmen mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. Diese beginnen mit der richtigen Auswahl des entsandten, der Vorbereitung auf die großen kulturellen und strukturellen Unterschiede, der Beachtung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen und schließlich einer umfassenden Reintegrationsplanung.

Die Bedeutung Indiens für deutsche Unternehmen hat in den letzten Jahren stark zugenommen (vgl. Holtbrügge/Friedmann 2011). Nachdem lange Zeit vor allem Großunternehmen in dem Land investiert haben, werden nun auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen dort tätig. Eine große Herausforderung stellt dabei die Entsendung deutscher Fach- und Führungskräfte dar. Im Folgenden werden die in den einzelnen Phasen auftretenden Probleme skizziert und Lösungsansätze entwickelt.

Auswahl geeigneter Entsandter

Ausländische Unternehmen stehen vor der grundsätzlichen Entscheidung, ob vakante Fach- oder Führungspositionen in Indien mit einem indischen Mitarbeiter oder einem entsandten der deutschen Muttergesellschaft besetzt werden sollen. Beide Alternativen der Besetzungspolitik weisen spezifische Vor- und Nachteile auf. Indische Mitarbeiter sind in einem hohen Maße mit den lokalen Bedingungen vertraut und verfügen zumeist über ein umfangreiches und in Indien sehr wichtiges persönliches Beziehungsnetz. Sie verursachen zudem deutlich geringere Personalkosten. Vor allem für hochrangige Fach- und Führungspositionen stehen jedoch vielfach nicht genügend geeignete Stellenbewerber mit internationaler Erfahrung zur Verfügung. Eine Alternative sind deshalb Non-Resident-Indians (NRI), d. h. indische Auslandsrückkehrer (vgl. Abb. 2). Diese sind dann besonders geeignet, wenn sie zuvor in der Muttergesellschaft tätig waren. Auch indische Auslandsstudenten können für Fach- und Führungspositionen rekrutiert werden. Alleine in den USA sind mehr als 104.000 indische Studenten eingeschrieben (vgl. Chow/Cho 2011). Dagegen ist die Zahl indischer Studenten in Deutschland mit 4.000 pro Jahr nur gering. NRI, die lange Zeit im Ausland gelebt haben, sind jedoch häufig nicht mehr mit den sich schnell wandelnden

Bedingungen in Indien vertraut. Zudem genießen sie bei indischen Mitarbeitern häufig nur eine geringe Wertschätzung. Die Zahl der entsandten Mitarbeiter aus der Muttergesellschaft ist dagegen in Indien weitaus geringer als etwa in China. Indien gilt in vielen Unternehmen als wenig attraktives Entsendungsland. Kulturelle und gesundheitliche Probleme stellen sowohl beruflich als auch privat für die Mehrheit aller entsandten die größten Herausforderungen dar (Crown Relocations 2008). Daher sind Mitarbeiter der Muttergesellschaft oft nur bei erheblichen finanziellen Zulagen zu einer Entsendung in dieses Land bereit. Zudem muss berücksichtigt werden, dass für diese neben dem Grundgehalt weitere Kosten (z. B. Umzugskosten, Wohnkostenzulage, Beiträge zur Sozialversicherung, etc.) anfallen, die insgesamt zwischen 200 und 300 % über den direkten Lohnkosten liegen können. Ein Beispiel hierfür sind die hohen Mietkosten. Nach der Cost of Living Survey von Mercer (2011) nehmen New Delhi den 85. und Mumbai den 95. Platz unter den teuersten Städten der Welt ein (vgl. Abb. 1).

Stammhausdelegierte sind unerlässlich

Trotz der hohen Kosten ist die Entsendung von Stammhausdelegierten vor allem in der Aufbauphase einer Tochtergesellschaft zur Übertragung von Management-, Produkt- und Verfahrens-Know-how unerlässlich, da diese Aufgaben zumeist nicht durch lokale Mitarbeiter bewerkstelligt werden können. Zu den Aufgaben der Stammhausdelegierten zählt dabei i. d. R. nicht nur die möglichst reibungslose Einführung moderner Technologien und Managementkonzepte, sondern auch die Schulung einheimischer Mitarbeiter. Westliche Fach- und Führungskräfte genießen dabei nach empirischen Studien von Sinha (2004) und Awasthy/Gupta (2009) eine höhere Wertschätzung als indische Manager oder Manager aus anderen asiatischen Ländern.

Darüber hinaus werden Stammhausdelegierte häufig zur Steuerung und Kontrolle eingesetzt. Hinter dieser Zielsetzung steht die Annahme, dass indische Mitarbeiter aufgrund ihrer Eingebundenheit in den lokalen Kontext eine geringe Unternehmensloyalität besitzen. Stammhausdelegierte sollen zudem zur effizienten Kommunikation mit der Muttergesellschaft beitragen. Diese ist insbesondere dann bedeutsam, wenn die

ABSTRACT

Forschungsfrage: Mit welchen Herausforderungen ist eine Entsendung nach Indien verbunden?

Methodik: Der vorliegende Beitrag stützt sich auf Literaturanalysen und aktuelle Forschungen (Holtbrügge/Friedmann 2011).

Praktische Implikationen: Indien gewinnt für die Entsendung von Fach- und Führungskräften zunehmend an Relevanz. Kandidaten für eine Entsendung müssen daher angesichts der besonderen kulturellen und gesundheitlichen Herausforderungen hinsichtlich ihrer Eignung sorgfältig geprüft werden. Neben der organisatorischen Begleitung ist eine interkulturelle Vorbereitung unbedingt notwendig.

Tochtergesellschaft in Indien vielfältige materielle und organisatorische Verflechtungen mit Unternehmenseinheiten in anderen Ländern aufweist. Stammhausdelegierte sprechen nicht nur die gleiche Sprache wie die Mitarbeiter in der Muttergesellschaft, sondern verfügen durch ihre frühere Tätigkeit dort auch über ein engmaschiges Beziehungs- und Kommunikationsnetzwerk. Auch wenn die länderübergreifende Kommunikation durch neue Kommunikationsmedien erheblich erleichtert wird, kommt diesen persönlichen Bindungen eine wichtige Koordinationsfunktion zu. Nicht zuletzt dient die Entsendung von Stammhausdelegierten auch als Instrument der Personalentwicklung. Da Indien im Rahmen der weltweiten Strategie vieler Unternehmen eine wachsende Bedeutung besitzt, versuchen diese vielfach, die Zahl der Mitarbeiter mit indienspezifischen Kenntnissen und Erfahrungen zu erhöhen.

Virtuelle Entsendung als Alternative

Eine Alternative zur Tätigkeit in Indien stellen virtuelle Entsendungen dar (vgl. Holtbrügge/Schillo 2008). Virtuelle Entsandte sind physisch im Heimatland ansässig, interagieren während eines Großteils ihrer Arbeitszeit jedoch mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in Indien. Wohn- und Arbeitsort sind somit getrennt. Diese Führung auf Distanz wird vor allem durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht. Virtuelle Entsendungen sind deshalb vor allem in der IT-Branche verbreitet. Ihre Vorteile sind die Reduzierung von Entsendungskosten für die Unternehmung sowie die bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben für die Mitarbeiter. Dem stehen sehr hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit gegenüber.

Die Auswahlkriterien

Bei der Auswahl von Entsandten müssen mehrere Kriterien berücksichtigt werden: Tätigkeitsbezogen-fachliche Kriterien sind vor allem bei der Verlagerung anspruchsvoller Technologien und Managementkonzepte nach Indien bedeutsam. Die fachliche Kompetenz der Entsandten ist zudem dann besonders wichtig, wenn die Qualitätsanforderungen in der indischen Tochtergesellschaft sehr hoch sind. Dies ist etwa dann der Fall, wenn ausgeprägte Liefer- und Leistungsverflechtungen mit der Mut-

tergesellschaft und anderen Tochtergesellschaften bestehen.

Die Bedeutung verhaltensbezogener Kriterien resultiert daraus, dass Stammhausdelegierte in Indien häufig über ein größeres Aufgabenspektrum als im Heimatland verfügen. Die Gründe dafür sind der zumeist geringere Spezialisierungsgrad sowie das Fehlen von Stabsabteilungen zur Entscheidungsunterstützung. Ausländische Entsandte haben in Indien zudem oft nicht nur fachliche Aufgaben, sondern ihnen kommt – aufgrund des ausgeprägten hierarchischen und patriarchalischen Führungsstils – auch eine persönliche Vorbildfunktion zu.

Interkulturell-umweltbezogene Kriterien zielen auf die spezifischen Anforderungen einer Tätigkeit in Indien ab, die sich durch die großen kulturellen Unterschiede zu Deutschland ergeben. In Indien spielen Kaste, Religion und Herkunft eine wichtige Rolle im täglichen Leben und sind auch am Arbeitsplatz von Bedeutung (vgl. Kakar/Kakar 2006). Ohne eine detaillierte Kenntnis der indischen Kultur ist deshalb eine erfolgreiche Tätigkeit kaum möglich.

Nicht zuletzt müssen bei der Auswahl persönliche Kriterien wie das Alter sowie die physische und psychische Belastbarkeit berücksichtigt werden. Aufgrund des subtropischen Klimas in den meisten Landesteilen und der damit verbundenen physischen Belastung maßen bereits die Briten zu Kolonialzeiten

Abb. 1: Lebenshaltungskosten für Expatriates in indischen Städten im weltweiten Vergleich 2011

Rang innerhalb Indiens	Rang weltweit	Stadt
1	85	New Delhi
2	95	Mumbai
3	180	Bengaluru
4	194	Chennai
5	207	Kolkata

Quelle: Mercer 2011

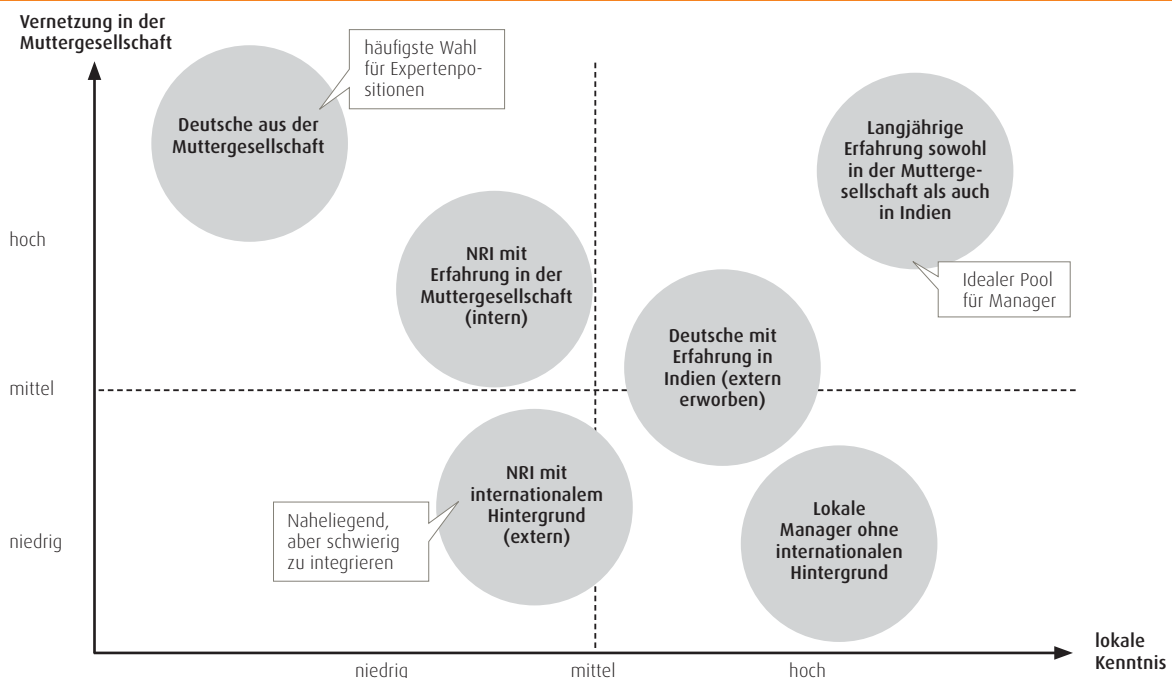
dem Alter und Gesundheitszustand der Entsandten eine große Bedeutung zu (vgl. Stening 1994, S. 389). Das Alter spielt in Indien zudem im Rahmen der Personalführung eine besondere Rolle, da älteren Mitarbeitern grundsätzlich eine höhere Autorität zugesprochen wird als jüngeren. Familiäre und sonstige Bindungen sowie die Einstellung des (Ehe-)Partners zum Aufenthalt in Indien sind ebenfalls von großer Bedeutung. Zahlreiche Studien belegen, dass die Unzufriedenheit der mitreisenden Familienangehörigen zu den häufigsten Ursachen für den vorzeitigen Abbruch von Auslandsentsendungen zählt (vgl. Holtbrügge 2008). Dies gilt für Indien in einem besonderen Maße, da die Lebensbedingungen in vielen Regionen von Ausländern als wenig attraktiv wahrgenommen werden. Besonders problematisch ist es, wenn die Qualifikationen des Partners in Indien nicht anerkannt werden, keine Arbeitsgenehmigung besteht bzw. die Möglichkeiten einer außerberuflichen Betätigung begrenzt sind. Ähnliches gilt für das Fehlen internationaler Kindergärten oder Schulen (vgl. Balasubramanian/Fürth 2010). Die Entscheidung, eine Tätigkeit in Indien aufzunehmen, sollte deshalb auf einem realistischen job preview basieren, welcher dem Entsandten und seiner Familie die Konsequenzen einer Entsendung deutlich macht. Hierzu bietet es sich an, Kollegen mit Erfahrung in Indien zurate zu ziehen und zusammen mit dem Partner bzw. der Familie eine Reise zum

zukünftigen Arbeits- und Wohnort (preliminary trip) durchzuführen.

Fachliche und interkulturelle Vorbereitung

Ebenso wichtig wie eine sorgfältige Auswahl ist eine umfassende Vorbereitung des Entsandten und seines Partners. Dabei können kognitive und erfahrungsbezogene Methoden des interkulturellen Trainings unterschieden werden. Die kognitiv orientierte Vorbereitung umfasst kurze Informationsveranstaltungen über die indische Geschichte, Politik, Wirtschaft und Kultur, wie sie etwa regelmäßig von den Industrie- und Handelskammern durchgeführt werden, sowie Einführungs- bzw. Auffrischkurse der englischen und/oder einer regional relevanten Sprache. Anspruchsvoller ist das Cultural-Assimilator-Training, bei dem die Teilnehmer mit landestypischen interkulturellen Problemsituationen konfrontiert werden und sich für eine von mehreren vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten oder Erklärungen des geschilderten Verhaltens ihrer potenziellen indischen Interaktionspartner entscheiden müssen (vgl. Mitterer/Mimler/Thomas 2006). Es soll durch Fallbeispiele mit landestypischen interkulturellen Problemsituationen in ausgewählten Bereichen (etwa dem Arbeitsverhalten) ein Verständnis für die Andersartigkeit der indischen Kultur bewirken und gleichzeitig als Handlungsorientierung dienen. Da Cultural Assimilator Trainings auf einen intellek-

Abb 2: Alternativen der Besetzung von Fach- und Führungspositionen



Quelle: leicht modifiziert nach Vermeer/Neumann 2008, S. 133

tuellen Zugang zur indischen Kultur beschränkt sind, können sie jedoch nur eine erste Orientierung für Personen geben, die wenig indienspezifische Kenntnisse besitzen.

Erfahrungsbezogene Vorbereitungsmaßnahmen sollen den zukünftigen Delegierten und seinen Partner auf die politischen, wirtschaftlichen und insbesondere kulturellen Bedingungen in Indien vorbereiten, deren Verständnis der landesspezifischen Besonderheiten und der kulturbedingten Verhaltensweisen von Geschäftspartnern und Mitarbeitern fördern und zur adäquaten Anpassung des eigenen Verhaltens beitragen.

Dazu dienen insbesondere unternehmensbezogene Fallstudien und Rollenspiele, an denen häufig Auslandsrückkehrer oder Interaktionspartner aus Indien teilnehmen (contrast culture training). Noch authentischer sind kurze Informationsreisen an den zukünftigen Tätigkeitsort (preliminary trips), bei denen bereits erste unmittelbare Eindrücke des zukünftigen Arbeits- und Wohnumfelds gewonnen und persönliche Kontakte geknüpft werden können.

Aufgrund der extremen Klimabedingungen in vielen Regionen des Landes ist es ratsam, sich vor dem Aufenthalt in Indien neben einer fachlichen und kulturellen Vorbereitung auch einer umfassenden ärztlichen Untersuchung zu unterziehen. Zudem sollten rechtzeitig die erforderlichen Impfungen durchgeführt werden. Aktuelle Informationen hierzu können beim Auswärtigen Amt (www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Indien) oder bei den Tropeninstituten (www.klinikum.uni-muenchen.de/Abteilung-fuer-Infektions-und-Tropenmedizin) abgerufen bzw. erfragt werden.

In Deutschland gibt es eine wachsende Zahl von Weiterbildungsanbietern, die sich auf die Vorbereitung von Auslandsentsandten nach Indien spezialisiert haben. So bietet etwa das INDIENforum, ein Geschäftsbereich des Global-Competence-Forums, spezielle Maßnahmen an (vgl. www.indienforum.de). Auf die Vorbereitung von Auslandsentsandten nach Indien und deren Betreuung vor Ort ist auch die Unternehmensberatung Global-Management-Competence spezialisiert (www.gm-competence.de).

Nicht auf „Do's and Don'ts“ beschränken

In Indien kann sich die interkulturelle Vorbereitung auf eine Tätigkeit in Indien nicht auf das Erlernen vermeintlicher „Do's and Don'ts“ beschränken. Wegen der großen kulturellen, ökonomischen und sozialen Heterogenität des Landes ist es unmöglich, allgemein gültige Handlungsempfehlungen zu geben. Während in ländlichen Regionen und staatlich dominierten Industriezweigen noch traditionelle Werte und Normen vorherrschen, findet in Großstädten und international orientierten Branchen wie der IT-Industrie eine Adaption westlicher Kulturmuster statt (vgl. Messner 2009). Wie in früheren Epochen der indischen Geschichte werden diese jedoch nicht unreflektiert übernommen, sondern flexibel in das indische

Wertesystem integriert. Interkulturelle Trainings müssen deshalb vor allem diese Vielschichtigkeit, Ambiguität und Widersprüchlichkeit sowie die mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten verlaufende Dynamik der indischen Kultur deutlich machen.

Die Komplexität der Wirkungszusammenhänge der indischen Kulturmerkmale zeigt anschaulich das Beispiel eines deutschen Entsandten, der lange Zeit als Geschäftsführer einer indischen Tochtergesellschaft tätig war. „Bevor ich nach Indien gekommen bin, habe ich sehr viel über das Land gelesen und mich intensiv vorbereitet. Ich kannte mich gut im Kastensystem aus und habe meine Personalentscheidungen daran orientiert. Nach einiger Zeit habe ich dann festgestellt, dass gerade die besten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben. Ich konnte mir das lange Zeit überhaupt nicht erklären, bis mich einer meiner Mitarbeiter darauf hingewiesen hat, dass viele gerade deshalb zu uns kommen, weil sie in einem deutschen Unternehmen einen partizipativen Führungsstil und leistungsorientierte Bezahlung erwarten. Wenn ich dann Entscheidungen treffe, die am Kastensystem orientiert sind, verschrecke ich genau diejenigen, die damit nichts mehr zu tun haben wollen. Ich habe dann genauso gehandelt, wie ich es auch in Deutschland getan hätte, und meine Mitarbeiter waren viel zufriedener.“

Herausforderungen während der Einsatzphase

Ausländische Staatsbürger (ausgenommen Bürger von Nepal und Bhutan) müssen bei der Einreise nach Indien im Besitz eines gültigen Reisepasses oder Reisedokuments und eines gültigen Visums sein. Visa zum Zwecke des Tourismus, der Einreise, des Transits, zu Konferenzen, Geschäftsvisa und Arbeitsvisa werden an ausländische Staatsbürger von den Indischen Botschaften und Konsulaten bzw. deren Servicepartnern im Ausland ausgestellt.

Geschäftsvisa können bis zu einer Dauer von fünf Jahren mit mehrfacher Einreise erteilt werden. Von einer indischen Botschaft im Ausland ausgestellte Geschäftsvisa können in Indien erneuert oder verlängert werden. Ausländische Staatsbürger, die in Indien arbeiten möchten, müssen eine Aufenthaltsgenehmigung bei den regionalen Ausländermeldeämtern (Foreigners Regional Registration Offices, FRRO) beantragen, die es in allen größeren Städten gibt. In kleineren Städten ist diese bei den Dienststellen der Polizei erhältlich.

Für die Einstellung von ausländischen Mitarbeitern muss bei Vorlage eines Beschäftigungsangebots oder Arbeitsvertrags ein Arbeitsvisum (Employment Visa) beantragt werden. Die Arbeitserlaubnis in Indien erstreckt sich über die Gültigkeitsdauer des erteilten Visums, das sich wiederum an der Länge des Arbeitsvertrags orientiert.

Bei unbefristeten Arbeitsverträgen wird i. d. R. zunächst ein Visum für ein Jahr ausgestellt. Das Visum kann beliebig oft

verlängert werden. Die Verlängerung ist nur vor Ort in Indien möglich (www.indianembassy.de).

Sozialversicherungspflicht und Einkommensbesteuerung

Alle in ausländischen Unternehmen in Indien Beschäftigten unterliegen der Sozialversicherungspflicht. Nach dem Abkommen zwischen Deutschland und Indien über die Regelung der Sozialversicherung vom 8. Oktober 2008 wird eine Doppelversicherung und Doppelbelastung von Arbeitnehmern vermieden, die von einem in das andere Land entsandt werden. Das Abkommen sieht einen Entsendezeitraum von bis zu 48 Kalendermonaten vor, der auf gemeinsamen Antrag von Arbeitnehmer und Arbeitgeber um höchstens 12 Monate verlängert werden kann.

Bei der Besteuerung von Ausländern wird im Allgemeinen nur ihr indisches Einkommen zugrunde gelegt. Dabei gilt ein progressiver Steuertarif mit einem Spitzensteuersatz von 30 %. Deutschland und Indien haben im Jahr 1995 ein Abkommen zu Vermeidung der Doppelbesteuerung abgeschlossen. Der Umfang der Steuerpflicht ändert sich, wenn der Steuerpflichtige als (beschränkt) ansässig gilt. Das indische Steuergesetz unterscheidet drei Arten der Ansässigkeit, und zwar uneingeschränkt Ansässige (Residents and Ordinarily Residents, ROR), eingeschränkt Ansässige (Residents but not Ordinarily Residents, NOR) und nicht Ansässige (Non-Residents).

Natürliche Personen gelten als uneingeschränkt ansässig (ROR), wenn sie sich entweder

- ▶ im Finanzjahr (previous year) mindestens während 182 Tagen in Indien aufgehalten haben oder
- ▶ wenn sie im Finanzjahr mindestens 60 Tage und in den davorliegenden vier Finanzjahren kumuliert mindestens 365 Tage in Indien waren.

Natürliche Personen werden als nur eingeschränkt ansässig (NOR) behandelt, wenn sie zwar eine der beiden oben genannten Bedingungen erfüllen, aber

- ▶ entweder in neun der zehn vorausgegangenen Finanzjahre den Status eines Non-Resident besaßen oder
- ▶ in den sieben vorausgegangenen Finanzjahren kumuliert höchstens 729 Tage in Indien waren.

Kulturelle Anpassung in mehreren Phasen

Neben der Berücksichtigung der aufenthalts- und sozialversicherungsrechtlichen Bedingungen besteht eine weitere Herausforderung des Einsatzes ausländischer Fach- und Führungskräfte in der Anpassung an die indische Kultur. Wie in anderen Ländern folgt diese häufig einem typischen Phasenprozess, den Chhokar als Abfolge verschiedener Überraschungen charakterisiert. „Die Überraschung und häufig auch der Schock der ersten Phase hängt mit der Art und Weise zusammen, wie anders Dinge in der fremden Kultur funktionieren – oder manchmal eben auch nicht funktionieren. Wenn Expatriates in

der zweiten Phase mit der Kultur vertraut werden, entdecken sie häufig zu ihrer eigenen Überraschung Ähnlichkeiten zwischen der eigenen und der fremden Kultur. Der Grund hierfür ist, dass die indische Kultur so vielfältig ist, dass jeder Expatriate eine ihm vertraute Verhaltensweise entdeckt. Die dritte Phase beginnt, wenn man darauf aufmerksam wird, dass zwar das Verhalten ähnlich ist, die Gründe hierfür aber unterschiedlich sind. Die Suche nach den Ursachen von Verhaltensweisen geht damit weiter und führt zu einem tieferen Verständnis und einer größeren Wertschätzung von Land und Kultur. Dieser Prozess ist zeitintensiv. Daher empfiehlt es sich für alle ausländischen Manager, sehr viel Geduld mit nach Indien zu bringen. Für Indien (...) empfiehlt es sich, kulturelle Unterschiede zu erwarten, sie zu akzeptieren und zu respektieren, gleichzeitig jedoch nicht den Blick für die Gemeinsamkeiten zu verlieren“ (Chhokar 2007, S. 1005 f.).

Repatriierung

Die letzte Phase des Entsendungsprozesses bildet die Vorbereitung des Entsandten auf seine Rückkehr nach Deutschland. Viele Indienrückkehrer klagen über einen ausgeprägten Kontra-Kulturschock, der vor allem durch den Verlust von Verantwortung, die Reduzierung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraums sowie persönliche und familiäre Anpassungsprobleme ausgelöst wird. „Es war nicht ganz leicht“, so ein ehemaliger Entsandter eines deutschen Unternehmens nach seiner Rückkehr, „die Herausforderungen des Chaos wieder gegen die Langeweile der Hierarchie einzutauschen.“ Darüber hinaus ist die Rückkehr in das Heimatland vielfach mit einem Verlust sozialer Privilegien verbunden. Ist es in Indien aufgrund der niedrigen Lohnkosten etwa möglich und üblich, mehrere Hausangestellte für Einkauf, Kochen und Waschen sowie die Betreuung von Kindern zu beschäftigen, muss auf diese Annehmlichkeit nach der Rückkehr nach Deutschland zumeist verzichtet werden. Auch Einladungen zu Veranstaltungen der Deutschen Botschaft oder zu Besuchen von deutschen Regierungsdelegationen fallen weg.

Um die Arbeitsleistung und -zufriedenheit von Indienrückkehrern zu steigern, deren in Indien erworbene Erfah-

SUMMARY

Forschungsfrage: What are the challenges for a delegation to India?

Methodik: The present article is mainly based on literature analysis and own comprehensive research (Holtbrügge/Friedmann 2011).

Praktische Implikationen: India is becoming more important for the expatriation of skilled and managing personnel. However, the delegation is connected to specific challenges. The expatriation candidates have to be examined very carefully concerning their suitability because there are many health- and culture-related challenges. Therefore, intercultural training becomes vital, in addition to the organizational support.

rungen für die Muttergesellschaft nutzbar zu machen und die Bereitschaft für zukünftige Auslandsentsendungen nicht zu gefährden, ist deshalb eine rechtzeitige und umfassende Reintegrationsplanung unerlässlich. Dazu zählen die systematische Unterrichtung der Delegierten über alle wichtigen unternehmensinternen Veränderungen, die Unterstützung bei der Bewältigung der insbesondere nach längeren Aufenthalten in Indien auftretenden beruflichen und privaten Probleme sowie die zeitgerechte Bereitstellung einer den Erwartungen und Qualifikationen des Delegierten entsprechenden Stelle.

Nutzen für die Praxis

Kandidaten für eine Entsendung nach Indien müssen hinsichtlich ihrer Eignung sorgfältig geprüft werden, da in kaum einem anderen Land die kulturellen und gesundheitlichen Herausforderungen so groß sind wie dort.

Die besonderen kulturellen Herausforderungen in Indien machen eine intensive kulturelle Vorbereitung – neben der organisatorischen Begleitung – für den Entsandten und die Familie unbedingt notwendig. Ebenso wichtig ist eine intensive Repatriierungsphase nach der Rückkehr aus Indien.



PROF. DR. DIRK HOLTBRÜGGE, Inhaber des Lehrstuhls für internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg
e-mail:
Dirk.Holtbruegge@wiso.uni-erlangen.de
www.im-fau.de



CARINA B. FRIEDMANN, Dipl.-Sozw., Mitarbeiterin am Lehrstuhl für internationales Management, Universität Erlangen-Nürnberg
e-mail:
carina.friedmann@wiso.uni-erlangen.de
www.im-fau.de

LITERATURVERZEICHNIS

Awasthy, R./Gupta, R.K. (2009): Indian Executive's Perceptions of Expatriate Managers. In: International Journal of Indian Culture and Business Management, Vol. 2, 2, 2009, S. 164-184.

Balasubramanian, V./Fürth, A.(2010): Leben und Arbeiten in Indien. Göttingen 2010.

Chhokar, J.S.(2007): India: Diversity and Complexity in Action. In: Culture and Leadership across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, hrsg. v. J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck und R.J. House. Mahwah, NJ 2007, S. 971-1020.

Chow, P./Cho, K.(2011): Expanding U.S. Study Abroad to India: A Guide for Institutions 2011. New York: 2011

Crown Relocations (2008): Relocating Staff to Emerging & Rapidly Growing Markets, <http://www.crownrelo.com/relo/docs/survey.200803.pdf>.

Holtbrügge, D. (Hrsg.) (2008): Cultural Adjustment. Theoretical Concepts and Empirical Studies. München-Mering 2008.

Holtbrügge, D./Friedmann, C.B.(2011): Geschäftserfolg in Indien. Berlin et al. 2011.

Holtbrügge, D./Schillo, K. (2008): Managing from a Distance: Virtual Delegation to India. In: Rightshore! Successfully Industrialize SAP® Projects Offshore, hrsg. v. A. Hendel, W. Messner u. F. Thun. Berlin et al. 2008, S. 212-144.

Kakar,S./Kakar, K. (2006): Die Inder. Portrait einer Gesellschaft. München 2006.

Mercer (2011): Worldwide Cost of Living survey 2011 - City rankings, www.mercer.com.

Messner, W. (2009): Working with India. The Softer Aspect of a Successful Collaboration with the Indian IT & BPO Industry. Berlin et al. 2009.

Mitterer, K./Mimler, R./Thomas, A.(2006): Beruflich in Indien. Trainingsprogramm für Manager, Fach- und Führungskräfte. Göttingen 2006

Sinha, J.B.P. (2004): Multinationals in India. Managing the Interface of Cultures. New Delhi-Thousand Oaks-London 2004.

Stening, B.W. (1994): Expatriate Management. Lessons from the British in India. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 5,2,1004, S. 385-404.

Vermeer, M./Neumann, C. (2008): Praxishandbuch Indien. Wie Sie Ihr Indiengeschäft erfolgreich managen. Kultur verstehen, Mitarbeiter führen, Verhandlungen gestalten. Wiesbaden 2008.

Finanzielle Anreize und Produktivität

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

Die Safelite Glass Company stellte 1994 die Bezahlung ihrer Monteure von einem Fixlohn auf eine leistungsorientierte Entlohnung um. Fortan wurde nicht mehr jedem Monteur der gleiche Stundenlohn gezahlt, sondern die Bezahlung an die Anzahl montierter Autoglasscheiben gekoppelt. Die durchschnittliche Produktivität erhöhte sich anschließend um 44 %. Finanzielle Anreize hatten in dieser viel zitierten Studie von Edward Lazear (2000) einen eindeutig positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung.

Im Jahr 2007 begann die oberste New Yorker Schulbehörde ein Experiment mit dem Ziel, die Wirkung finanzieller Anreize auf die Leistung von Lehrern zu untersuchen. In einigen Schulen wurden Bonuszahlungen für Lehrer gewährt, deren Höhe abhängig war von einer Vielzahl an Indikatoren wie Anwesenheit, Studienleistungen und Abschlussquote der Schüler. Verglich man später die Kennzahlen zwischen Lehrern, die leistungsorientierte Bonuszahlungen bekommen konnten (Experimentalgruppe), mit Lehrern, denen weiterhin ein Fixgehalt gezahlt wurde (Kontrollgruppe), so ergab sich kein statistisch bedeutsamer Einfluss von Bonuszahlungen auf die relevanten Zielgrößen. Nicht einmal das Verhalten der Lehrer hatte sich signifikant verändert. Leistungsorientierte Entlohnung hatte also keinen erkennbaren Einfluss (Fryer, 2011).

Wie lassen sich diese sehr unterschiedlichen Ergebnisse einordnen? Fragt man HR-Verantwortliche, so erhält man in der Regel eine positive Einschätzung des Zusammenhangs zwischen leistungsorientierter Bezahlung und Unternehmensleistung. Entsprechend nutzen 57 % der deutschen Unternehmen leistungsorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte und 37 % für ihre Mitarbeiter (vgl. Berger, Herbertz und Sliwka, 2011: 7). Regelmäßig, zuletzt im Rahmen der Finanzkrise, werden variable Vergütungssysteme jedoch auch kritisch diskutiert, zum einen wegen der praktischen Implementierungsprobleme, zum anderen aber aus einer grundsätzlichen Skepsis gegenüber finanziellen Anreizsystemen.

Wir möchten mit diesem Artikel einen Überblick des aktuellen empirischen Forschungsstands geben: Welche wissenschaftliche Evidenz gibt es zu Richtung und Stärke des Zusammenhangs zwischen finanziellen Anreizen und Produktivität? Was leitet sich daraus für die Personalarbeit ab?

Die zwei Eingangsbeispiele haben gezeigt, dass die Antwort nicht ganz einfach ist. Wir beginnen unsere Analysen deshalb zunächst mit Studien zur generellen Bedeutsamkeit leistungsorientierter Bezahlung und arbeiten anschließend Faktoren heraus, die einen Einfluss auf die Stärke dieses Zusammenhangs haben.

Wie wirken finanzielle Anreize?

Es gibt verschiedene Wirkmechanismen, über die finanzielle Anreize die Leistung beeinflussen können. In der Literatur werden häufig drei Funktionen unterschieden, über die finanzielle Anreize letztlich einen positiven Einfluss auf die Produktivität im Unternehmen ausüben können:

1. **Motivationsfunktion:** Finanzielle Anreize führen zu einem zusätzlichen Arbeitseinsatz der Beschäftigten im Sinne der Unternehmensziele.
2. **Informationsfunktion:** Die mit den Anreizen verbundenen Ziele geben eine Orientierung. Der Mitarbeiter erkennt, welche Ziele dem Unternehmen besonders wichtig sind.
3. **Selektionsfunktion:** Der Arbeitsplatz wird für besonders produktive Arbeitnehmer attraktiv. Infolgedessen entscheiden sich überdurchschnittlich produktive Mitarbeiter eher für ein Unternehmen, das ihnen durch finanzielle Anreize zusätzliche Einkommensmöglichkeiten bietet (Selbstselektion). Darüber hinaus verbleiben produktive Mitarbeiter bei leistungsorientierter Vergütung eher im Unternehmen.

Betrachtet man die Bedeutung dieser verschiedenen Effekte, so zeigt die oben beschriebene Safelite-Studie von Lazear beispielsweise, dass sich der Produktivitätsgewinn ungefähr zur Hälfte auf eine Leistungssteigerung der Arbeiter, ansonsten auf einen Selektionseffekt zurückführen lässt. Versucht man den zentralen Effekt zwischen finanziellen Anreizen und Leistung zu verallgemeinern, bietet sich ein Blick auf existierende Meta-Analysen an, die zahlreiche Einzelstudien zu einem Gesamtbild verdichten. Ein Ausgangspunkt ist hier die Arbeit von Jenkins, Gupta, Mitra und Shaw (1998). Die Autoren berücksichtigen insgesamt 39 empirische Arbeiten aus dem Zeitraum 1965–1995. Übergreifend kann ein positiver Zusammenhang zwischen dem Einsatz finanzieller Anreize und der Produktivität gemessen an der Output-Menge festgestellt wer-

den. Die Qualität hingegen wird durch finanzielle Anreize in der Regel nicht gesteigert, es kommt aber auch nicht zu einer qualitativen Verschlechterung der Arbeitsergebnisse durch die Mengenerhöhung. Andere Meta-Analysen kommen zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. die Diskussion in Gerhart, Rynes und Fulmer, 2009). Es lässt sich also das wichtige Zwischenfazit ziehen, dass von finanziellen Anreizen eine im Durchschnitt positive Wirkung auf die Produktivität ausgeht.

Trotzdem gibt es auch Beispiele, in denen von keinem oder sogar einem negativen Effekt finanzieller Anreize auf die Leistung berichtet wird. Mit finanziellen Anreizen kann ein Unternehmen also viel gewinnen – aber auch verlieren, wenn das Anreizsystem schlecht gestaltet ist. Die Stärke und Richtung dieses insgesamt positiven Zusammenhangs kann von einer Vielzahl verschiedener Faktoren beeinflusst werden, die teilweise vom Unternehmen gesteuert werden können, teilweise aber auch in der Unternehmensumwelt begründet liegen.

Welche Faktoren beeinflussen die Wirkung?

Die Wirkung finanzieller Anreize hängt in starkem Ausmaß ab von den Arbeitsaufgaben der betroffenen Mitarbeiter, von den Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Ausgestaltung des Vergütungssystems. Zentral für die Beurteilung der Wirkungsweise von Anreizsystemen ist dabei der Zusammenhang von Arbeitsaufgaben und der für diese Aufgaben verfügbaren Leistungsmaße. Leistungsmaße können subjektive oder objektive Indikatoren sein. Subjektive Leistungsindikatoren werden in der Regel über Vorgesetztenurteile erfasst. Objektive Maße beruhen auf quantifizierbaren Ergebnisgrößen, beispielsweise etwa dem Umsatz eines Außendienstmitarbeiters.

Objektive Indikatoren haben meist den Vorteil, dass sie weniger manipulierbar sind, sie sind jedoch nicht immer für alle Aufgaben eines Mitarbeiters verfügbar. Denn sehr häufig bearbeiten Mitarbeiter eine größere Zahl von Aufgaben, und nicht alle Aufgaben sind in gleichem Ausmaß messbar. Es besteht die Gefahr sogenannter Multitasking-Probleme (Holmström und Milgrom, 1991): Werden nur einzelne gut messbare Aufgaben entlohnt (z. B. die produzierte Quantität), so können andere schlechter messbare Aufgabenbestandteile leiden (z. B. die Qualität). Es kommt zu verhaltenssteuernden Fehlanreizen, wie z. B. unangemessen risikoorientiertes Verhalten, Kurzfristorientierung oder eine unangemessene Fokussierung auf eine bestimmte Zielgröße. Auswahl, Bewertung und systematische Kontrolle der Zielgrößen sind folglich erfolgskritisch bei der praktischen Implementierung variabler Vergütungssysteme. Werden jedoch sehr viele objektive Indikatoren als Vergütungsgrundlage kombiniert, so steigt die Komplexität des Anreizsystems und diese kann die Wirkungsweise unterminieren, da Mitarbeiter den Überblick über das System verlieren.

Subjektive Leistungsbeurteilung kann hier helfen, da mehr

Meta-Analysen

Die rasante Expansion empirischer Forschung führt einerseits zu einem Erkenntnisgewinn, andererseits aber auch zu einer Heterogenität und zum Teil Widersprüchlichkeit von Forschungsergebnissen. Zu interessanten Forschungsfragen lassen sich regelmäßig Einzelstudien finden, die zu diametral entgegengesetzten Ergebnissen kommen. Meta-Analysen fassen empirische Einzelstudien zu einer spezifischen Fragestellung systematisch, d. h., unter Berücksichtigung von Untersuchungsumfang und Design zusammen. Mit speziellen statistischen Verfahren wird eine Synthese von Informationen aus unterschiedlichen Datenquellen zu einem aussagekräftigen Gesamtbild erreicht. Häufig zitiertes Beispiel ist die Studie von Schmidt, Hunter (1998) zur Validität von Personalauswahlverfahren.

Aspekte der Leistung erfasst werden können. Allerdings zeigt eine umfassende empirische Literatur, dass subjektive Beurteilungen häufig verzerrt sind und unterschiedliche Vorgesetzte nach unterschiedlichen Kriterien bewerten. Ein typischer Befund ist, dass Vorgesetzte zu wenig zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Mitarbeitern differenzieren. Dies wiederum führt in der Regel zu einer Reduktion der Anreize (Bol 2011, Kampkötter und Sliwka 2011). Um die Bewertungsskala ganz auszuschöpfen, setzen einige Unternehmen sogenannte Forced-Distribution-Systeme bei der Bewertung ein, die vorgeben, wie viele der Mitarbeiter in die jeweilige Notenkategorie fallen sollen. Es zeigt sich, dass sich darüber ein Selektionseffekt erzielen lässt, leistungsschwächere Mitarbeiter also das Unternehmen eher verlassen. Zudem gibt es Evidenz für einen positiven Anreizeffekt. Jedoch wird dieses Verfahren von Mitarbeitern als weniger fair wahrgenommen, und Anreize zur Kooperation zwischen den Mitarbeitern können deutlich reduziert werden. Insbesondere bei variablen Vergütungssystemen, die auf subjektiven Bewertungen beruhen, kommt der Qualität und der wahrgenommenen Gerechtigkeit (Ergebnis- und Verfahrensgerechtigkeit) des Bewertungssystems eine große Bedeutung zu. Überwiegender Eindruck auf der Basis bestehender Forschung ist jedoch, dass subjektive Beurteilungssysteme in der Regel den Aufwand wert sind, und Designprobleme sollten nicht als Entschuldigung herangezogen werden, auf variable Vergütungssysteme zu verzichten. Zudem lohnt sich meist eine Kombination aus subjektiver Leistungsbeurteilung und objektiven Indikatoren. Dabei ist zu beachten, dass objektive Leistungsmaße häufig nicht nur von der Leistung eines einzelnen Mitarbeiters abhängig sind, sondern von vielen Mitarbeitern gemeinsam beeinflusst werden. Ein typisches Beispiel sind Finanzkennzahlen, wie Gewinngrößen oder Maße wertorientierter Unternehmenssteuerung wie der EVA.

Gruppenorientierte Vergütungsschemata

Die Nutzung solcher Maße führt automatisch zu gruppenorientierten Vergütungsschemata. Deren Bedeutung hat zugenommen, da immer mehr Aufgaben in heutigen Unternehmen durch eine interdependente Gruppe von Mitarbeitern gelöst werden, eine Einzelleistung also schwerer quantifizierbar wird. Gruppenorientierte Vergütung bietet sich also auch immer dann an, wenn die Arbeitsaufgaben verzahnt sind, Konkurrenzdenken zwischen den Mitarbeitern zu Produktivitätsverlusten führen könnte und gegenseitige Hilfe besonders wichtig ist. Allerdings gibt es auch Argumente, die eine Abschwächung der Anreizwirkung bei gruppenorientierter Vergütung aufzeigen. So kann die „Free-rider“-Problematik gerade bei sehr großen Gruppen dazu führen, dass einzelne Beschäftigte nicht entsprechend beitragen, was direkt zu geringerer Gesamtproduktivität führt. Jedoch gibt es bemerkenswerte Befunde, die den Erfolg von Gruppenanreizen aufzeigen. So finden Knez und Simester (2001) Evidenz für die Wirksamkeit eines sehr einfachen Gruppenanreizsystems bei Continental Airlines, nach dem jeder Mitarbeiter des Unternehmens in jedem Monat einen Scheck in Höhe von 65 \$ bekommt, wenn Continental zu den pünktlichsten Fluglinien der USA gehört.

Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter

Grundlegend für die Wirkung von Anreizen sind auch Unterschiede in den Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter. So zeigen empirische Studien, dass sich die Selektionsfunktion finanzieller Anreize bestätigt. Leistungsfähigere Mitarbeiter legen mehr Wert auf eine leistungsabhängige Vergütung und wechseln mit höherer Wahrscheinlichkeit das Unternehmen, wenn sie ihre Leistungen nicht entsprechend vergütet sehen. Auch bleiben leistungsschwächere Mitarbeiter eher in Unternehmen, in denen die Verbindung von Gehalt und Leistung nur schwach ausgeprägt ist. Allerdings ist dies nicht der einzige Selektionseffekt. Beispielsweise werden auch risikoaverse Personen von variablen Vergütungssystemen eher abgeschreckt (siehe für einen Überblick dieser Studien Gerhart, Rynes und Fulmer, 2009).

Finanzieller Anreiz und intrinsische Motivation

Kontrovers diskutiert wird in diesem Zusammenhang die Beziehung zwischen finanziellen Anreizen und intrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation beschreibt den Drang, eine (Arbeits-)Tätigkeit um ihrer selbst willen zu tun. In der sogenannten Crowding-out-Hypothese wird argumentiert, dass finanzielle Anreize die intrinsische Motivation zerstören können. Aufgrund der Vielzahl an Einzelstudien beschäftigen sich mehrere Meta-Studien mit dieser Fragestellung und kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen (Deci, Koestner und Ryan, 1999, und Cameron, Pierce, 1994). Zu beachten ist, dass diese Studien ein sehr breites Spektrum an Motivationsfragen wie

auch das Lernverhalten von Kindern umfassen. Deshalb wird als Ergebnisgröße nicht allein ein Arbeitsergebnis betrachtet, sondern z. B. das Ausmaß des geäußerten Interesses an einer Tätigkeit, die Freizeit, die für eine Aufgabe investiert wird, oder die Bereitschaft zur Freiwilligenarbeit. Diese Größen sind jedoch in privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen eher indirekt mit dem Unternehmensergebnis verbunden. Arbeitsverhältnisse sind darüber hinaus typischerweise dadurch gekennzeichnet, dass eine Entlohnung für geleistete Arbeit grundsätzlich erwartet wird. Im Gegensatz zu Deci, Koestner und Ryan (1999) nutzten Cameron und Pierce (1994) auch die Produktivität als abhängige Variable und konnten keine signifikanten Crowding-out-Effekte feststellen. Insbesondere hat der Aufgabeninhalt keinen signifikanten Einfluss auf die Wirkung finanzieller Anreize: Ein generelles Versagen finanzieller Anreize bei Aufgaben, die durch intrinsische Motivation gekennzeichnet sind, lässt sich also nicht nachweisen. Bedeutsam ist zudem die Art, in der Anreize mit der Aufgabenerfüllung verknüpft werden. Wird die reine Aufgabendurchführung überwacht und belohnt, nimmt das Interesse an der Tätigkeit eher ab, als wenn das Arbeitsergebnis incentiviert ist. Im letzteren Fall, der für die praktische Ausgestaltung realer variabler Vergütungssysteme höhere Relevanz haben dürfte, wird die intrinsische Motivation häufig sogar verstärkt, indem der Mitarbeiter die Belohnung als Anerkennung und Wertschätzung wahrnimmt. Vor dem Hintergrund dieser Differenzierungen lässt sich der eingangs erwähnte Befund der ausbleibenden Produktivitätssteigerung bei Lehrern erklären, wenn man das untersuchte System genauer betrachtet. Aufgrund der Komplexität des Systems war für den einzelnen Lehrer nicht transparent, wie er durch sein eigenes Verhalten die Auszahlung eines Bonus beeinflussen kann.

Variable Vergütungssysteme: Business Case

Die empirischen Befunde zeigen ganz überwiegend einen positiven Einfluss variabler Vergütungssysteme auf die Produktivität. Gleichzeitig sind mit der Einführung jedoch Kosten verbunden. Um den betriebswirtschaftlichen Vorteil zu ermitteln, ist eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen erforderlich. Häufig wird der durchschnittliche Produktivitätsgewinn auf ca. 20 % oder sogar höher geschätzt (Lazear, 2000, Condly, Clark und Stolovitch, 2003, Bandiera, Barankay und RASUK, 2007). Dem gegenüber stehen die administrativen Kosten und die zusätzlichen Personalkosten. Die gesamten Personalkosten können bei der Einführung variabler Vergütungssysteme zwar steigen, die Höhe der variablen Vergütung sollte jedoch typischerweise die Produktivitätsgewinne nicht übersteigen. Dennoch existiert kein „one-size-fits-all“-Ansatz. Vielmehr muss die Implementierung vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und auf Basis eines Business Cases erfolgen, der zumindest direkte

Kosten, zu erwartende unmittelbare Produktivitätssteigerung und langfristige Selektionseffekte berücksichtigt. Das Gleiche gilt für die Kontrolle des Implementierungserfolgs. Eigene Feldexperimente können helfen, verschiedene Vergütungsformen im eigenen Unternehmen zu testen und so wertvolle unternehmensspezifische Aussagen treffen zu können.

Leider überprüfen bisher nur wenige Unternehmen die Effektivität ihrer Vergütungssysteme systematisch, um darauf aufbauend Anpassungen vorzunehmen. Dies erscheint jedoch unerlässlich, um das maximale Potenzial variabler Vergütungssysteme nutzen und Fehlsteuerungen vermeiden zu können. Denn wie die hier diskutierten Studien zeigen, kann ein systematisch gestaltetes Anreizsystem in substanziellem Umfang Unternehmenswert schaffen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Dieser Beitrag soll einen Überblick geben zum Forschungsstand der Produktivitätswirkung von finanziellen Anreizen. Aus den Ausführungen lassen sich diese Kernthesen ableiten:

- ▶ Finanzielle Anreize erhöhen im Durchschnitt die Produktivität.
- ▶ Die Stärke der Anreizwirkung ist abhängig vom Vergütungsprogramm, der Arbeitsaufgabe und den Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter.
- ▶ Ein zentrales Erfolgskriterium ist, dass die wesentlichen Aspekte der Leistung von Mitarbeitern gemessen werden können, ohne dass ein zu komplexes und damit schwer nachvollziehbares Anreizsystem entsteht.
- ▶ Es gibt Evidenz, dass variable Vergütung intrinsische Motivation verdrängen kann. Diese stammt jedoch überwiegend aus spezifischen Laborexperimenten, deren Übertragbarkeit auf reale Beschäftigungsverhältnisse begrenzt ist. Crowding-out-Effekte sind somit für die meisten realen Beschäftigungsverhältnisse entweder wenig relevant oder vermeidbar.
- ▶ Eine systematische Analyse von Anreizsystemen im spezifischen Unternehmenskontext ist unerlässlich, um das maximale Potenzial von Anreizsystemen zur Steigerung des Unternehmenswerts auszunutzen.

LITERATURVERZEICHNIS

Bandiera, Oriana; Barankay, Iwan; Rasul, Imran (2007): Incentives for Managers and Inequality among Workers, Evidence from a Firm Level Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, 122 (2), 729-773.

Berger, Johannes; Herberich, Claus; Sliwka, Dirk (2011): Incentives and Cooperation in Firms, Field Evidence, IZA Discussion Paper No. 5618.

Bol, Jasmijn (2011): The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases, *The Accounting Review* (im Erscheinen).

Cameron, Judy; Pierce, W. David (1994): Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation, A Meta-Analysis, *Review of Educational Research* 64(3), 363-423.

Condly, Steven J.; Clark, Richard E.; Stolovitch, Harold D. (2003): The Effects of Incentives on Workplace Performance, A Meta-analytic Review of Research Studies, *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63.

Deci, Edward L.; Koestner, Richard; Ryan, Richard M. (1999): A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668

Fryer, Roland G. (2011): Teacher Incentives and Student Achievement, Evidence from New York City Public Schools, NBER Working Paper 16850.

Gerhart, Barry; Rynes, Sara L.; Fulmer Ingrid S. (2009): Pay and Performance, Individuals, Groups, and Executives, *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251-315.

Holmström, Bengt, Milgrom, Paul (1991): Multitask Principal-Agent Analyses, Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, *Journal of Law, Economics & Organization*, 7, 24-52.

Jenkins G. Douglas Jr.; Gupta, Nina; Mitra, Atul; Shaw, Jason D. (1998): Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research, *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.

Kampkötter, Patrick; Sliwka, Dirk (2011): Differentiation and Performance - An Empirical Investigation on the Incentive Effects of Bonus Plans, Unveröffentlichtes Manuskript, Universität zu Köln.

Knez, Marc; Simester, Duncan (2001): Firm-wide Incentives and Mutual Monitoring at Continental Airlines, *Journal of Labor Economics*, 19(4), 743-772.

Lazear, Edward P. (2000): Performance Pay and Productivity, *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.

Schmidt, Frank L.; Hunter, John 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



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.de/studienort_bonn.html

Altersheterogene Teamarbeit

Teamentwicklung hatte sich das Klinikum Braunschweig vorgenommen. Und vorher eruierten Mitarbeiter des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig in einer Mitarbeiterbefragung, wie Pflegeteams die Anforderungen ihrer Arbeit bewerten und einschätzen, wie gut sie selbst diese erfüllen. 86 % der rund 140 Befragten waren Pflegekräfte, 4 % Ärzte. Zusätzlich wurden strukturierte Interviews zu denselben Themen mit den Führungskräften durchgeführt. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung: Es gibt kaum signifikante Kompetenzunterschiede zwischen Jung und Alt. Altersgemischte Teams gelten als konfliktträchtig – haben aber ein hohes Potenzial. Dies deckt sich mit der Einschätzung der Führungskräfte. In Workshops haben sich die Pflegeteams nach der Vorstellung der Befragungsergebnisse konkrete Schritte zur Verbesserung der Zusammenarbeit vorgenommen – etwa Positives zu benennen und nicht immer nur Kritik zu äußern. Zwei Monate nach jedem Workshop fanden Transfertage statt, um abzugleichen, wie erfolgreich die Maßnahmen im Arbeitsalltag umgesetzt werden konnten.



Siehe auch www.tu-braunschweig.de/psychologie

Werteorientierte Führung

Die Studierenden des Master-Studiengangs „Innovation im Mittelstand“ der Hochschule Würzburg-Schweinfurt konnten an einem von der Robert-Bosch-Stiftung unterstützten Praxisprojekt teilnehmen. Im Mittelpunkt stand die Sensibilisierung für den Kontakt mit Menschen in schwierigen sozialen Lebenssituationen, das freiwillige Engagement in sozialen Einrichtungen und die Übertragung der Erfahrungen auf den Alltag als zukünftige Führungskraft. Die Veranstaltung begann mit einem Workshop zu Wahrnehmung und Verhalten. Danach gingen die Studenten für ein viertägiges Praktikum in eine soziale Einrichtung ihrer Wahl. Ein Reflexions-Workshop sollte einen gesicherten Wissenstransfer ermöglichen. Die Ergebnisse des regelmäßigen Monitorings werden als Klimakarte angezeigt. Wenn die Werte eines bestimmten Bereichs unterschritten werden oder das erreichte Niveau deutlich sinkt, wird ein interner Kommunikationsprozess angestoßen, der zum Beispiel in Interventionen zur Minderung des Zeitdrucks münden kann oder darin, Arbeitsaufgaben interessanter zu machen.



Siehe auch www.fhws.de

Kreatives Klima automatisch messen

„Wie oft haben Sie in den letzten sieben Tagen ein inspirierendes Gespräch geführt?“, fragen der Rechner beim Hochfahren oder das Smartphone beim Start. Diese und andere Fragen an Mitarbeiter, Vorgesetzte und Chefs helfen, das kreative Klima eines Unternehmens automatisch und wiederholt zu messen. Der Prototyp des Kreativbarometers, entwickelt von Bochumer Arbeitswissenschaftlern und dem Kölner Institut für angewandte Kreativität, ist im Juli in Betrieb gegangen. Die Fragen, deren Beantwortung Aufschluss über das kreative Klima des Unternehmens geben sollen, werden in Workshops von einer unternehmensinternen Projektgruppe gemeinsam mit den Wissenschaftlern entwickelt – maßgeschneidert auf die Rolle jedes Mitarbeiters: Der Chef erhält andere Fragen als ein Sachbearbeiter. Auch die Freizeit wird abgefragt – zum Beispiel, wie oft einer in den vergangenen sieben Tagen inspirierende Gespräche führte, zu Hause oder im Betrieb. Die Ergebnisse des regelmäßigen Monitorings werden als Klimakarte angezeigt. Werden die Werte eines bestimmten Bereichs unterschritten oder sinkt das einmal erreichte Niveau deutlich, wird ein interner Kommunikationsprozess angestoßen, der in Interventionen zur Minderung des Zeitdrucks münden kann oder darin, Arbeitsaufgaben interessanter zu machen.



Siehe auch www.imtm-iaw.rub.de

Duales Studium nutzen

Anfang Juli haben die Hochschule München und die IHK für München und Oberbayern im Rahmen der Veranstaltung „Antrieb für die Wirtschaft – Erfolgsmodell Duales Studium“ mittelständische und kleine Unternehmen informiert, wie sie mithilfe des dualen Studiums ihre Fach- und Führungskräfte selbst ausbilden können. Über 80 Firmenvertreter von über 60 Unternehmen informierten sich über den Nutzen des dualen Studiums für Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Die IHK und die Hochschule München haben eine Kooperationsvereinbarung zum dualen Studium unterzeichnet: Das duale Studium an der Hochschule München mit bisher 50 Unternehmenspartnern soll ausgebaut werden.



Siehe auch www.hm.edu/dual

Fern-Uni Hagen: Innovation – Schlüssel zum Erfolg

Wie sich am Rückgang der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zeigt, ist die Finanz- und Wirtschaftskrise auch am Wirtschaftsstandort Deutschland nicht spurlos vorbeigegangen. Trotzdem herrscht unter den politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern durchgehender Konsens, dass die Innovationsfähigkeit für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg der Bundesrepublik zentraler Schlüsselfaktor sein wird. Deutlich wird dies unter anderem in der von der Bundesregierung entworfenen Hightech-Strategie zum Ausdruck gebracht. Grund genug, der Frage nachzugehen, wie sich Organisationen der Herausforderung, Innovationen hervorzubringen, aktuell stellen. Die FernUniversität Hagen veranstaltet vom 30.1.2012 bis 1.2.2012 das Seminar

„Innovation als Herausforderung für Unternehmen“. Das Seminar ist in drei Themenblöcke gegliedert: 1. Der Begriff Innovation, seine politische Einbettung sowie seine besondere Relevanz für Organisationen, 2. Treiber von Innovationen in Organisationen und ihr Einfluss auf den Verlauf von Innovationsprozessen. 3. Diskussion ausgewählter Handlungsfelder, die in unmittelbarer Verbindung zum Innovationsprozess in Unternehmen stehen und eine zentrale Herausforderungen für ein zeitgenössisches Innovationsmanagement darstellen.



Siehe auch www.fernuni-hagen.de/bwlpfo/veranstaltungen

Neuer Studiengang Performance Management

Der berufsbegleitende MBA Studiengang „Performance Management“ der Universität Leuphana kombiniert erstmalig Betriebswirtschaftslehre, Organisations- und Personalentwicklung sowie Psychologie. Dieser fachübergreifende Ansatz versetzt Studierende in die Lage, klassische Instrumente der Managementlehre auf psychologischer Grundlage erfolgreich einzusetzen und deren Wechselwirkung zu erkennen. Das Studium baut dabei bewusst auf dem bisherigen beruflichen Werdegang als Führungskraft auf. Die Inhalte sind praxisnah und basieren auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Durch die konsequente modulare Vernetzung von Corporate-Performance-Management, Human-Performance-Management und Personal-Performance-Management werden alle Unternehmensbereiche in die Lehre einbezogen. Kernziele des Studiengangs sind die systematische Unternehmenssteuerung durch Corporate-Performance-Management, die operative und finanzielle Leistungsmessung auf allen Unternehmensebenen, die effektive Personalentwicklung durch Human-Performance-Management, zeitgemäße Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung und die Stärkung der Persönlichkeit durch Personal-Performance. Der Studiengang richtet sich an Führungskräfte und Entscheidungsträger in Unternehmen, die ihre Management-, Organisations- und Sozialkompetenzen ausbauen wollen. Er ist berufsbegleitend auf 18 Monate konzipiert. Der MBA der Leuphana Universität Lüneburg ist ein international anerkannter Universitätsabschluss und bietet die Möglichkeit zur Promotion.



Siehe auch www.leuphana.de

Wissenschaftspreis der Uni Bayreuth verliehen

Preisträger des diesjährigen Wissenschaftspreises sind die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin Tanja Rabl gemeinsam mit Professorin Britta Planer-Friedrich. Dieser Preis wird jährlich für herausragende akademische Leistungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses vergeben. Rabl hat in ihrem Forschungsprogramm Schwerpunkte gesetzt, die auch Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis versprechen; z. B. Korruption in der Privatwirtschaft und demografischer Wandel als Aufgabe für das Personalmanagement.



Siehe auch www.hrm.uni-bayreuth.de

Business meets Science

So lautet eine Fachtagung am 8. November, veranstaltet vom TDS Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim. Personalleiter und namhafte Wissenschaftler aus der HR-Forschung diskutieren über die Themen: Personalentwicklung der Zukunft, Rekrutierung im Ausland, Nachhaltigkeit im Personalwesen und Business Partner 2.0. Erfahren Sie auch, wie Sie neue Forschungsergebnisse in Ihre tägliche Arbeit umsetzen können. Ansprechpartner unter: 07231-28 -6307; Online Anmeldung unter: www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience.



Siehe auch www.hs-pforzheim.de

Rache stoppen

Die Universität Siegen sucht Firmen für das Forschungsprojekt „Organisationsaufstellung als Instrument der betrieblichen Rachediagnose und -prävention“.

Racheakte verursachen in der Wirtschaft immense Kosten. Dennoch ist Rache eines der größten Tabus in Unternehmen. Vor allem verdeckte Rache wie vorsätzliches Fernbleiben, Arbeit nach Vorschrift, Vergeltungsaktionen und psychische Gewalt gegen Kollegen wie Mitarbeiter sind schwierig ans Licht zu bringen. Und doch ziehen all diese Varianten des Rachenehmens neben psychischen und physischen Folgen für die Betroffenen vor allem wirtschaftliche Folgen nach sich. Wie erkennen Unternehmen überhaupt, dass (und wo genau) sie es mit Rache zu tun haben? Diese Frage bedarf der Grundlagenforschung. Am BWL-Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation der Universität Siegen werden dazu innovative Analysewege untersucht. Einer dieser Wege ist die

Organisationsaufstellung, ein Verfahren der systemischen Organisationsentwicklung.

Für das Forschungsprojekt „Organisationsaufstellung als Instrument der betrieblichen Rachediagnose und -prävention“ suchen Lehrstuhlinhaber Professor Volker Stein, Diplomkauffrau Janina C. Volmer und für die systemische Organisationspsychologie Diplomingenieur Dietrich Utsch nach Unternehmen, die selbst sichtbar vom Thema Rache betroffen sind oder vermuten, dass eine der oben erwähnten Formen der verdeckten Rache den produktiven Ablauf in ihrem Unternehmen hemmt. Interessierte Führungsverantwortliche können sich zu einer kostenlosen Fallanalyse melden. Die Forscher verpflichten sich, die erhaltenen Informationen absolut vertraulich zu behandeln. Die Forschungsergebnisse werden anonymisiert veröffentlicht.



Siehe auch www.pmg.uni-siegen.de, www.dieter-utsch.de

Expatriates begleiten

Die Technische Universität Braunschweig will mit Expatriates die Einflussfaktoren für Wissensentwicklung und -transformation untersuchen.

Das sich kontinuierlich verändernde Wissen von Expatriates muss erkannt und begleitend zu den Phasen des Entscheidungsprozesses in das Unternehmen reintegriert werden, um nicht verloren zu gehen. Hierzu startet Professor Simone Kauffeld am Institut für Psychologie der TU Braunschweig ein Forschungsprojekt, für das sie Kooperationspartner aus der Wirtschaft sucht. Es sollen Prozesse der Wissensgenerierung zu unterschiedlichen Zeitpunkten einer Auslandsentsendung nachverfolgt werden, um Einflussfaktoren und Entwicklungsprozesse ausmachen zu können. Gefragt sind Unternehmen, die ihre Mitarbeiter für Arbeitsaufgaben ins Ausland entsenden (bis zu 3 Monate oder bis zu 5 Jahre). Die Expatriates werden einmal wöchentlich ein Online-Tagebuch (Zeitaufwand ca. 10 Minuten) führen und einmal pro Monat eine Befragung zu ihrem Arbeitsumfeld beantworten (Zeitaufwand: 15 Minuten). Aus den Ergebnissen sollen den Entscheidungsprozess begleitende Maßnahmen für Unternehmen entwickelt werden, um das angeeignete Wissen der Expatriates besser für innovative Produkt- oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen nutzen zu können.



Siehe auch www.tu-braunschweig.de/psychologie

Regeln bilden

Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf nimmt Unternehmensberatungsprojekte unter die wissenschaftliche Lupe.

Am Lehrstuhl für Organisation und Personal innerhalb der Betriebswirtschaftslehre der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf startet ein Forschungsprojekt zur Entstehung von Regeln in zeitlich begrenzten Projekten. Ziel ist es herauszufinden, wie solche Projekte organisiert werden und wie die Beteiligten Regeln finden. Gesucht werden Gesprächspartner, die im Rahmen von Unternehmensberatungsprojekten entweder auf der Klienten- oder auf der Beraterseite mitarbeiten und die Interesse haben, an einem ca. 30-minütigen persönlichen oder telefonischen Experteninterview teilzunehmen. Selbstverständlich werden die Interviews anonymisiert und die Angaben nur zu Forschungszwecken verwendet.

Wer das Projekt unterstützen möchte – als Einzelperson oder als Unternehmen mit mehreren Gesprächspartnern – kann sich bei Rückfragen oder zur Anmeldung direkt an den Lehrstuhl von Professor Stefan Süß wenden. Ansprechpartner für dieses Forschungsprojekt ist der Diplomsoziologe Simon Dischner, Tel. 0211/81-10248, simon.dischner@hhu.de.



Siehe auch www.ufop.uni-duesseldorf.de

Risikobereite Mitarbeiter schätzen Leistungslohn

Thomas Dohmen (Leiter des Research Centre for Education and the Labour market – ROA und Professor an der Universität Maastricht) und **Armin Falk** (Professor an der Universität Bonn), (2011). Performance Pay and Multi-dimensional Sorting – Productivity, Preferences and Gender. *American Economic Review*, Vol. 101, No. 2, 556–590.

Die Effektivität von Vergütungssystemen wird immer wieder kontrovers diskutiert. Häufig geht es darum, ob variable Vergütung die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöht und dadurch die Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen in Einklang bringt. Welche Entlohnungsformen von welchen Personen bevorzugt oder abgelehnt werden, haben Thomas Dohmen und Armin Falk nun in einem kontrollierten Laborexperiment an der Universität Bonn untersucht. Die Aufgabe der Studienteilnehmer bestand darin, Mathematikaufgaben mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden zu lösen. In einer fünfminütigen Vorrunde bekamen die Probanden zunächst für jede richtig gelöste Aufgabe einen einheitlichen Stücklohn. Durch das Ergebnis der Vorrunde konnten die Forscher die Produktivität der einzelnen Teilnehmer abschätzen, da davon auszugehen ist, dass jeder versuchte, so viel Geld wie möglich zu verdienen. Im Anschluss konnten die Probanden selbst wählen, ob sie im zehnminütigen Hauptteil des Experiments weiter leistungsabhängig oder lieber fix vergütet werden wollten. Die Ergebnisse zeigen zum einen, dass sich produktivere Teilnehmer mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit für das variable Vergütungsschema entscheiden. Diejenigen Studenten, die den Stücklohn bevorzugten, lösten durchschnittlich doppelt so viele Aufgaben in der Vorrunde wie diejenigen, die sich für den Fixlohn entschieden. Zudem wurde ein starker Zusammenhang zwischen der Risikoeinstellung der Teilnehmer und der Wahl des Vergütungssystems festgestellt. Unabhängig von der Produktivität tendierten weniger risikobereite Teilnehmer sehr viel häufiger zum Fixlohn. Wie in vielen anderen Studien stellte sich heraus, dass Frauen deutlich weniger risikofreudig waren als Männer. Dementsprechend lag auch der Anteil der Frauen, die sich für den Fixlohn entschieden, deutlich über dem der Männer.

Für Vergütungsexperten enthält die Studie einige wichtige Erkenntnisse: Variable Vergütung setzt nicht nur direkte Leistungsanreize, sondern kann auch Belegschafts- und Bewerberstrukturen nachhaltig verändern. Die Selbstselektion der Mitarbeiter lässt sich jedoch durch die Ausgestaltung des Vergütungssystems in gewisser Weise steuern. So zieht

eine stark auf Leistung basierende Vergütung tendenziell produktivere und risikofreudigere Mitarbeiter an. Zudem gibt die Studie darüber Aufschluss, dass sich Frauen aufgrund ihrer geringeren Risikobereitschaft oftmals für eine weniger kompetitive Vergütung und damit auch für andere Stellen und Karrieren entscheiden als Männer.

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

Diversität in Teams ist gut! Aber welche und wofür?

Suzanne T. Bell (DePaul University), **Anton J. Villado** (Rice University), **Marc A. Lukasik**, **Larisa Belau**, **Andrea L. Briggs** (DePaul University), (2011). Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 3, 709–743.

Aufgrund des demografischen Wandels und zunehmenden Arbeitskräftemangels stellt sich die Frage, ob und inwiefern demografische Charakteristika von Mitgliedern eines Teams die Teamleistung beeinflussen. Zu den demografischen Charakteristika zählen insbesondere Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Bildungshintergrund und funktionaler Hintergrund. Da bisherige Forschung zu unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Ergebnissen kommt, untersuchen die Autoren um Suzanne Bell von der DePaul Universität in Chicago die Auswirkungen von Diversität demografischer Charakteristika auf die Teamleistung in einer Meta-Analyse. Eine Meta-Analyse berechnet den durchschnittlichen Effekt über die Ergebnisse aller bis dato veröffentlichten Primärstudien, um daraus evidenzbasierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Neben den demografischen Charakteristika von Teammitgliedern unterscheiden die Autoren in ihrer Analyse zudem nach der Art des Teams (Team der obersten Führungsebene, andere Teams) und nach Kategorien der Teamleistung (Effizienz, Gesamtleistung, Innovation und Kreativität). Die Ergebnisse zeigen, dass Diversität des funktionalen Hintergrunds die Teamleistung erhöht; besonders förderlich für Teams im Bereich Innovation/Kreativität, Produktentwicklung und Design. Diversität des Bildungshintergrunds – bezogen auf die Vielfalt der Ausbildungsrichtungen, nicht auf die Höhe der Abschlüsse – fördert insbesondere die Teamleistung auf oberster Führungsebene. Überraschen-

derweise senkt die Diversität der ethnischen Herkunft und des Geschlechts die Teamleistung. Keinen Einfluss haben dagegen die Diversität in Bezug auf das Alter, die Höhe der Abschlüsse, die Dauer der Teamzugehörigkeit und die Dauer der Betriebszugehörigkeit.

In der Personalpraxis sollte deshalb der funktionale Hintergrund der einzelnen Teammitglieder bei der Zusammenstellung von Teams (vor allem bei kreativen und innovativen Aufgaben) berücksichtigt werden. Für Teams der obersten Führungsebene ist dagegen die Diversität des Bildungshintergrunds entscheidend für die Teamleistung. Die reine Erhöhung der Diversität in Bezug auf ethnische Herkunft oder Geschlecht ist bei der Teamzusammenstellung dagegen eher nachteilig für die Teamleistung. Unternehmen sollten daher zunehmend in Personalentwicklungsmaßnahmen investieren, welche die Vorbehalte von Teammitgliedern gegenüber unterschiedlicher ethnischer Herkunft oder des Geschlechts verringert.

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

Traumatische Karrierebrüche meistern

J. Michael Haynie (Syracuse University), **Dean Shepherd** (Indiana University Bloomington), (2011). Toward a Theory of Discontinuous Career Transition: Investigating Career Transitions Necessitated by Traumatic Life Events. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 3, 501-524.

Die bisherige Forschung zur Karriereentwicklung hat sich auf Karrierefortschritte konzentriert. Aber was passiert eigentlich mit Mitarbeitern, deren Karriere durch einschneidende Erlebnisse unterbrochen wird? Wieso gelingt es manchen, sich mit ihrer Situation abzufinden und beruflich neu zu orientieren, während andere berufsunfähig werden? Michael Haynie und Dean Shepherd haben US-amerikanische Soldaten untersucht, die bei einem Kriegeinsatz verwundet wurden und ihren Beruf nicht länger ausüben konnten. Diese Stichprobe ist besonders interessant, weil das Militär seine Mitarbeiter zu absoluter Loyalität und kollektiver Identität ausbildet. Diese Mitarbeiter identifizieren sich meist sehr stark mit ihrer Organisation – umso schwieriger ist es für sie, die eigene berufliche Rolle zu verlieren und sich beruflich neu orientieren zu müssen.

In ihrer intensiven qualitativen Studie identifizieren die Autoren mehrere Faktoren, die zu einer erfolgreichen Neuorientierung im beruflichen Werdegang dieser Soldaten

führten. Obwohl ihre Stichprobe sehr speziell ist, liefern die Ergebnisse wichtige Anhaltspunkte auch für andere Berufszweige. Sie zeigen, dass eine Karriereunterbrechung dann besser gemeistert wird, wenn die Person aktiv darum bemüht ist, sich ein neues Selbstbild aufzubauen. Wer es schafft, die eigenen Grundannahmen zur Karriere neu zu überdenken und sich selbst eine neue berufliche Identität aufzubauen, der kann selbst traumatische Erlebnisse als Chance für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung nutzen. Dabei muss nicht nur eine neue berufliche Rolle gefunden werden, sondern es müssen auch Kompetenzen erworben werden, um diese auszufüllen. Bisher genutzte berufliche Kompetenzen können leichter auf eine neue Rolle übertragen werden, wenn es gelingt, sich eine neue Basis für die eigene berufliche Identität zu schaffen. Im Fall der hier untersuchten ehemaligen Soldaten fiel die Wahl schließlich auf berufliche Selbstständigkeit, um einen größeren Handlungsspielraum aktiv gestalten zu können.

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

Beschäftigungsdauer und Mitspracherecht

Derek R. Avery (Temple University), **Patrick F. McKay** (Rutgers University), **David C. Wilson** (University of Delaware), **Sabrina D. Volpone** (Temple University), **Emily A. Killham** (Gallup Organization). (2011). Does Voice Go Flat? How Tenure Diminishes the Impact of Voice. *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 1, 147-158.

Die Möglichkeit, einen persönlichen Beitrag zu Unternehmensangelegenheiten zu leisten und ein Mitspracherecht zu haben (sog. voice), hat eine positive Wirkung auf die Arbeitsleistung von Beschäftigten, ihre Beziehung zum Arbeitgeber und ihre Intention, bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Autoren um Derek Avery von der Temple University in Philadelphia untersuchten mittels Regressionsanalysen, ob die Dauer der Betriebszugehörigkeit den positiven Effekt von Mitspracherecht beeinflusst. Ihre Untersuchung basiert auf einer Befragung von fast 2.000 Beschäftigten, die je zur Hälfte in den Vereinigten Staaten und Großbritannien arbeiten. Die Ergebnisse bestätigen die bisherigen Befunde zur positiven Wirkung von Mitspracherecht auf die Intention, beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Gleichzeitig wird dieser

positive Effekt von Mitsprache mit zunehmender Dauer der Betriebszugehörigkeit schwächer. Die Autoren erklären diese Abschwächung damit, dass Beschäftigte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit eher nach erhöhter Autonomie oder erhöhtem Einfluss im Unternehmen streben und dadurch der Wunsch nach erhöhter Mitsprache verdrängt wird.

Die Kosten für die Fluktuation eines einzelnen Beschäftigten wird durchschnittlich auf 10.000 \$ beziffert. Da die Intention, beim Unternehmen zu bleiben, ein guter Prädiktor für die Fluktuation ist, lohnt es sich, neuen Beschäftigten mehr Mitspracherecht einzuräumen, um sich im Unternehmen einzubringen. Beschäftigte mit einer längeren Betriebszugehörigkeit können dagegen kaum durch eine Erhöhung der Mitsprache beeinflusst werden.

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

Wie das Gehirn unbewusst Teamverhalten steuert

William J. Becker (Texas Christian University), **Russell Cropanzano & Alan G. Sanfey** (University of Arizona): Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box, Journal of Management July 2011 37: 933-961

Was steuert das Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen? Diese Frage stellen sich nicht nur Organisationspsychologen, sondern häufig auch Vorgesetzte, Teamleiter oder Kollegen. Neuronale Prozesse werden in der organisationspsychologischen Forschung weitgehend vernachlässigt. In ihrem Überblicksartikel zeigen die Autoren auf, wie neurowissenschaftliche Erkenntnisse auch für die organisationspsychologische Forschung genutzt werden können. Ein prominentes Beispiel sind die sog. „Spiegelneuronen“ – spezielle Nervenzellen, die uns mitfühlen und empathisch sein lassen und uns helfen, durch Beobachten zu lernen. Dieses System überwacht Ziele, Absichten und den mentalen Zustand der Menschen in unserer Umgebung und ist in der Lage, deren Emotionen zu erkennen und z. B. durch unbewusstes Nachahmen der Mimik unseres Gegenübers automatisch soziale Beziehungen aufzubauen. Dieses neuronale System kann daher zur Erklärung von Teamprozessen beitragen. Bisher ist u. a. bekannt, dass wir die Emotionen anderer imitieren und dabei gegen-

seitig beeinflussen – im Teamkontext kann dadurch Gruppenstimmung entstehen. Die neuronale Perspektive zeigt auf, dass kognitive, bewusste Motive ihre Grenzen haben. Obwohl wir fast immer denken, die rationalen, wahren Gründe für unser Verhalten zu kennen, laufen viele neuronale Prozesse, die unser Verhalten steuern, unbewusst ab. Traditionelle Fragebogenstudien zum eigenen Verhalten von Mitarbeitern bergen so die Gefahr, bewusste Prozesse zu überschätzen und unbewusste Prozesse zu unterschätzen. Ergänzend sind Verhaltensbeobachtungen oder physiologische Maße wichtig. Auch Personalverantwortliche sollten sich bewusst sein, dass das Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen nur begrenzt bewusst gesteuert ist. Unbewusste neuronale Prozesse spielen häufig eine größere Rolle als vermutet wird. Teamleiter und Teammitglieder können dafür sensibilisiert werden und z. B. darauf achten, dass sich Teamprozesse wie die emotionale Ansteckung nicht verselbstständigen.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig.

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

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

Innovativ arbeiten

Die Kooperation zwischen der Bartec-Gruppe und der Jacobs University bringt vor allem eines: Viele Ideen für den fränkischen Sicherheitstechnik-Produzenten.

Ruth Lemmer, freie Journalistin, Düsseldorf

Das noch relativ junge Unternehmen Bartec im bedächtigen Taubertal gehört heute zu den agilen Hidden Champions. Es startete 1975, als Gründer Reinhold A. Barlian eine Idee umsetzte: Barlian stellte den Sicherheitsschalter her, der Explosionen an Zapfsäulen verhindert. Aus dem Einmannbetrieb Bartec ist inzwischen ein Anbieter hochwertiger industrieller Sicherheitstechnik mit zehn Produktionsstätten – außer am Stammsitz in Bad Mergentheim zum Beispiel in Norwegen, Slowenien und China – und mit fast 80 internationalen Vertriebspartnern geworden. Geblieben ist die Wurzel: Die Beschäftigung mit explosionsgefährdeten Sektoren. Und geblieben ist ebenfalls die Notwendigkeit, kontinuierlich innovativ zu arbeiten. Der Vorsitzende der Geschäftsführung, Ralf Köster, hält ein innovatives Unternehmensklima für existenziell. Deshalb fördert er die Kooperation mit der Jacobs University. Das Unternehmen und seine Menschen sollen aus innovativen und neuen Ansätzen der Wissenschaft lernen. „Stillstand ist im weltweiten Wettbewerb eine gefährliche Strategie“, meint Köster. „Bei Kooperationen mit Forschungseinrichtungen erhält man sozusagen aus erster Hand und ohne große Umwege Handlungsempfehlungen.“

Die Rahmenbedingungen spielen die entscheidende Rolle

Von dieser Haltung profitiert Stefan Schaffer, der an der TU Berlin Betriebswirtschaft studierte und jetzt an der Jacobs University in Bremen zu „Innovation und Demografie“ promoviert. Seine wissenschaftlichen Thesen, die davon handeln, dass die Rahmenbedingungen in Unternehmen eine größere Rolle für die Innovationsmotivation und -leistung der Mitarbeiter spielen als das steigende Alter der Belegschaft, kann er in der Kooperation mit dem Sicherheitstechnikunternehmen Bartec überprüfen. Und nicht nur das: Geschäftsführer Köster begrüßt es, „die Anwendbarkeit der Forschungsergebnisse im eigenen Unternehmen zu klären, sie mit der eigenen Firmenkultur und den bisherigen Erfahrungen abzugleichen“. Damit steige die Erfolgswahrscheinlichkeit von Maßnahmen rund um die Innovationsprozesse erheblich.

Schaffers Doktorvater, Professor Sven Voelpel von der WISE Research Group an der Jacobs University in Bremen, war sicher, dass die Unternehmenspraxis auch bei Bartec zeigen würde,

was andere Studien zuvor nahelegten: Es gibt keinen negativen Zusammenhang zwischen Alter und Innovationsverhalten, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. Voelpel spricht sich dezidiert gegen die weitverbreitete Defizit-Hypothese des Alter(n)s aus: „Im Ergebnis kommen wir immer wieder zu der Aussage, dass in alternden und zunehmend heterogenen Belegschaften sehr viel Potenzial steckt. Für eine positive oder negative Wendung spielen die Bedingungen, darunter vor allem der Führungsstil der Vorgesetzten und die Feedback-Strukturen, eine sehr wichtige Rolle.“

Tatsächlich gehen die bisherigen Ergebnisse von Stefan Schaffer in die gleiche Richtung. Der engagierte 27-Jährige wurde vor einem halben Jahr von Bartec als Leiter Unternehmensentwicklung eingestellt, und seitdem ist die Dissertation quasi sein intensivstes Hobby und Freizeitvergnügen. Die Geschäftsführung konnte sich den Nachwuchsmanager während der Datenerhebung für die wissenschaftliche Arbeit seit Anfang 2008 genau anschauen – und wusste, dass der Betriebswirt seinen Job gründlich machen würde. So gründlich eben wie die Datenerhebung, über die Schaffer ausführte: „Wenn für Firmen aus Forschungsk Kooperationen etwas herauskommen soll, dann muss man viele harte Daten sammeln und auswerten. Nur dann kann man den Doppelstrich ziehen.“

Transparenz schaffen

Für seine praxisnahe, anwendungsorientierte Dissertation hat Stefan Schaffer durch die Unternehmenskooperation also eine gute Basis. Für die Datenerhebung konnte er auf eine Zeiträum-betrachtung zurückgreifen, die sich aus verschiedenen Quellen speist – zum Beispiel auf Aussagen aller Teammitglieder statt auf die Einschätzung einer ausgewählten Person aus nur einer Gruppe, wie es bei qualitativen Arbeiten häufig der Fall ist.

Im ersten Schritt der Datenerhebung wurde das Innovationsklima messbar gemacht – auch mit Fragebögen, in denen Mitarbeiter die Führungsstile und die Führungsqualität ihrer Vorgesetzten bewerteten. Dann wurden die effektivsten Instrumente im Spannungsbogen von Führung und Innovationsklima erfasst. Und schließlich wurde gemessen, wo das Unternehmen bei einzelnen Maßnahmen und in einzelnen Abteilungen steht. „Es ist schon beeindruckend, wenn man manchen Führungs-

kräften nachweist, dass es null Effekt auf die Leistung hat, energisch auf den Tisch zu hauen“, erinnert sich Schaffer. „Mit solchen Fakten gelingt es, den Schalter umzulegen.“

Insgesamt erzielte Bartec recht hohe Innovationswerte, aber auch Bereiche, in denen Verbesserungen geboten waren, wurden herausgefiltert. Das Unternehmen als Ganzes nahm sich zwei Handlungsfelder vor: Mehr Transparenz und eine Anlaufstelle für Ideen zu schaffen. „Ganz konkret haben wir unser Ideenmanagement digitalisiert und weltweit vernetzt sowie unsere Führungskräftebildungen und unsere Innovationsstrategie auf eine wissenschaftlich fundierte Basis gestellt“, erklärt CEO Köster den Wandel. „Wir wissen jetzt, dass unsere Ansätze nachweislich funktionieren – ein beruhigender Gedanke für alle Führungskräfte.“

Eine Datenerhebung mit vielen Folgen: Das Unternehmen stieg um vom qualitativen Ansatz der kleinen Arbeitskreise, die die Innovationen vorantreiben sollten, auf ein situationsorientiertes Innovationsmanagement. Und: Es gab keine Abteilung, in der nicht irgendetwas zu verbessern war – manchmal nur Kleinigkeiten mit großem Effekt auf die Gesamtleistung.

Aber es gilt auch: Optimierungsversuche an einer Stelle müssen offen kommuniziert werden, schon um nicht ungeplant und ungewollt Verschlechterungen an einer anderen Stelle nach sich zu ziehen. Deshalb werden die Führungskräfte angeleitet, nicht nur auf die eigenen Aufgaben zu schauen, sondern stärker das Problemlösungserfordernis als Ganzes zu betrachten. Dazu gehört es, Entscheidungsautonomie zuzulassen und Mitarbeitern die gefühlte Sicherheit zu geben, nicht beim ersten Fehler gefeuert zu werden.

Wiederholte Evaluation

Nach eineinhalb Jahren wurde wieder gemessen. Die Evaluation der Maßnahmen bewies: Die Zufriedenheit stieg um fünf, die Leistung um sieben – und die Innovationskraft um 42 %. Ganz praktisch füllte sich der Ideenpool „id-force“. Zwar war nicht alles umsetzbar, aber wissenschaftliche Studien haben ohnehin ergeben, dass aus 1.919 Ideen nur elf erfolgreiche Produkte entstehen. Gegen diesen Frust verlor die Geschäftsführung zu Beginn ein Champagner-Picknick im Heißluftballon – und in die Lostrommel kamen alle Vorschläge.



Professor Sven Völpel (l) und wissenschaftliche Mitarbeiter der Jacobs University sowie Stefan Schaffer, Leiter Unternehmensentwicklung bei Bartec (2. Reihe, 2. v. re.)

Förderlich für das Innovationsprojekt war es, dass die Geschäftsführung das Projekt offen und offensiv unterstützte. Die Erfolge wurden über die Mitarbeitermedien an alle kommuniziert – was wiederum ein motivierendes Klima beförderte. Auch externe Auszeichnungen belohnten die Aktivitäten: Etwa der renommierte „Große Preis des Mittelstands 2009“ oder das Gütesiegel „TOP 100“ für die innovativsten deutschen Unternehmen im Mittelstand.

Bartec-Chef Ralf Köster betont die Win-win-Situation: „Für uns war die Kooperation mit der Universität mehr als ein Pilotprojekt, es war eine wichtige Maßnahme des organisationalen Lernens und der nachhaltigen Befähigung. Und die Forschungseinrichtungen profitieren natürlich auch von Kooperationen mit Unternehmen, denn sie können ihre Ergebnisse mit realen Bedingungen konfrontieren.“

Angesichts des positiven Ergebnisses für beide Seiten wird über eine Fortführung der Kooperation nachgedacht. Da sind sich alle Beteiligten einig mit den Forschern der Jacobs University. „Die Situationsorientierung hat Einzug gehalten“, resümiert Unternehmensentwickler Stefan Schaffer. „Jetzt steht ein Lean-Projekt nach diesem Ansatz an, und auch in der Führungskräftefortbildung setzt Bartec auf situatives Agieren.“

Der Teamplayer

Ab Januar übernimmt Professor Martin Högl das neu gegründete Institut für Führung und Organisation an der Universität München – und kehrt zu seinen Wurzeln zurück.

Nicole Schrehardt, Redaktion PERSONALquarterly

Derzeit ist Martin Högl noch Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Personalmanagement an der privaten WHU – Otto Beisheim School of Management in Valendar. Die Entscheidung für die LMU war keineswegs eine gegen die WHU, betont Högl. Teils zieht es ihn in die bayerische Heimat zurück, teils war das Angebot der LMU zu verlockend. Doch eines steht fest: Wenn er geht, geht er nicht allein. Sein eingespieltes Team aus Doktoranden und wissenschaftlichen Mitarbeitern begleitet ihn. Denn seine Publikationen sind letztlich auch eine Mannschaftsleistung. Dabei beherzigt er auch die Erkenntnisse seiner eigenen Forschung: „Wirklich gute Teamarbeit entsteht nur dann, wenn die Teams und ihre einzelnen Mitglieder ein hohes Maß an Autonomie, insbesondere im Sinne von Entscheidungsautonomie, genießen. Wer also stark „top-down“ führt, braucht sich nicht zu wundern, wenn es mit der Teamarbeit nicht so klappt.“

Er selbst setzt an seinem Lehrstuhl, den er bereits seit 2005 innehat, auf flache Hierarchien und eine „Politik der offenen Tür“. Ein Konzept, das aufgeht. Aktuell umfasst seine Publikationsliste 15 Seiten. Nicht ohne Grund hat er es im Jahr 2009 im Handelsblatt-Ranking der aktuellen Forschungsleistung im Bereich Führung/Personalmanagement/Organisation auf Platz 1 geschafft. Dafür sucht er oft auch den Dialog mit seinen internationalen Kollegen. Die internationale Präsenz in der Wissenschafts-Community ist ihm wichtig. Er publiziert nur in den renommiertesten internationalen Zeitschriften. Dass die Ablehnungsquote in diesen Journals generell bei um die 90 Prozent liegt, versteht er als Ansporn.

Sein Anspruch ist hoch. Er möchte einen wichtigen Beitrag für die HR-Praxis leisten. Wichtig ist ihm dabei vor allem die menschliche Komponente. Denn Unternehmen erfolgreich zu führen, bedeute vor allem auch Menschen erfolgreich zu führen, so Högl. Dafür benötigt die Führungskraft aber eine fundierte Wertebasis. Falsch sei es, einem Idealbild nachzustreben, das letztlich mit der eigenen Person und den eigenen Werten wenig zu tun habe, warnt Högl. „Man kann nicht gut führen, indem man das Führungsverhalten anderer imitiert.“ Die Wichtigkeit eines klaren Werteverständnisses will er auch an seine Studenten weitergeben. Natürlich könne man Werte nicht im Hörsaal lehren, das weiß er, aber zumindest könne



UNIV.-PROF. DR. MARTIN HÖGL Lehrstuhl für Führung und Personalmanagement, WHU – Otto Beisheim School of Management
e-mail: hoegl@whu.edu,
www.whu.edu/leadership

man die Selbstreflexion der Studenten anstoßen. Auch deshalb hat er mit einigen Kollegen an der WHU das Center for Responsible Leadership gegründet.

Dass der 41-Jährige heute mit Leib und Seele Wissenschaftler ist, war lange Zeit nicht absehbar. Sein Entschluss, Professor zu werden, fiel erst Ende der Promotionszeit, erinnert sich Högl. Als Doktorvater wählte er den Innovationsforscher Hans Gemünden, da ihn – wie auch heute noch – die menschliche Seite der Innovation besonders reizte. Die Kombination aus Innovation, Führung und Zusammenarbeit veranlasste ihn, 1998 an der Universität Karlsruhe (TH) über „Teamarbeit in innovativen Projekten“ zu promovieren.

Aktuell beschäftigt er sich besonders mit dem Aufbau von Resilienz angesichts gescheiterter Projekte. Warum? In vielen Unternehmen werde das Phänomen des Projektabbruchs und deren Wirkung auf die beteiligten Innovatoren schlicht ignoriert. Dass Führungskräfte einiges bewirken können, um die Innovationskraft der Mitarbeiter zu erhalten, zeigen erste Forschungsergebnisse. „Aus Fehlern kann man ja auch lernen.“

Das Beste aus zwei Welten.



Entdecken Sie die
HR-Trends der Zukunft auf der
„Business meets Science“
am 8. November 2011, Pforzheim
vom TDS Institut für Personalforschung
an der Hochschule Pforzheim
und dem PERSONALER FORUM
Jetzt anmelden:
[www.hs-pforzheim.de/
businessmeetsscience](http://www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience)

HR-Trends der Zukunft – Business meets Science

Personalmanagement 2.0, Personalentwicklung und Nachhaltigkeit im HR-Management, Rekrutierung aus dem Ausland – dies sind Themen der Fachtagung »Business meets Science« am 8. November 2011, veranstaltet vom TDS Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und dem PERSONALER FORUM.

Personalleiter und Wissenschaftler aus der HR-Forschung treffen sich zu einem interessanten Erfahrungsaustausch. Erfahren auch Sie, wie sich neueste Forschungsergebnisse gewinnbringend im täglichen Personalmanagement umsetzen lassen.

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

Weitere Informationen zur Veranstaltung: www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience

Erfolgsrezepte für Personaler



TDS Institut für Personalforschung
HOCHSCHULE PFORZHEIM

TDS
a Fujitsu company



Neue Perspektiven.

Mitarbeiter im Fokus.

Erfolgreiche HR-Management-Entscheidungen brauchen Klarheit und Weitsicht.

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

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

Towers Watson. Klarheit und Weitsicht für unsere Kunden.

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

towerswatson.de

TOWERS WATSON 