03 2017 | 69. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis

MATERIAL-NR. 04000-5045

So kann das Personalmanagement von People Analytics profitieren

People Analytics – Personaldaten als Erfolgsfaktor s. 8
BIEMANN/ENGLMAIER/SLIWKA/WELLER

People Analytics als Wissenschaftskooperation: Mobiles Arbeiten bei der Audi AG s. 16
KUSCHEL/PRÜNSTER/WELLER

Prädiktive Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose auf Basis von Social-Media-Daten s. 22
BÜTTNER

Organisationale Gerechtigkeit im Rahmen der internen Personalauswahl s. 28
BROSS/HUF

State of the Art: Psychische Erkrankungen & betriebliches Gesundheitsmanagement s. 42
ATABAKI/OLBRECHT/WECKMÜLLER

Die Fakten hinter der Schlagzeile: Frieden mit dem Mindestlohn schließen s. 50
LEMMER

Luther.

Präzision,
perfektes Timing
und der Blick für
das Wesentliche.

Auf den Punkt. Luther.

Berlin
Brüssel
Düsseldorf
Essen
Frankfurt a. M.
Hamburg
Hannover
Köln
Leipzig
London
Luxemburg
München
Shanghai
Singapur
Stuttgart
Yangon

Rechts- und Steuerberatung | www.luther-lawfirm.com

Liebe Leserinnen und Leser,

Torsten Biemann, Universität Mannheim

Dirk Sliwka, Universität zu Köln

Heiko Weckmüller, Hochschulzentrum Bonn

alle Welt spricht von „Big Data“ als wesentliche Ressource des 21. Jahrhunderts. Auch auf Personalkongressen häufen sich Vorträge zum Thema. Doch wie können Daten am besten genutzt werden, um sinnvolle und handlungsrelevante Erkenntnisse im Personalmanagement zu generieren?

Ohne Zweifel kann gerade das Personalmanagement sehr stark von People Analytics, das heißt der systematischen Analyse von Personaldaten, profitieren. Häufig besitzen Personalabteilungen einen großen Fundus wenig genutzter Daten etwa aus Mitarbeiterbefragungen, der Personalplanung, von Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, über Fluktuation etc. Häufig liegen solche Daten aber noch in unterschiedlichen Systemen und können nur mit großem Aufwand verknüpft werden. Gerade die Verknüpfung liefert aber erst wirklichen Mehrwert, z.B. um Frühindikatoren für Mitarbeiterfluktuation zu identifizieren.

Personaler sollten sich jedoch auch nicht der Illusion hingeben, dass Big Data ihnen automatisch hilft, klare „Business Cases“ für jedes Personalinstrument zu liefern. Um dies hinzubekommen, muss man aktiv in die Gestaltung der Instrumente eingreifen – und dann die Wirkung analysieren. Wir sehen hier eine wachsende Bedeutung von sogenannten Randomized Controlled Trials (RCTs, Feldexperimente, A-B Tests). Erst dann lassen sich präzise kausale Effekte ermitteln.

Die Beiträge in diesem Heft zeigen exemplarisch auf, wie People Analytics im Unternehmen umgesetzt werden kann, welchen Informationsgehalt verfügbare Daten in sozialen Netzwerken liefern und wie Analysen systematisch hin zur Durchführung von RCTs entwickelt werden können.

Wir wünschen Ihnen spannende Anregungen für die Umsetzung

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig

Prof. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

Prof. Dr. Dirk Sliwka, Köln

EDITORIAL BOARD

Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim

Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Bonn

FÖRDERER

Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Luther.

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistenz:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter www.haufe.de/pq.

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, Sandra Dittert, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 98 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **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:** Ruth Großer **Titelbild:** GrandeDuc / shutterstock.com **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

6 HR-Analytics ist immer auch Storytelling
Interview mit Miriam Tolksdorf und Anna Lena Fritzsche, Merck Group

8 People Analytics – Personaldaten als Erfolgsfaktor
Torsten Biemann, Florian Englmaier, Dirk Sliwka, Prof. Dr. Ingo Weller

16 People Analytics als Wissenschaftskooperation: Mobiles Arbeiten bei der Audi AG
Hanna Kuschel, Stephanie Prünster und Prof. Dr. Ingo Weller

22 Prädiktive Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose auf Basis von Social-Media-Daten
Prof. Dr. Ricardo Büttner

NEUE FORSCHUNG

28 Organisationale Gerechtigkeit im Rahmen der internen Personalauswahl
Denise Bross und Prof. Dr. Stefan Huf

36 Alter, Arbeitserfahrung und effektive Führung
Dr. Melanie Neeb und Dr. Sabine Bacouel-Jentjens

STATE OF THE ART

42 Psychische Erkrankungen und betriebliches Gesundheitsmanagament
Dr. Armita Atabaki, Prof. Dr. Thomas Olbrecht und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

46 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Benjamin P. Krebs, Katharina Laske, Annika Meinecke, Timo Vogelsang

SERVICE

50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Frieden mit dem Mindestlohn schließen

52 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Bernd Marcus

54 Evidenz über den Tellerrand: Zahlen widerlegen sprunghaften Anstieg der muslimischen Bevölkerung

HR-Analytics ist immer auch Storytelling

Das Interview mit **Miriam Tolksdorf** und **Anna Lena Fritzsche** führten **Prof. Dr. Torsten Biemann** und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: *Von wem ging bei Merck die Initiative aus, verstärkt im Bereich HR-Analytics tätig zu werden?*
Miriam Tolksdorf: Initiator war die HR-Funktion. Als strategischer Partner für das Geschäft müssen wir unsere Aktivitäten darauf ausrichten, den unternehmerischen Erfolg optimal zu unterstützen. Dazu braucht es heute Entscheidungsgrundlagen, die auf Daten und Fakten basieren. Aus diesem Grund haben wir 2015 mit der Implementierung einer HR-Analytics-Systematik begonnen.

PERSONALquarterly: *Was zeichnet HR-Analytics bei Merck aus?*
Anna Lena Fritzsche: HR-Analytics bei Merck umfasst die Integration von Mitarbeiterstammdaten und Prozessdaten – wie Vergütung, Talentstatus, Performance, Recruiting etc. – und damit die Möglichkeit zu umfassenden Analysen. Diese helfen uns, Trends frühzeitig zu erkennen und Wechselwirkungen aufzuzeigen. Dazu zählt auch eine intuitive, mobil nutzbare Technologie („Visier"), über die wir unseren Führungskräften direkten Zugriff auf Daten und Analysen geben können. Kurze E-Learnings helfen unseren Führungskräften und auch den HR-Mitarbeitern, den Umgang mit dem System zu erlernen. Der direkte Datenzugriff – in einem System, mit standardisierten Kennzahlen und automatischer Aufbereitung in Grafiken, Diagrammen und Charts – spart Zeit und hilft, den Fokus von administrativen Tätigkeiten auf strategische Analysen zu verschieben. Damit unterstützt HR-Analytics unser Zielbild einer leistungsfähigen HR-Organisation und ist zudem ein wichtiger Beitrag zur Unterstützung der Geschäfte.

PERSONALquarterly: *Wie unterscheidet sich HR-Analytics bei Merck von bekannten Kennzahlensystemen im Rahmen von HR-Controlling?*
Anna Lena Fritzsche: Die Basis unserer HR-Analytics-Plattform ist eine einheitliche und transparente Datenbasis in einem integrierten System. Insofern unterscheidet sich die Architektur zunächst nicht von traditionellen Warehouse-Konzepten. Der Unterschied liegt in der Evolution von klassischen Reportingansätzen, die in der Regel retrospektiv Daten bereitstellen und Entwicklungen erklären, hin zu einem „Advanced Reporting" und dem Schritt in stärker vorausschauende Analyse („Predictive Analytics"). Hier schafft vor allem die regelmäßige und systematische Analyse von Beziehungen und Trends, die über das klassische KPI-Reporting hinausgeht, einen Mehrwert, der von Führungskräften und HR-Mitarbeitern gleichermaßen bestätigt wird. Tatsächliche Research-Projekte auf Basis der vorliegenden Daten machen in dieser ersten Phase der Einführung unserer HR-Analytics-Plattform den kleineren Anteil aus.

PERSONALquarterly: *Wo ist der Bereich HR-Analytics organisatorisch bei Merck verankert?*
Miriam Tolksdorf: Das neu aufgestellte HR-Analytics-Team ist Teil der übergreifend agierenden HR-Strategie-Einheit unserer globalen HR-Funktion. Das Team liefert Standardreports, sichert die Qualität der Daten, liefert Zusatzanalysen auf Anfrage und arbeitet zusammen mit Hochschulen oder anderen externen Partnern an ausgewählten Research-Projekten.

PERSONALquarterly: *Hat die Einführung von HR-Analytics Auswirkungen auf die Stellung der HR-Funktion bzw. auf die Arbeitsteilung innerhalb von HR?*
Miriam Tolksdorf: HR-Analytics ersetzt das „Bauchgefühl", das in der Vergangenheit häufig die Basis für personalrelevante Entscheidungen war. Der Tätigkeitsschwerpunkt der HR-Mitarbeiter verlagert sich von der Datenbeschaffung und -konsolidierung hin zur datenbasierten Beratung und Analyse von Trends und Einflussfaktoren. Wir helfen damit unseren Führungskräften, belastbare Entscheidungen auf Basis von Daten und Fakten zu treffen. Und innerhalb der HR-Funktion hilft HR-Analytics sowohl Business-Partnern als auch Experten, eine stärker strategisch beratende Funktion einzunehmen.

PERSONALquarterly: *Welche überraschenden Erkenntnisse haben Sie durch HR-Analytics gewonnen?*
Anna Lena Fritzsche: Führungskräfte sehen jetzt beispielsweise deutlich und direkt, dass gezieltes Feedback einen Einfluss hat, sowohl auf Engagement als auch auf Bewegungen und Entwicklung der Mitarbeiter. Es gibt eine andere Transparenz hinsichtlich Wirkungsweisen einzelner Personalführungsinstrumente und damit eine objektivere Nutzenbewertung einzelner Aktivitäten.

MIRIAM TOLKSDORF
Merck Group
E-Mail: miriam.tolksdorf@merckgroup.com

Miriam Tolksdorf leitet seit Januar 2012 die Strategy-Einheit der globalen HR-Funktion bei Merck und beeinflusst und begleitet in dieser Rolle die seit 2012 andauernde Transformation der HR-Funktion. Sie studierte BWL an der Universität zu Köln. Vor ihrem Wechsel zu Merck im Jahr 2009 war sie als Senior Consultant in der Human Capital Sparte von Watson Wyatt tätig.

ANNA LENA FRITZSCHE
Merck Group
E-Mail: anna-lena.fritzsche@merckgroup.com

Anna Lena Fritzsche ist seit Oktober 2015 Teil des HR-Analytics-Teams bei Merck. Diese Einheit steuerte die Implementierung der cloud-basierten Technologie bei Merck und berät und unterstützt bei datengetriebenen Personalentscheidungen. Anna Lena Fritzsche studierte Romanistik und Anglistik in Frankfurt und Málaga (Spanien) und begann ihre Karriere 2008 bei einer Tochtergesellschaft von Merck.

PERSONALquarterly: *Wie arbeiten Sie mit Externen, insbesondere Hochschulen, zusammen?*
Anna Lena Fritzsche: Wir führen im Jahr circa drei bis vier Research-Projekte zu ausgewählten Themen durch, die zum Teil auch in Kooperation mit Hochschulen durchgeführt werden. Die Ergebnisse fließen anschließend wieder in die Optimierung der HR-Maßnahmen ein. Langfristig möchten wir eine höhere Kompetenz für Datenmodellierung und -analyse auch intern aufbauen, sodass wir schneller und flexibler unterschiedliche Fragestellungen untersuchen können.

PERSONALquarterly: *Big Data wird häufig mit „end of theory" verbunden. Für wie bedeutsam halten Sie fundiertes HR-Fachwissen in Zeiten von HR-Analytics und wie integrieren Sie wissenschaftliche Erkenntnisse?*
Miriam Tolksdorf: Daten und Analysen geben Hinweise auf positive Wechselwirkungen oder etwaige Korrekturbedarfe. Die Antwort auf die Frage, wie ungewünschten Trends entgegengewirkt werden kann, liegt meist außerhalb der Daten. Die Antwort erfordert Fach- und Lösungskompetenz. Mit HR-Analytics erweitern sich daher die Anforderungen an das HR-Fachwissen.

PERSONALquarterly: *Welche Kompetenzen sollten Hochschulen vermitteln, insbesondere in Masterstudiengängen mit Spezialisierung HRM?*
Miriam Tolksdorf: In den Zeiten von Digitalisierung, Flexibilisierung und agilen Organisationsformen wird es mehr denn je darauf ankommen, Lösungen flexibel an veränderliche Geschäftsbedingungen anzupassen. Dazu braucht es innerhalb der HR-Funktion Anwendungs- und Beratungskompetenz, um auf Basis von Daten und Fakten integrierte Lösungen zu entwickeln. Idealerweise basiert diese Kompetenz auf Expertise und Erfahrung in mehr als einem der klassischen HR-Themengebiete.

People Analytics – Personaldaten als Erfolgsfaktor

Von **Torsten Biemann** (Universität Mannheim), **Florian Englmaier** (Ludwig-Maximilians-Universität München), **Dirk Sliwka** (Universität zu Köln) und **Prof. Dr. Ingo Weller** (Ludwig-Maximilians-Universität München)

In der Vergangenheit war die Personalfunktion häufig eine der am wenigsten datengetriebenen Funktionen im Unternehmen. Während Finance, Controlling, Operations und auch Vertrieb und Marketing in hohem Umfang mit Kennzahlen gesteuert werden und die Analyse von Daten als essenziellen Teil ihrer Arbeit verstanden haben, war dieses Denken in Kennzahlen und quantitativen Analysen für Personalabteilungen lange fremd. Das Personalcontrolling erschöpfte sich häufig in der reinen Planung von Headcounts und Personalkosten.

Eine wesentliche Ursache war oft die mangelnde Verfügbarkeit von Daten. Während im Vertrieb und Betrieb von Unternehmen schon früh Data-Warehouses genutzt werden konnten, um detaillierte Analysen über Warenbewegungen oder Kundenbestellungen zu ermöglichen, hatten Personalabteilungen seltener Zugriff auf detaillierte Personaldaten. Dies hat sich jedoch durch die seit Jahren wachsende Bedeutung der IT-Infrastruktur in Unternehmen geändert. Viele Unternehmen haben mittlerweile in hohem Umfang Personaldaten angesammelt.

Warum People Analytics?

Gehälter, Leistungsbeurteilungen, Beförderungen, Kündigungen, sowie weitere relevante Informationen sind grundsätzlich leicht in längeren Zeitreihen aus ERP-Systemen ermittelbar. Unternehmen nutzen zusätzlich regelmäßig Online-Surveys, um die Wahrnehmungen und Meinungen von Mitarbeitern zu erfassen. Bisher fehlen den Personalbereichen aber oftmals noch die entsprechenden Kompetenzen, um solche Daten systematisch zu verknüpfen und auszuwerten. Zwar haben viele Unternehmen auch im Personalbereich Kennzahlensysteme eingeführt (HR-Scorecards, Dahsboards etc.). Diese erschöpfen sich jedoch häufig in einem reinen Reporting. Bestimmte KPIs werden in festen Frequenzen berichtet. Solche beschreibenden Berichte erlauben aber nicht notwendigerweise auch deren systematische Analyse. Zudem garantiert die Möglichkeit, Personaldaten auszuwerten und zu verknüpfen, noch nicht, dass aus dieser Verknüpfung sinnvolle Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, die eine Investition in die Technologie und Analysekompetenzen der HR-Mitarbeiter automatisch rechtfertigen.

Häufig sind erste Analysen nützlich, um Korrelationen aufzudecken (etwa: „Bereiche, in denen die Führungskräfte Instrument XY einsetzen, haben eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit“). Es bleibt jedoch die Frage, wie nützlich eine Erkenntnis über eine Korrelation ist, wenn man sich nicht sicher sein kann, ob hinter der Korrelation auch ein Kausalzusammenhang steckt, der zu einem „Business Case“ führt („Wir sollten Instrument XY unternehmensweit ausrollen, da es die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht, dadurch die Fluktuation senkt und so den Gewinn erhöht“). People Analytics wird aber gerade dann extrem wertvoll für die Steuerung von Unternehmen, wenn es genau solche Schlüsse möglich macht. Genau dann erleichtert es der Personalfunktion, Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen und wirklich zum strategischen Business Partner zu werden.

Unser Beitrag skizziert Grundideen, wie dies gelingen kann. Dabei geht es uns um zwei Ziele: Zum einen sollte People Analytics die Personalfunktion in die Lage versetzen, selbst Analysen durchzuführen und Ergebnisse präzise zu interpretieren. Zum anderen soll dargestellt werden, wie Unternehmen aus von Forschern begleiteten People-Analytics-Projekten in anderen Unternehmen lernen können.

Was braucht man?

Personaldaten sind komplex, da sie einerseits über eine Vielzahl von Prozessen gewonnen werden (z.B. Rekrutierung, Leistungs- und Potenzialbeurteilungen, Gehaltsabrechnung, Mitarbeiterbefragungen etc.) und andererseits nicht zwangsläufig in integrierten IT-Systemen gespeichert werden. So ist es keinesfalls sicher, dass Personalakten, allgemeine ERP- und spezielle HCM/HR-Systeme und Zusatzsoftware (z.B. für Mitarbeiterbefragungen oder Mitarbeiterempfehlungsprogramme) vollständig integriert sind. Wir hören in unseren Gesprächen mit HR-Professionals immer wieder, dass Unternehmen aus Kostengründen auf eine vollständige Integration ihrer Daten verzichten. In der Konsequenz wird damit aber aus unserer Sicht an der falschen Stelle gespart.

Die Verknüpfung von HR-Daten ist für People Analytics eminent wichtig. Verknüpfung bedeutet, dass HR-Daten auf der anvisierten Analyseebene (z.B. Mitarbeiter, Arbeitsgruppe,

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie lassen sich Personaldaten in der Praxis sinnvoll einsetzen, um Zusammenhänge aufzudecken und die (kausale) Wirkung von Personalmaßnahmen zu ermitteln?
Methodik: Die Autoren skizzieren Grundideen für einen erfolgreichen Einsatz von People Analytics und verknüpfen sie mit dem aktuellen Stand der Personalarbeit in Unternehmen.
Praktische Implikationen: Im Beitrag werden Möglichkeiten und Probleme von People Analytics in der Praxis diskutiert und in Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

Bereich, Profit Center) identifizierbar und zuordenbar sind. Bspw. können Gründe für Fluktuation (eine Zielgröße auf der Mitarbeiterebene) robuster identifiziert werden, wenn gleichzeitig individuelle Vergütungs- und Mobilitätsdaten (z.B. Betriebszugehörigkeitsdauer, zurückliegende Beförderungen, Leistungsbeurteilungen) und Aussagen über die Führungsqualität bekannt sind und in die Betrachtung einbezogen werden können. Informationen zur Führungsqualität können bspw. mit standardisierten Instrumenten über eine Mitarbeiterbefragung gewonnen, auf die Ebene der Arbeitsgruppe (und damit der relevanten Führungskraft) aggregiert und letztlich zugespielt werden. Das Beispiel zeigt, dass die Nutzung vielfältiger Informationen zur Prognose und Wirkungsanalyse vorteilhaft ist und dass verschiedene Datenquellen (ERP-Systeme und Survey-Daten) und Analyseebenen (Mitarbeiter und Arbeitsgruppe) oftmals gewinnbringend kombiniert werden können. Typische Datenprobleme (neben Sicherheitsbedenken) treten u.a. auf, wenn Datenintegration als Wert verkannt wird, wenn in multinationalen Konzernen länderspezifische HR-Prozesse zu unterschiedlichen Datenbeständen führen oder wenn die Qualität (Frequenz der Datenerhebung, Qualität der Datenpflege und Prozesse an sich etc.) über Unternehmensbereiche hinweg variiert.

In letzter Zeit haben sich Dienstleister etabliert, die bestehende und ggfs. nicht trivial zu verknüpfende Datenmengen über Softwarelösungen zugänglich und gemeinsam auswertbar machen. Solche Lösungen bieten große Potenziale. Zum einen werden einheitliche (und zeitnahe) Reports ermöglicht, zum anderen werden komplexere Vorhersagen und Wirkungsanalysen entscheidend unterstützt, da Daten mit verschiedenem Informationsgehalt in Kombination ausgewertet werden können. So ist bspw. der Erfolg von Mitarbeiterempfehlungen ökonomisch deutlich besser quantifizierbar, wenn neben dem Empfehlungsverhalten der aktuellen Mitarbeiter auch die daraus folgenden Rekrutierungs- und Einstellungsprozesse, Performance-Informationen und Betriebszugehörigkeitsdauern zugeordnet und systematisch evaluiert werden können.

Empfehlung: Bauen Sie eine Infrastruktur auf, in der Sie leicht Personaldaten aus verschiedenen Quellen verknüpfen und Zusammenhänge auswerten können.

Was kann ich lernen?

Es gibt im Kern zwei wesentliche Ziele von People-Analytics-Projekten: 1. Prognose, 2. Wirkung. Es ist von zentraler Bedeutung, diese beiden Ziele präzise zu fassen und zu trennen. Beim Ziel der Prognose geht es darum, Zusammenhänge aufzudecken, um z.B. herauszufinden, ob eine bestimmte Frage aus einem Mitarbeitersurvey ein guter Frühindikator für Fluktuation ist. Beim Ziel der Ermittlung der Wirkung (Kausalität, Impact Evaluation) geht es um eine tiefer gehende Frage: Ziel ist es hier aufzudecken, ob die aktive Veränderung einer Größe (z.B. der Einsatz eines neuen Personalinstruments) auf eine andere Größe kausal wirkt.

Ein People-Analytics-Prozess fängt häufig mit der Analyse einer Korrelation an. Im einfachsten Fall steht am Beginn eine Tabelle, in der bestimmte Kennzahlen für verschiedene Organisationseinheiten aufgeführt sind. Möchte ein Unternehmen etwa den Zusammenhang zwischen Führungskultur und Fehltagen analysieren, so könnte man Survey-Daten zur Führungskultur (etwa ein Rating der wahrgenommenen Qualität der Führung aus einem Mitarbeiter-Survey aggregiert zu einem Durchschnittswert pro Organisationseinheit) in einem Jahr mit den Fehltagen derselben Organisationseinheiten im Jahr darauf zusammenbringen. Ein erster Schritt ist dann die Untersuchung, ob zwischen diesen Kennzahlen eine statistisch signifikante Korrelation besteht. Ist dies der Fall, so kann man schließen, dass der Survey einen Frühindikator zur Prognose von Fluktuation liefert. Mithilfe multivariater Regressionen können oft noch deutlich präzisere Prognosemodelle geschätzt werden. Solche Prognosen sind sehr nützlich, denn sie liefern Information darüber, welche Indikatoren als Warnsignale genutzt werden können. Im oben genannten Beispiel sollte ein Unternehmen gezielt auf Bereiche mit fallender Bewertung der Führungskultur achten, wenn es frühzeitig Fluktuationsrisiken managen möchte.

Empfehlung: Analysieren Sie Korrelationen und nutzen Sie die Ergebnisse, um Warnsignale und Frühindikatoren zu identifizieren.

Typischerweise ist Ziel 1 (Nachweis der Vorhersagekraft) jedoch sehr viel leichter zu erreichen als Ziel 2 (Nachweis der Wirkung). Für Ziel 1 ist es oft ausreichend, Korrelationen zu

analysieren. Für Ziel 2 reicht das nicht. Eine große Gefahr liegt darin, die beiden Ziele nicht sauber zu trennen.

Um wirklich überzeugend People Analytics zu betreiben, sollte man sich hier eine strenge Sprachdisziplin angewöhnen und sauber zwischen Vorhersage und Wirkungsnachweis trennen. Ein Beispiel für mögliche Fallen bei Kausalaussagen sind etwa bei den in der politischen Debatte sehr häufig zitierten Studien zum Zusammenhang zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und wirtschaftlichem Erfolg zu finden. So erhebt bspw. die McKinsey-Studie „Vielfalt siegt!“ (2011) den Anteil von Frauen in Vorständen von Unternehmen und vergleicht dann finanzielle Erfolgskennzahlen wie etwa den Return on Equity in Unternehmen mit einem geringen und einem hohen Anteil von Frauen in Vorständen. Es zeigt sich eine sehr interessante Korrelation: Unternehmen mit hoher Diversität im Vorstand haben einen deutlich höheren finanziellen Erfolg. Die Studie ist aufschlussreich für Ziel 1 (Vorhersagekraft): Die Diversität von Vorständen ist – wie die Studie überzeugend zeigt – ein nützlicher Indikator für die Prognose von finanziellem Erfolg (Ziel 1). So könnte ein Investor, der Erträge vorhersagen will, durchaus aus der Korrelation schließen, dass es ertragreicher ist, in Unternehmen mit hoher Diversität zu investieren.

Man kann jedoch aus dieser Studie keine Aussage über die Wirkung ableiten (Ziel 2). Die der Korrelation zugrunde liegende Ursache kann eben auch sein, dass sich Unternehmen mit hoher und niedriger Diversität auch in anderen Merkmalen unterscheiden, die den Erfolg beeinflussen (z.B. Alter, Branche, Internationalität, Kultur, Führungsstil etc). Im Grunde ist dies nur ein weiteres Beispiel für die alte Geschichte von der Korrelation zwischen Storchenpopulation und Geburtenrate, die nicht zu Kausalaussagen verleiten sollte. Die Autoren der Studie sind zu Beginn noch diszipliniert in ihrer Sprache („ROE und EBIT-Marge sind deutlich höher bei Unternehmen mit Vielfalt im Vorstand“), am Ende verlieren sie diese Disziplin und machen Kausalaussagen wie „Der positive Ergebniseffekt vielfältiger Vorstände zeigt sich in allen Ländern“ und „Diversität, die personelle Vielfalt in Organisationen, führt zu eindeutigen ökonomischen Vorteilen“. Gerade diesen Kausaleffekt weist die McKinsey-Studie jedoch nicht nach und damit ergibt sich aus dem Befund kein unmittelbarer sauberer Business Case.

Abb. 1: Aufbau von People-Analytics-Projekten

Dateninfrastruktur aufbauen	▶ Bauen Sie eine Infrastruktur auf, in der Sie leicht Personaldaten aus verschiedenen Quellen verknüpfen und Zusammenhänge auswerten können.
Korrelationen zur Identifikation von Frühindikatoren	▶ Analysieren Sie Korrelationen und nutzen Sie die Ergebnisse um Warnsignale und Frühindikatoren zu identifizieren. ▶ Vermeiden Sie aber voreilige kausale Interpretationen von Korrelationen.
RCTs als „Goldstandard“	▶ Führen Sie HR-Maßnahmen wenn möglich erst in zufällig gewählten Teilgruppen ein. ▶ Durch die Durchführung eines solchen RCTs (Randomized Controlled Trials) können Sie die kausale Wirkung von Maßnahmen präzise evaluieren.
Bestehende Evidenz nutzen	▶ Starten Sie das Design Ihrer People-Analytics-Projekte basierend auf schon bestehender wissenschaftlicher Evidenz. ▶ Diese können Sie mit eigenen Analysen oder auch eigenen RCTs für Ihr Unternehmen spezifizieren.

Quelle: Eigene Darstellung

Diese Kritik richtet sich aber nicht einseitig gegen Unternehmensberater, auch Forscher sind – vor allem in der Vergangenheit – immer wieder in dieselbe Falle getappt, aus Korrelationen voreilig Kausalschlüsse zu ziehen. In den letzten Jahren ist aber in der empirischen Forschung, vor allem durch einen starken Fokus auf die Etablierung kausaler Wirkzusammenhänge in vielen Bereichen, ein sehr starker Trend zur Präzision in der Sprache zu beobachten. People Analytics kann dem Management gegenüber nur dann glaubwürdige Handlungsempfehlungen geben, wenn die Analysen präzise interpretiert werden.

Empfehlung: Vermeiden Sie voreilige kausale Interpretationen von Korrelationen.

Wie aber kann ich Wirkung evaluieren und einen präzisen Business Case liefern?

Die Identifikation interessanter Korrelationen ist oft der erste Schritt hin zu People-Analytics-Prozessen mit einem noch höheren Reifegrad, bei denen das entscheidende Ziel der Nachweis von Wirkung (Ziel 2) ist. Denn nur auf diesen kann man einen Business Case präzise und sauber aufbauen. Im Idealfall erreicht man dadurch Aussagen wie „Das Trainingsprogramm steigert den Gewinn pro Mitarbeiter im Mittel um 1.500 Euro im Jahr“ oder „Die Maßnahme X senkt die Fluktuationsrate im Mittel um 17%“. Hier wird also nicht nur der kausale Zusammenhang qualitativ identifiziert; gleichzeitig wird die Effektivität einer Maßnahme auch noch quantifiziert. Dies ist sicher ein ambitioniertes Ziel, das in vielen Fällen nur schwer zu erreichen sein wird. Es ist aber manchmal auch überraschend einfach, hier zu klaren Antworten zu kommen.

Wie kann ich also im Unternehmen die Frage beantworten: „Wenn ich X verändere, wie wirkt sich dies auf Y aus?“. Es gibt dazu im Grunde nur einen sauberen Weg – wir müssen X aktiv verändern und dies ausschließlich für eine zufällig ausgewählte Teilgruppe tun. Die Statistiker Rubin und Holland haben dazu einmal das Motto ausgegeben „No Causation without Manipulation“ (vgl. Holland, 1986, S. 959). Mit anderen Worten: Man kann einen Kausalnachweis nur mit einer aktiven, kontrollierten Veränderung erreichen. Dies ist sehr wichtig in der prominenten Debatte über Big Data: Auch ein noch so großer Datensatz garantiert mir nicht, dass ich Kausalität nachweisen kann. Um Wirkung nachzuweisen, muss ein Unternehmen gezielt Maßnahmen für Teilgruppen verändern. Forscher sprechen dann oft trocken vom „Durchführen von Feldexperimenten mit einer Kontrollgruppe“ oder von „RCTs“ (Randomized Controlled Trials). Silicon-Valley-Unternehmen wie Ebay und Google nennen es „A/B Testing“.

Gerade in der personalökonomischen Literatur der letzten Jahre gibt es eine ganze Reihe von Beispielen für erfolgreich durchgeführte Feldexperimente mit hohem praktischem Erkenntnisgewinn. Eine der ersten Studien stammt von Lazear (2000), der den Übergang von einem gehaltsbasierten hin zu einem stückbasierten Entlohnungssystem beim amerikanischen Reparaturunternehmen für Windschutzscheiben Safelite Glass beleuchtet. Er kann zeigen, dass dieser Übergang zu Produktivitätsgewinnen von 44% je Mitarbeiter geführt hat. Besonders interessant ist, dass sich dieser Gesamteffekt je zur Hälfte auf Anreize und Rekrutierungseffekte zurückführen lässt: „Alte“ (verbleibende) Mitarbeiter werden nun produktiver und unproduktive Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, während produktivere vom Stücklohn angezogen werden. Bei Safelite wurde kein echtes RCT durchgeführt, d.h. es wurde nicht randomisiert, welche Filiale in das neue Vergütungssystem aufgenommen wurde. Es ergab sich aber die Struktur eines „natürlichen Experiments“, da das neue System nicht überall gleichzeitig, sondern schrittweise ausgerollt wurde. Dadurch wird ein Kontrollgruppenvergleich möglich und mithilfe dieses Kontrollgruppenvergleichs identifiziert Lazear den kausalen Effekt des neuen Systems.

Eine ganze Reihe aktueller experimenteller Studien in Unternehmen befassen sich mit der Effektivität von spezifischen Anreizmechanismen. Manthei und Sliwka (2016) analysieren dazu ein Beispiel aus dem Privatkundengeschäft einer Bank in Deutschland. Die Bank hatte vor mehr als zehn Jahren eine Diskussion mit dem eigenen Betriebsrat. Es ging um die Frage, ob die Filialleiter zur Vergabe von Bonuszahlungen und für Zielvereinbarungen Zugriff auf die im IT-System der Bank gespeicherten Daten über die Kundenabschlüsse der Filialmitarbeiter haben sollte. Die Bank kam in der Diskussion zu einer Lösung, die dem Ideal eines RCT sehr nahekam: Sie führte die Maßnahme für einen Zeitraum von sechs Monaten in einer Teilgruppe von für das Filialnetz der Bank repräsentativ ausgewählten Filialen ein. Die Analyse zeigt, dass in diesen Filialen der finanzielle Erfolg signifikant stärker stieg als in den anderen – ein sauberer Nachweis, dass die Maßnahme wirkt, die dann auch ein Jahr später unternehmensweit ausgerollt wurde.

Friebel et al. (2016) führen ein RCT in einer Bäckereikette durch und weisen anhand der Einführung eines Teambonus in einer zufällig ausgewählten Teilgruppe von Filialen nach, dass dieser den Umsatz und Gewinn der Bäckereien signifikant steigert, da er dazu führt, dass Kunden schneller bedient werden. Englmaier et al. (2016) zeigen in einem RCT mit landwirtschaftlichen Erntearbeitern in Deutschland, dass überkomplexe Anreizschemata dazu führen können, dass Mitarbeiter ihre Prioritäten über verschiedene Aufgaben hinweg falsch setzen. Ein besseres Erklären und Verdeutlichen der Implikationen des Anreizmechanismus führte dazu, dass sowohl die Produktivität als auch das Einkommen der Mitarbeiter anstiegen.

Neben der Gestaltung von Anreizmechanismen lassen sich experimentelle Designs aber auch in anderen Bereichen erkenntnisfördernd einsetzen. Horton (2017) untersucht anhand

eines RCT die Effekte von Empfehlungsalgorithmen bei der Rekrutierung. Er kann zeigen, dass durch solche automatisierten Empfehlungssysteme die Effektivität von Rekrutierungsprozessen im technischen Bereich ansteigt: Wenn es diese Empfehlungen gab, stieg die Wahrscheinlichkeit, eine Stelle zu besetzen, um im Schnitt 20 Prozentpunkte an. Besonders effektiv waren die Algorithmen für Stellen, bei denen der Markt erwartungsgemäß sehr dünn besetzt ist.

Empfehlung: Führen Sie HR-Maßnahmen wenn möglich erst in zufällig gewählten Teilgruppen ein. Durch die Durchführung eines solchen RCTs (Randomized Controlled Trials) können Sie die kausale Wirkung von Maßnahmen sauber und präzise evaluieren.

Gerade bei der Implementierung von RCTs spielt das konkrete Design der Intervention eine große Rolle, um danach auch tatsächlich belastbare kausale Zusammenhänge identifizieren zu können. Um ex-post valide statistische Aussagen treffen zu können, muss z.B. schon in der Designphase darauf geachtet werden, dass die Treatment- und Kontrollgruppen hinreichend groß gewählt werden (durch sog. „Power-Analysen"). Schon im Vorfeld muss festgelegt werden, welche Kennzahlen von besonderem Interesse sind und welche Daten zur Erfolgskontrolle erfasst werden müssen. Die zufällige Zuteilung von Beobachtungseinheiten in Kontroll- und Treatmentgruppe erfordert bisweilen einiges an Überlegung. Es ist wichtig, mögliche Spill-over-Effekte (z.B. Erfährt die Kontrollgruppe vom „Treatment" der anderen? Und wenn ja, hat dies unerwünschte Auswirkungen auf diese?) vorab zu bedenken und wenn möglich zu minimieren. Diese Liste ließe sich um einiges fortsetzen. Das Wissen zur professionellen Umsetzung von RCTs ist inzwischen im universitären Forschungsbereich an vielen Standorten vorhanden und gerade bei der Implementierung von solchen Projekten bietet sich die Kooperation mit universitären Partnern an. Aus der Zusammenarbeit ergeben sich oft klare Vorteile für beide Seiten:

Empfehlung: Schaffen Sie Win-Win-Situationen durch Kooperation zwischen Forschung und Praxis bei der Durchführung von RCTs: Unternehmen gewinnen handlungsrelevante Erkenntnisse zur Wirksamkeit von HR-Instrumenten und Wissenschaftler können RCTs nutzen, um klare Kausalerkenntnisse zu generieren, die die Forschung voranbringen.

Nicht überall können HR-Maßnahmen zuerst in zufällig selektierten Teilgruppen eingeführt werden. Und auch nicht alle HR-Maßnahmen eignen sich für diese Vorgehensweise. Dieses (berechtigte) Argument wird leider oft missbraucht, um den Wert von (quasi-)experimentellen Zugängen generell infrage zu stellen. Das Augenmerk sollte vielmehr darauf gerichtet sein, möglichst viele sinnvolle Anwendungen zu identifizieren und saubere Kausalnachweise dort zu führen, wo es möglich ist.

Ganz ähnlich ist auch der Hinweis auf bewusst selektive, also nicht zufällige, Anwendungen zu verstehen. Oftmals argumentieren HR-Professionals, der reine (durchschnittliche) Kausaleffekt interessiere sie nicht; sie seien nicht daran interessiert zu erfahren, wie eine Trainingsmaßnahme im Durchschnitt wirke, sondern wie sie bei bestimmten Mitarbeitern anschlage (z.B. bei neuen Mitarbeitern in einem Traineeprogramm). Auch hier gilt analog, dass die Wirkung des Trainings (z.B. auf die Verringerung der Frühfluktuation oder auf den Aufbau sozialer Netzwerke) nur kausal interpretiert werden kann, wenn aus der zu untersuchenden Gruppe eine zufällige Auswahl erfolgt.

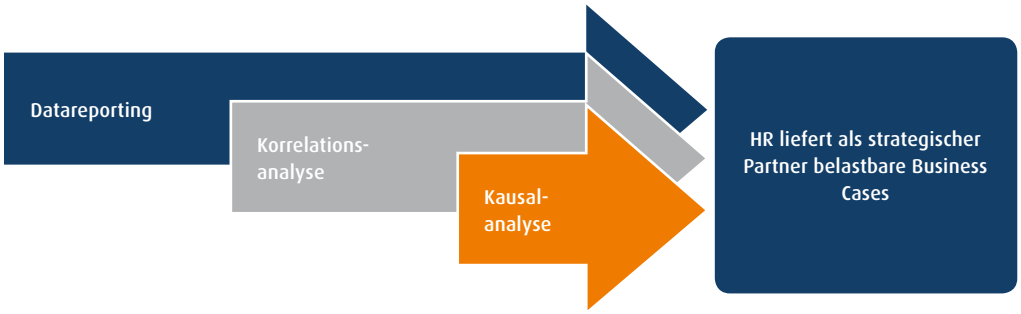
Manchmal wird angeführt, dass eine Zufallsauswahl zu ungerechter Ungleichbehandlung von Arbeitnehmern führt. Dies muss aber nicht so sein, wenn die Zufallsauswahl nur den Startzeitpunkt einer Maßnahme bestimmt. Z.B. kann eine (zufällig ausgewählte) Teilmenge von Mitarbeitern früher in ein Trainingsprogramm einsteigen als andere. Auch wenn am Ende alle relevanten Mitarbeiter das Training erhalten haben, kann schon die zeitliche Verschiebung des Startpunkts helfen, den Effekt zu ermitteln, ohne Mitarbeiter dauerhaft zu benachteiligen.

Praxisnutzen I: Was gewinne ich, wenn ich in meinem Unternehmen People Analytics betreibe?

„Unsere Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource" – dasselbe scheint nicht zwangsläufig auch für HR zu gelten. Zwar belegen neuere Studien den ökonomischen Wert von „gutem (People) Management" (Bloom et al., 2012), aber die Personalfunktion kann davon offensichtlich nur bedingt profitieren. Bereits 1997 hatte Dave Ulrich resümiert: „I am an optimist about HR, [...] because the issues with which HR professionals deal are at the heart of organizational success. I believe that when given the opportunity and direction, HR professionals act professionally. When they know theory, they set high standards; when they know how to add value, they do so; when they are given opportunity, they respond. Now is the time." 20 Jahre später muss man diese Prognose kritisch sehen. In vielen Unternehmen ist die Personalfunktion noch immer „on the table" statt „at the table". Die Gründe sind vielfältig. Personalmanager sind auch heute oftmals noch skeptisch oder schlecht vorbereitet, wenn es um (digitale) Prozesse und robuste Datenanalysen geht, und auch in der universitären Ausbildung lassen sich Selektionsprozesse identifizieren, die andeuten, dass analytische Skills bei angehenden HR-Professionals tendenziell unterrepräsentiert sind (Schüßler/Wallmeier/Weller, 2017).

People Analytics ist aus unserer Sicht kein Trend, der kommt und geht, sondern kommende (und bleibende) Realität. Die Vergangenheit hat wiederholt gezeigt, dass sich Technologien und Methoden, die finanzierbar und ökonomisch wertsteigernd eingesetzt werden können, durchsetzen. People Analytics wird die Personalarbeit grundlegend verändern, aus der Innen- wie Außensicht. HR-Abteilungen, die Führungskräften und Sozi-

Abb. 2: People Analytics Toolbox



Quelle: Eigene Darstellung

alpartnern Echtzeitdaten und relevante Auswertungen bzw. Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen, sind echte „Business Partner". Business Cases, die heute entweder gar nicht oder als einfacher „Dreisatz" aus Kosten und vermuteten Umsätzen mittels Szenariovergleichen berechnet werden, werden durch People Analytics auf wesentlich robustere Beine gestellt.

All dies hat gravierende Konsequenzen für die „Kultur" und Vorstellung darüber, was eine Tätigkeit in HR ausmacht, sowie für die Struktur und Organisation von HR im Allgemeinen. Analytische Skills werden an Bedeutung gewinnen, während die tradierte breite (und oftmals unspezifizierte) Entwicklung in HR hinein verlieren wird. Natürlich werden längst nicht alle zukünftigen Personaler Wirtschaftsmathematiker, Informatiker oder Netzwerkanalytiker sein. Aber das Gewicht, dass verschiedenen HR-Aufgaben beigemessen wird, wird sich verschieben. Was bedeutet das, insbesondere für die HR-Funktion, ihre Organisation und Verankerung im Unternehmen? Verschiedene Szenarien sind denkbar:

1. People Analytics als Skill-Set: (Alle/viele) Personaler haben analytische Skills.
2. People Analytics als Competence Center. Vergleichbar mit Themen wie Rekrutierung oder Compensation & Benefits setzen sich Experten in der Tiefe mit dem Thema auseinander.
3. People Analytics als flexible Organisationsform: HR, wie wir es heute kennen, weicht einer flexiblen, datengesteuerten Netzwerkorganisation.

Ein wahrscheinliches Szenario ist die Mischung der drei Ideen. Schon heute investieren viele Unternehmen in People Analytics, indem oftmals im HR-Strategiebereich Expertenteams verankert werden. Aber auch in der Breite werden HR-Professionals analytische Skills aufbauen müssen, um beratende Aufgaben (als Business Partner) glaubhaft wahrnehmen zu können. Die Digitalisierung und auch People Analytics werden nicht – wie manchmal befürchtet – zu einer Abschaffung von HR führen. Auch zukünftige Unternehmen müssen einstellen, vergüten, führen, befördern etc. Die Frage, wer diese Aufgaben formal übernimmt, ist aber unbestimmter als zuvor. Denkbar ist durchaus, dass Netzwerke von externen Experten (Datensicherheitsexperten, Start-ups mit kreativen Software-as-a-Service-Lösungen, Universitäten mit analytischer Expertise, Beratungshäuser mit Marktkenntnis etc.) mehr Teile der bisherigen Inhouse-HR-Arbeit übernehmen. In manchen Unternehmen wird jedoch auch der Wille steigen, hier stark eigene Kompetenzen aufzubauen.

Empfehlung: People Analytics is here to stay. Gestalten Sie die Entwicklung Ihrer Personalabteilung aktiv mit und nutzen Sie das Potenzial, das People Analytics bietet.

Praxisnutzen II: Was lerne ich aus Einsichten von People Analytics außerhalb meines eigenen Unternehmens?

Am besten sind Ergebnisse, die aus dem eigenen Unternehmen kommen. Sie sind direkt anwendbar und können das eigene Management leichter überzeugen als Einsichten oder Best Practices anderer Unternehmen. Trotzdem lohnt sich ein Blick auf bestehende Evidenz von außerhalb, gerade weil viele Ergebnisse zu Fragestellungen im HR übertragbar sind. Wie finde ich die besten Mitarbeiter? Wie kann ich meine Mitarbeiter am besten entwickeln? Und wie kann ich verhindern, dass High Potentials uns verlassen? Alle Unternehmen beschäftigen sich mit diesen Fragen und die Antworten darauf sind keineswegs so unternehmensspezifisch, wie oftmals angenommen. Über viele Studien ergeben sich konsistente Muster, die auch für die

eigene Personalarbeit genutzt werden können. Es lohnt sich also, die bestehenden Erkenntnisse der Personalforschung als Startpunkt zu nutzen, bevor diese Erkenntnisse über eigene Analysen für das eigene Unternehmen geprüft und unter Umständen angepasst werden.

Dieser Blick auf externe Ergebnisse ist umso wichtiger, je weniger Daten im eigenen Unternehmen vorliegen. Viele Analysen lassen sich nur mit größeren Datensätzen sinnvoll durchführen. Möchten Sie bspw. wissen, wie wichtig die Vielfalt in Ihren R&D-Teams für deren Innovationspotenzial ist, reicht es nicht aus, nur fünf Teams zu untersuchen. Zu viele weitere Faktoren bestimmen die Innovationskraft und erst größere Stichproben können dieses „Rauschen" durch die vielen nicht untersuchten Effekte kontrollieren.

Leider zeigt sich, dass die meisten Studienergebnisse in der Praxis nicht oder kaum bekannt sind. Diese Theorie-Praxis-Lücke haben Heiko Weckmüller und Torsten Biemann zusammen mit der DGFP in einer Studie untersucht, bei der Personalmanagern Statements vorgelegt wurden, für die es in der Personalforschung recht klare Ergebnisse gibt. Beispiel: „Hat die Generation Y grundlegend andere Wertvorstellungen?" Antwort: Nein. Oder: „Sind Intelligenztests gut für die Personalauswahl geeignet?" Antwort: Ja. Die meisten Personalmanager gaben für diese und viele andere Statements Einschätzungen ab, die dem Stand der Forschung in der Wissenschaft widersprechen. Ein People-Analytics-Projekt kann entsprechend viel davon profitieren, nicht bei null anzufangen, sondern mit dem Kenntnisstand der modernen empirischen Personalforschung zu beginnen. Ein Beispiel sind etwa Studien zur Frage nach der Wirkung von Vielfalt in Teams. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass die Zusammensetzung hinsichtlich Geschlecht, Alter oder Nationalität zumeist keinen starken Einfluss auf die Teamleistung hat, es aber sehr wohl relevant ist, beim Recruiting die besten Kandidaten aus allen Gruppen für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Entsprechend könnte es für ein People-Analytics-Projekt sinnvoll sein, den Fokus nicht zu sehr auf die Vielfalt bei der Gruppenzusammensetzung zu legen, sondern eher auf das Ziel zu fokussieren, in verschiedenartigen Gruppen ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Empfehlung: Starten Sie das Design Ihrer People-Analytics-Projekte basierend auf schon bestehender wissenschaftlicher Evidenz. Diese können Sie mit eigenen Analysen oder auch eigenen RCTs für Ihr Unternehmen spezifizieren.

Die oben genannte Diskrepanz zwischen dem Stand der Forschung und dem Wissen der Personaler ist wohl auch einem Vermittlungsdefizit von Seiten der Forscher geschuldet. Um dieses Wissen noch effektiver in die Praxis zu tragen, werden die Autoren dieses Beitrags im neu eingerichteten Blog-Portal www.peopleanalyticsblog.de von interessanten aktuellen Studien berichten, auf Metastudien zu bestimmten Themenfeldern verweisen und Beispiele für typische Irrtümer diskutieren und dadurch zum Hinterfragen der eigenen Intuition animieren.

Fazit

Wir sind fest davon überzeugt, dass People Analytics kein kurzfristiger Trend ist, sondern langfristig ein zentrales Element nachhaltiger Personalpolitik sein wird. Insbesondere bietet People Analytics der Personalfunktion die Chance, sich zu einem strategischen Business Partner im Unternehmen zu entwickeln.

Dieser Trend nährt sich zum einen aus der besseren Datenverfügbarkeit und leistungsfähigeren IT-Systemen, die einen einfachen und strukturierten Zugriff auf detaillierte und vernetzte Personaldaten liefern. Die in den „normalen" Verwaltungsprozessen anfallenden Personaldaten gewinnen auch an Analysepotenzial, wenn sie zusätzlich durch regelmäßige Online-Surveys ergänzt werden, die die Wahrnehmungen und Meinungen von Mitarbeitern messen. Wo noch nicht geschehen, sollten hier in den Personalabteilungen die entsprechenden Kompetenzen und Strukturen aufgebaut werden, um solche Daten systematisch zu verknüpfen und auszuwerten.

Zum anderen hat gerade die personalökonomische Forschung der letzten 15 Jahre eine ausgeprägte Sensibilität dafür entwickelt, zwischen zwei grundsätzlichen Erkenntniszielen von People Analytics zu unterscheiden. Durch korrelative Analysen, auch in multivariaten Regressionsmodellen, lassen sich aus bestehenden Daten bisweilen sehr effektive Prognosemodelle entwickeln. Nicht verwechseln darf man jedoch diese korrelativen Zusammenhänge mit kausalen Ursache-Wirkungsketten. Sprachdisziplin ist hier ein wichtiger Aspekt: Missverständliche oder schlicht falsche Kommunikation, die Korrelation und Kausalität vermengt oder verwechselt, ist zu vermeiden. Kausalzusammenhänge lassen sich nur in „experimentellen" (Treatment- und Kontollgruppen-)Situationen untersuchen. Gleichzeitig erlauben aber gerade durch solche „A-B Tests" oder RCTs gut validierte Erkenntnisse über kausale Wirkzusammenhänge die Entwicklung nachhaltiger Business Cases. Und genau diese Art von Handlungsempfehlungen macht People Analytics extrem wertvoll für die Steuerung von Unternehmen.

PROF. DR. TORSTEN BIEMANN
Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung
Universität Mannheim
E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de
http://biemann.bwl.uni-mannheim.de

PROF. DR. FLORIAN ENGLMAIER
Department of Economics & Organizations Research Group
Ludwig-Maximilians-Universität München
E-Mail: florian.englmaier@econ.lmu.de
www.en.orgecon.econ.uni-muenchen.de

PROF. DR. DIRK SLIWKA
Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Personalwirtschaftslehre
Universität zu Köln
E-Mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de

PROF. DR. INGO WELLER
Munich School of Management & Organizations Research Group
Ludwig-Maximilians-Universität München
E-Mail: weller@bwl.lmu.de
www.en.pw.bwl.uni-muenchen.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bloom, N./Genakos, C./Sadun, R./van Reenen, J. (2012): Management Practices across Firms and Countries. Academy of Management Perspectives, 26(1): 12–33.

Englmaier, F./Roider, A./Sunde, U. (2016): The Role of Communication of Performance Schemes: Evidence from a Field Experiment, im Erscheinen: Management Science.

Friebel, G./Heinz, M./Krüger, M./Zubanov, N. (2016): Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain, im Erscheinen: American Economic Review.

Holland, P. W. (1986): Statistics and Causal Inference. Journal of the American Statistical Association Vol. 81, No. 396, pp. 945-960

Horton, J. J. (2017): The Effects of Algorithmic Labor Market Recommendations: Evidence from a Field Experiment, Journal of Labor Economics, 35:2, 345-385.

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

Manthei, K./Sliwka, D. (2016): Multitasking and the Benefits of Objective Performance Measurement – Evidence from a Field Experiment, Working Paper, Universität zu Köln.

McKinsey & Company (2011): Vielfalt siegt! Warum diverse Untemehmen mehr leisten. Düsseldorf: McKinsey & Company, Inc.

Schüßler, M./Wallmeier, G./Weller, I. (2017): Why They Love HR. Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta/GA.

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, Mass.: Harvard Business School.

SUMMARY

Research question: How can you make use of personnel data in practice in order to reveal patterns and relationships and to evaluate the (causal) effect of personnel policies?
Methodology: The authors outline basic principles for the successful implementation of People Analytics and link them to the current state of HRM in companies.
Practical implications: In the article, the possibilities and challenges for People Analytics in practice are discussed. A number of recommendations for how to make People Analytics work are given.

People Analytics als Wissenschaftskooperation: Mobiles Arbeiten bei der Audi AG

Von **Hanna Kuschel** (Ludwig-Maximilians-Universität München), **Stephanie Prünster** (Audi AG) und **Prof. Dr. Ingo Weller** (Ludwig-Maximilians-Universität München)

Laut einer aktuellen Deloitte-Studie finden 77% der 7.096 befragten internationalen Professionals aller Fachrichtungen, dass People Analytics (auch: HR oder Workforce Analytics) wichtig oder sehr wichtig für den Unternehmenserfolg ist; rund zwei Drittel schätzen die Fähigkeiten ihres Unternehmens in diesem Feld dagegen als unzureichend ein (Deloitte 2016). Ein ähnliches Bild zeichnet sich in zahlreichen HR-, Xing- und Linkedin-Blogs ab: People Analytics wird als relevantes Wachstums- und Erfolgsfeld betrachtet, dem sich Unternehmen aktuell noch nicht in Gänze stellen können. Investitionen in People Analytics stehen bei vielen Firmen auf der Agenda: In einer weiteren Deloitte-Studie gaben zwei Fünftel der befragten Firmen an, aktuell oder für die nächsten zwei Jahre geplant bessere Voraussetzungen für People Analytics schaffen zu wollen (Jones, 2014).

Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten, People-Analytics-Ansätze in ihre Personalarbeit einfließen zu lassen. Bspw. hat die Audi AG bereits gute Erfahrungen mit Wissenschaftskooperationen gemacht und nutzt diese Form der Zusammenarbeit auch zur Analyse und Evaluation von HR-Initiativen. Das Praxisbeispiel, das wir in diesem Beitrag vorstellen, basiert auf einer solchen Kooperation.

Das Praxisprojekt zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort

Im Rahmen des Projekts „Audi Arbeitswelt“ beschäftigt sich das Unternehmen mit der Arbeitswelt von morgen. Dabei spielt die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit bei allen (Teil-)Projekten eine große Rolle. Angesichts der sich verändernden tradierten Rollenbilder und Vorstellungen über Arbeit und als wichtiger Schritt, um noch mehr Flexibilität und Innovationen zu fördern, wurde im Oktober 2016 die Betriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ eingeführt. Dadurch haben Mitarbeiter Anspruch auf mobiles Arbeiten, wenn es ihre Arbeitsaufgabe zulässt. Das heißt, sie haben die Möglichkeit, auf freiwilliger Basis und nach Absprache mit ihrer Führungskraft den Arbeitsort und die Arbeitszeit innerhalb der gesetzlichen (Arbeitszeit-)Vorgaben frei zu wählen.

Mobile Arbeit ist an unterschiedlichen Orten, sowohl ganztägig als auch tagesanteilig möglich. Zum Schutz der Beschäftigten ist das Recht verankert, außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten nicht erreichbar zu sein. Mit der Betriebsvereinbarung sollen gleiche Rahmenbedingungen für alle geschaffen und die Ressource Arbeitszeit effizienter genutzt werden. Zugleich erfordert die Einführung des mobilen Arbeitens auch einen Kulturwandel und stärkt das gegenseitige Vertrauen (insbesondere zwischen Führungskraft und Mitarbeiter): „Wir wollen noch besser auf die Lebenssituation der Menschen bei Audi eingehen. Ziel der Betriebsvereinbarung ist es daher, mehr persönliche Freiräume zu schaffen und dem Mitarbeiter ein selbstbestimmtes Arbeiten zu ermöglichen. Der Wunsch nach flexiblem und lebensphasenorientiertem Arbeiten wurde im intensiven Austausch mit den Mitarbeitern deutlich. Jetzt fördert das Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben noch stärker. Diese Flexibilität kommt auch dem Unternehmen zugute, denn mehr Selbstbestimmung gibt Raum für Ideen“, so Stephanie Prünster, sie leitet bei der Audi AG das Projekt „Audi Arbeitswelt“.

Die wissenschaftliche Begleitung: Aufgaben und Ziele

Die Einführung der Betriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ und weitere Teile des Projekts „Audi Arbeitswelt“ werden durch ein Doktorandenprojekt am Institut für Personalwirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München begleitet. Audi hat diese Form der Wissenschaftskooperationen über das unternehmenseigene Doktorandenprogramm institutionalisiert, das bereits seit 14 Jahren besteht. Aktuell arbeiten rund 120 Doktoranden aus allen Fachbereichen an unterschiedlichen Audi-spezifischen Fragestellungen mit verschiedenen Hochschulen zusammen.

Die wissenschaftliche Begleitung des mobilen Arbeitens hat verschiedene Aufgaben und Schwerpunkte, soll insbesondere aber auch Methodenkompetenz beisteuern, um die Wirksamkeit der Betriebsvereinbarung zu messen. Neue Arbeitszeitregelungen und die Einführung neuer Arbeitsformen gehen mit Fragestellungen einher, die alle Parteien in Unternehmen betreffen:

- Mitarbeiter, die die Neuregelung des mobilen Arbeitens positiv betrachten und sie (intensiv) nutzen wollen,
- Mitarbeiter, die die Regelung selbst nicht nutzen, aber durch die mobile Arbeit von Kollegen indirekt betroffen sind (z.B. weil Kollegen nicht persönlich im Büro erreichbar sind);

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirksam ist die Einführung der Betriebsvereinbarung „Mobiles Arbeiten“ und wie können Nutzungsunterschiede im Unternehmen erklärt werden?
Methodik: Auswertung der Nutzung von mobiler Arbeit durch die systemische Erfassung der Arbeitszeit über einen Zeitraum von einem Jahr. Verknüpfung der Nutzungsdaten mit aggregierten Daten der jährlichen Mitarbeiterbefragung. Ergänzung um Ad-hoc-Interviews als Interpretationshilfe und zur Validierung.
Praktische Implikationen: Über Verbreitungsmuster und Nutzungsunterschiede sollen maßgeschneiderte Handlungsempfehlungen und Anschlussmaßnahmen abgeleitet werden. Die Analyse erlaubt Rückschlüsse über Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung, die relevant für ähnliche Projekte sind und die Entscheidungsqualität erhöhen können.

- Führungskräfte, die die Betriebsvereinbarung umsetzen sollen, zugleich aber positive und negative Assoziationen haben können,
- HR Professionals, die die Regelung ausarbeiten und kommunizieren sollen und Führungskräfte beraten;
- der Betriebsrat, der die Vereinbarung als mitbestimmender Partner mitgestaltet etc.

Die Vielzahl an Akteuren und Interessen macht einfache Aussagen zur Wirksamkeit schwierig. Ziel des Kooperationsprojekts ist es, belastbare Grundlagen für zukünftige Entscheidungen des Unternehmens herbeizuführen.

Forschungsergebnisse zur Einführung von flexiblen Arbeitsformen

Änderungen von Arbeitszeitregelungen werden in der Literatur als besonders brisant diskutiert, nicht zuletzt, da Arbeitszeiten die individuelle Organisation von Arbeit und Privatleben und damit die Lebensführung aller Mitarbeiter betreffen. Zeit als Nullsummen-Quantität lässt sich nur der einen oder der anderen Domäne widmen – mehr Orts- und Zeitsouveränität für den Mitarbeiter bricht daher die zeitlichen und örtlichen Grenzen von Arbeit auf und eröffnet Möglichkeiten, die eigene Arbeit neu zu organisieren (Kalleberg/Epstein, 2001, S. 1064). Beispiele sind der Entwickler, der spätabends die besten Ideen hat, Eltern, die Betreuungs-, Bring- und Holzeiten besser in den Arbeitsalltag integrieren können, oder Pendler, die dem Berufsverkehr zeitweise besser entgehen können.

Mobile Arbeit, in der deutschen Literatur meist Telearbeit[1] genannt, gilt daher als Maßnahme, die die Produktivität, Zufriedenheit und das Engagement von Mitarbeitern erhöhen kann (Allen et al., 2015). Eine aktuelle Experimentalstudie in einer großen, multinationalen Firma in China bestätigt direkte Produktivitätseffekte von mobiler Arbeit. Dabei wurde die Produktivität von Call-Center-Mitarbeitern im mobilen Büro über neun Monate hinweg direkt mit der Produktivität ihrer Kollegen im traditionellen Büro verglichen: Für kreative Aufgaben stieg die Produktivität durch mobile Arbeit um 11 bis 20%, während sie für eintönige Aufgaben um 6 bis 10% sank (Bloom et al., 2013). Auswirkungen jenseits des Arbeitsplatzes versprechen, dass durch mobile Arbeit der empfundene Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben reduziert, Stress verringert und die Work-Life-Balance verbessert werden kann (Hill et al., 2010; Grzywacz et al., 2008).

Mobile Arbeit kann auch negative Auswirkungen haben: Studien berichten über wahrgenommene soziale Isolation und reduzierten (Wissens-)Austausch unter Kollegen sowie über generelle Kommunikations- und Koordinationskosten (Allen et al., 2015). Als Risiken sind eine mögliche Intensivierung der Arbeit und das Anhäufen von (unbeobachteten) Überstunden bekannt (Putnam et al., 2014); gleichzeitig kann das orts- und zeitunabhängige Arbeiten dazu führen, dass nicht mehr klar abgrenzbar ist, wo die Arbeit aufhört und das Privatleben beginnt – ein potenzieller neuer Stressfaktor.

Als ein wichtiger Moderator für den Erfolg oder Misserfolg von mobiler Arbeit hat sich die Intensität von mobiler Arbeit herauskristallisiert (Allen et al., 2015). Studien zeigen, dass ein gesundes Mittelmaß in der Häufigkeit von mobiler Arbeit vorwiegend mit positiven Konsequenzen einhergeht: Bei Golden und Veiga (2005) war die Mitarbeiterzufriedenheit am höchsten für diejenigen Mitarbeiter, die mit mittlerer Häufigkeit mobil arbeiteten (in der Studie waren das im Durchschnitt 15,1 Stunden wöchentlich) – im Vergleich zu Mitarbeitern, die kaum oder extensiv mobil arbeiteten. Ähnliche Effekte wurden für den Zusammenhang zwischen mobiler Arbeit und Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben gefunden (Gajendran/Harrison, 2007).

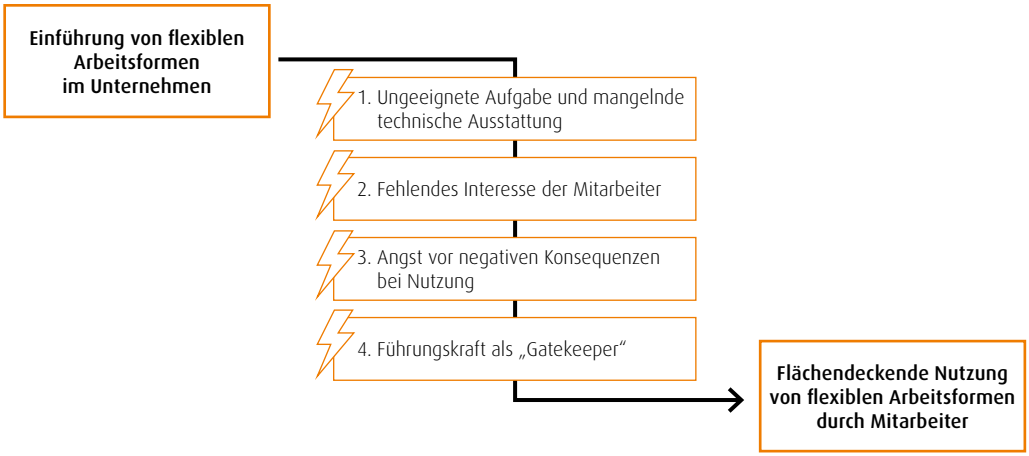
Die Widerstände bei der Implementierung

Die Forschung zeigt jedoch auch, dass die Einführung von Angeboten zur mobilen Arbeit nicht automatisch auch zu einer entsprechenden Nutzung im Unternehmen führt. Häufig werden entsprechende Regelungen formal implementiert, diffundieren in der Nutzung aber nicht oder nur sehr ungleichmäßig durch das Unternehmen. Kurz: Sie werden nicht „gelebt“. Dieser Bruch zwischen Implementierung und Nutzung, der „Implementation Gap“ (McNamara et al., 2012; Ryan/Kossek, 2008), kann verschiedene Gründe haben:

1. Ungeeignete Arbeitsaufgabe und technische Ausstattung: Ein plausibler Faktor, der die Nutzung von mobiler Arbeit beeinflusst, ist die „Mobiltauglichkeit“ der Tätigkeit. Ist die

1 Im Englischen finden sich verschiedene Begriffe, u.a.: „telecommuting, teleworking, virtual working, home-working, remote working, off-site working, mobile working, working at a distance“.

Abb. 1: Mögliche Hinderungsfaktoren einer flächendeckenden Annahme von flexiblen Arbeitsformen



Quelle: Eigene Darstellung

Aufgabe nicht oder nur schwer transportierbar und erfordert Anwesenheit (wie z.B. im Rahmen von Montagetätigkeiten am Fließband, Unterstützungstätigkeiten auf Zuruf), sind die Möglichkeiten für mobiles Arbeiten zwangsläufig eingeschränkt. Der Zugang zu mobiler Arbeit ist daher nicht gleichmäßig über alle Berufsgruppen verteilt, sondern vor allem für Wissensarbeiter mit tendenziell höherer formaler Bildung vorhanden, die Teilaufgaben eigenständig und unabhängig von Ort, Zeit und Kollegen bearbeiten können (Golden, 2009). Auch eine unzureichende technische Ausstattung (Laptop, Diensthandy; schneller, sicherer mobiler Datenzugriff) kann den Zugang zu mobiler Arbeit erschweren. Können Wünsche nach mobiler Arbeit aufgrund von mangelnder technischer Ausstattung nicht realisiert werden, führt dies allem voran zu Unzufriedenheit und dem Gefühl, unfair behandelt zu werden (Thompson, 2008).

2. Kein Interesse an mobiler Arbeit: Fehlender Bedarf auf Mitarbeiterseite kann ein weiterer Hinderungsgrund sein. Arbeit, die flexibler und portabler wird, löst sich von den tradierten Nine-to-five-Gepflogenheiten und birgt die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Individuen unterscheiden sich in ihren Abgrenzungsstrategien: „Segmentierer“ trennen ihre Rollen, während „Integratoren“ das Vermischen der Rollen befürworten und als Gewinn sehen (Rothbard et al., 2005). Mitarbeiter in Teilzeit könnten zusätzlich befürchten, durch weitere Abwesenheit vom Arbeitsplatz den Anschluss an das Abteilungsgeschehen zu verlieren.

3. Angst vor negativen Konsequenzen bei Nutzung: Wenn die neue Arbeitsform nicht vorbehaltlos im Unternehmen akzeptiert ist (d.h., wenn sie nicht in der Organisations- und Führungskultur verankert ist), können Mitarbeiter befürchten, Nachteile an anderen Stellen zu erleiden, z.B. bei Beförderungsentscheidungen und der Chance für eine Expertenkarriere. Angst vor negativen Auswirkungen auf die berufliche Weiterentwicklung oder vor einer Stigmatisierung als unambitioniert kann Mitarbeiter von einer Nutzung von mobiler Arbeit abhalten (Thompson, 2008; Williams et al., 2013).

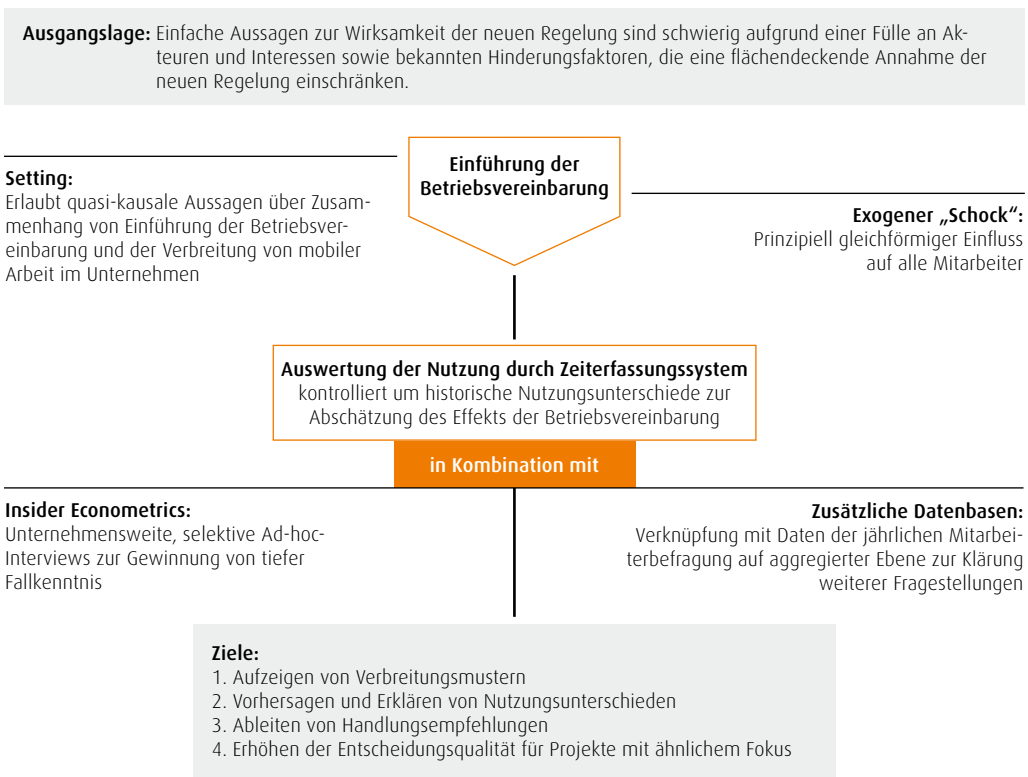
4. Führungskraft als „Gatekeeper“: Oftmals bestimmt die direkte Führungskraft, ob und in welcher Form Mitarbeiter über Angebote informiert werden, wie die Umsetzung einer Regelung erfolgt und wem der Zugang zum Angebot gewährt wird (und wem nicht). Eine verbindliche Norm wie eine Betriebsvereinbarung kann diese „Willkür“ reduzieren (Berg et al., 2014). Führungskräfte, die ggf. ihre eigenen „Regeln“ definieren, stellen dennoch eine ernst zu nehmende Gefahr für den Erfolg von mobiler Arbeit dar (Eaton, 2003). Mobile Arbeit wiederum stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Der Umgang mit mobiler Arbeit hängt mit dem Führungsstil und der Vertrauensbasis in der Abteilung zusammen und beeinflusst, wie nutzbar mobile Arbeit für die Mitarbeiter wird.

Um den genannten Barrieren zumindest teilweise zu begegnen, verleiht Audi dem Wunsch nach mobiler Arbeit einen besonderen Stellenwert: Sofern es die Arbeitsaufgabe erlaubt, hat jeder Mitarbeiter – laut Betriebsvereinbarung – Anspruch auf mobile Arbeit. Führungskräfte und Beschäftigte stimmen sich dazu individuell ab und sind aufgerufen, ihre Interessen umsichtig abzuwägen. Diese Formulierung gibt der individuellen Aufgabe, die für die mobile Arbeit vorgesehen ist, besondere Bedeutung. Prinzipiell ist mobile Arbeit auch für Mitarbeiter aus der Produktion möglich, wenn sie bspw. Protokolle von zu Hause aus erstellen müssen (was jedoch nur in seltenen Fällen Teil ihrer Aufgabe ist). Die Formulierung soll zudem verhindern, dass Mitarbeiterwünsche nach mobiler Arbeit pauschal von der Führungskraft abgelehnt werden: Zum einen könnte der Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt für eine andere Aufgabe erneut anfragen; zum anderen liegt die Argumentationspflicht aufseiten der Führungskraft, die in einem Gespräch die individuellen Gründe für die Ablehnung des Wunsches offenlegen und begründen muss.

People Analytics: Wie wird die Betriebsvereinbarung angenommen?

Das Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten bietet einen geeigneten Ansatzpunkt, um den Erfolg der Regelung mit soliden Methoden und Auswertungen näher zu beleuchten. Das Setting ist sozusagen „quasi-experimentell“: Für die betroffenen Mitarbeiter (hier: alle) ist die Betriebsvereinbarung ein exogener „Schock“, der prinzipiell für alle in der gleichen Form und Intensität auftritt. Als Betriebsvereinbarung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes gilt sie zum Datum der Einführung unmittelbar für alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen. Solche Situationen erlauben es prinzipiell, Aussagen über quasi-kausale Zusammenhänge zwischen einer unabhängigen und einer abhängigen Variable

Abb. 2: Darstellung des People-Analytics-Vorhabens für mobiles Arbeiten bei Audi



Quelle: Eigene Darstellung

zu treffen: Wie wirkt die Einführung der Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten auf die Verbreitung und Nutzung der Arbeitsform im Unternehmen? Welche weiteren Variablen können Unterschiede in der Nutzung erklären?

Wie stark mobiles Arbeiten von der Belegschaft angenommen wird, soll mittels einer unternehmensweiten Auswertung von Nutzerdaten über einen Zeitraum von einem Jahr deutlich werden. Zur Abschätzung des Effekts beginnt der Beobachtungszeitraum sechs Monate vor der Einführung und endet sechs Monate danach. Mit der Vorher-Nachher-Erfassung wird sichergestellt, dass historische Nutzungsunterschiede kontrolliert werden, da bereits vor Einführung der Betriebsvereinbarung eine gewisse Variabilität in den Arbeitszeitsystemen bestand. In der Stichprobe sind bei dieser Vorgehensweise alle Mitarbeitergruppen berücksichtigt, für die mobiles Arbeiten durch das Zeiterfassungssystem zuverlässig ausgewertet werden kann. Auch wenn das Vorgehen den Ansprüchen einer komplett randomisierten Auswahl der Stichprobe nicht gerecht wird (da bestimmte Mitarbeitergruppen wie Angestellte im mittleren und oberen Management etc. a priori nicht betrachtet werden – die Arbeitszeiten werden nicht elektronisch erfasst), liefert es doch eine breite und solide Datenbasis zu den prinzipiell beobachtbaren Gruppen, in denen keine (oder nur vernachlässigbar wenige) willkürliche Ausschlüsse vorgenommen werden müssen.

Unsere ersten Analysen zeigen, dass sich die Anzahl der Nutzer von mobiler Arbeit im ersten Monat nach der Einführung der Betriebsvereinbarung annähernd verdoppelt hat. Insbesondere der relative Effekt (Verdoppelung) ist beachtlich.

Ein zweiter Effekt wird sichtbar: Im zweiten Monat nach Einführung der Betriebsvereinbarung steigen die Nutzungsintensitäten wesentlich stärker als die Nutzerzahlen an. Mit anderen Worten: Die Trennung in Extensität (Anzahl der Nutzer) und Intensität (Anzahl der mobil gearbeiteten Stunden) erlaubt den Schluss, dass a) das Erlernen und Erleben der Regelung offensichtlich über ein vorsichtiges Austesten erfolgt, und b) aktuell noch nicht viele Mitarbeitergruppen mobiles Arbeiten nutzen.

Insider Econometrics: Die Ergänzung der Datenbasis durch Expertenwissen

Zahlen und statistische Analysen sind das eine, Fallkenntnis ist etwas anderes. In der methodischen Literatur haben sich in jüngerer Zeit vermehrt sogenannte „Insider Econometrics Designs“ etabliert. Die Idee ist, dass Ergebnisse, die mit quantitativen Methoden gewonnen werden („Econometrics“) durch tiefe und erfahrungsgestützte Fallkenntnisse quasi intern (durch den Forscher selbst) validiert werden („Insider“). Über die doppelte Vorgehensweise sollen Zahlenblindheit vermieden, Erkenntnisse erweitert und somit Interpretationshilfen gewonnen werden. Audi hat sich entschieden, begleitend zur Einführung unternehmensweit angelegte Ad-hoc-Interviews (abseits der regelmäßigen Mitarbeiterbefragung) zu führen, in denen sich der Eindruck bestätigte, dass mobiles Arbeiten langsam und kontinuierlich von den Mitarbeitern zunächst „ausgetestet“, dann als Gestaltungsoption des Arbeitsalltags angenommen wird.

People Analytics kann besonders wertvolle Erkenntnisse liefern, wenn verschiedene Datenbasen in Kombination ausgewertet werden. Im nächsten Schritt – über den wir an dieser Stelle noch nicht in der Form von Ergebnissen berichten können – sollen die quantitativen Nutzungsdaten (auf aggregierter Ebene) mit Daten der jährlichen Mitarbeiterbefragung verknüpft werden. Auf dieser Datenbasis sollen Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- Ist die Nutzung von mobiler Arbeit auf Abteilungs- und Gruppenebene prognostizierbar? Wenn ja, anhand welcher Erklärungsgrößen?
- Welcher Wirkmechanismus liegt dem Zusammenhang zugrunde? Welche Rolle spielen z.B. Führungskräfte?
- Wie wirkt die Gruppen-/Teamzusammensetzung auf die individuelle Nutzungswahrscheinlichkeit? Lassen sich soziale Lerneffekte und die generelle Rezeption im Unternehmen finden?
- Welche praktischen Handlungsempfehlungen lassen sich aus diesen Erkenntnissen ableiten, z.B. für die Entwicklung und Einführung ähnlicher Projekte?

Hinweise auf systematische Nutzungsunterschiede und variierende Verbreitungsmuster innerhalb des Unternehmens sollen langfristig mittels teilstrukturierter Interviews tiefergehend analysiert werden. So soll mehr über die Hintergründe und möglichen Ursachen für Unterschiede in der Diffusion von mobiler Arbeit in Erfahrung gebracht werden. Erste Annahmen über Zusammenhänge, die die Verknüpfung der Nutzungsdaten mit den Mitarbeiterbefragungsdaten ergeben hat, können so validiert werden.

Fazit

Der Blick in die Vergangenheit mittels der differenzierten Auswertung von Nutzungsdaten ermöglicht es Audi, für die Zukunft zu lernen: Sind Verbreitungsmuster und ihre Ursachen bekannt, können darauf aufbauend gezielte Maßnahmen entwickelt werden. Zudem kann über die Befundlage abgeleitet werden, wie akzeptiert und relevant Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit der Mitarbeiter sind – wichtige Erkenntnisse, die für die Einführung der weiteren Projekte der „Audi Arbeitswelt“ von Bedeutung sein können. People-Analytics-Projekte befinden sich oftmals noch in den Kinderschuhen. Wissenschaftskooperationen, die die analytisch-methodische Kompetenz der Wissenschaft mit der Datenvielfalt und den strategischen Handlungsmöglichkeiten in den Unternehmen verbinden, sind ein vielversprechender Ansatz, um die Entscheidungsqualität im Personal- und Managementfeld allgemein zu verbessern.

HANNA KUSCHEL
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Institut für Personalwirtschaft (und Audi INI. LMU Doktorandenprogramm)
Ludwig-Maximilians-Universität München
E-Mail: kuschel@bwl.lmu.de
http://www.en.pw.bwl.uni-muenchen.de/index.html

STEPHANIE PRÜNSTER
Leiterin Projekt „ Audi Arbeitswelt“
Audi AG
E-Mail: stephanie.pruenster@audi.de

PROF. DR. INGO WELLER
Institutsleiter
Institut für Personalwirtschaft, und Ko-Direktor ORG (Organizations Research Group)
Ludwig-Maximilians-Universität München
E-Mail: weller@bwl.lmu.de
http://www.en.pw.bwl.uni-muenchen.de/index.html

LITERATURVERZEICHNIS

Allen, T. D./Golden, T. D./Shockley, K. M. (2015): How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40-68.

Berg, P./Kossek, E. E./Misra, K./ Belman, D. (2014): Work-life flexibility policies: Do unions affect employee access and use? Industrial & Labor Relations Review, 67(1), 111-137.

Bloom, M./Liang J./Roberts, J/Ying, Z.J. (2013): Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. NBER Working Paper No. 18871, National Bureau of Economic Research.

Deloitte (2016): Global Human Capital Trends 2016. URL: https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2016.html (aufgerufen am 17.03.2017)

Eaton, S. C. (2003): If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42(2), 145-167.

Gajendran, R. S./Harrison, D. A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524.

Golden, L. (2009): Flexible daily work schedules in US jobs: Formal introductions needed? Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 48(1), 27-54.

Golden, T. D./Veiga, J. F. (2005): The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. Journal of Management, 31(2), 301-318.

Grzywacz, J. G./Carlson, D. S./Shulkin, S. (2008): Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. Community, Work and Family, 11(2), 199-214.

Hill, E. J./Erickson, J. J./Holmes, E. K./Ferris, M. (2010): Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. Journal of Family Psychology, 24(3), 349.

Jones, K. (2014): The buyer's guide to selecting HCM Software. Bersin by Deloitte. URL: https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=1773 (aufgerufen am 17.03.2017)

Kalleberg, A. L./Epstein, C. F. (2001). Introduction: Temporal dimensions of employment relations. The American Behavioral Scientist, 44(7), 1064-1075.

McNamara, T.K./Pitt-Catsouphes, M./Brown, M./Matz-Costa, C. (2012): Access to and utilization of flexible work options. Industrial Relations, 51(4): 936-965.

Putnam, L. L./Myers, K. K./Gailliard, B. M. (2014): Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. Human Relations, 67(4), 413-440.

Rothbard, N. P./Phillips, K. W./Dumas, T. L. (2005): Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. Organization Science, 16(3), 243-258.

Ryan, A. M./Kossek, E. E. (2008): Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? Human Resource Management, 47(2), 295-310.

Thompson, C. (2008): Barriers to the implementation and usage of work–life policies. In S. A. Y. Poelmans & P. Caligiuri, Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice (S. 209-234). Cambridge: Cambridge University Press.

Williams, J. C./Blair-Loy, M./Berdahl, J. L. (2013): Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. Journal of Social Issues, 69(2), 209-234.

SUMMARY

Research question: How effective is the implementation of a collective agreement about mobile working, and how can differences in policy adoption be explained?
Methodology: One-year analysis of adoption rates of mobile working practice based on corporate time keeping system. Use of linked time keeping data and aggregated data from annual employee engagement surveys. Selective ad hoc interviews facilitate interpretation and validation.
Practical implications: By understanding complex adoption patterns, differences in adoption rates and their potential causes, guidance and advice for follow-up initiatives are to be gained. The analysis allows conclusions on the acceptance and relevance of working time flexibility measures. This knowledge can be used for the implementation of prospective similar projects and helps improve HR decision quality.

Prädiktive Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose auf Basis von Social-Media-Daten

Von **Prof. Dr. Ricardo Büttner** (Hochschule Aalen)

Weil Persönlichkeitsmerkmale stabile Verhaltensprädiktoren sind (Costa & McCrae, 1992), wäre es nützlich, wenn man Persönlichkeitsmerkmale vollautomatisch mittels prädiktiver Algorithmen prognostizieren könnte. Der Personalbereich könnte dann die Persönlichkeitsinformationen der Bewerber bspw. im Rahmen der Eignungsfeststellung bei der Stellenbesetzung nutzen (Buettner, 2014a). Die Bewerber könnten sich jedoch ebenfalls über zu ihrer Persönlichkeit passende Arbeitgeber informieren und E-Recruiting-Plattformanbieter wären in der Lage, ihre Matchingalgorithmen zu verbessern (Buettner, 2016g).

Der vorliegende Beitrag stellt empirische Ergebnisse automatisierter Prognosen der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale durch maschinelles Lernen auf Basis von Xing-Daten vor und zeigt deren konzeptionelle Anwendungsmöglichkeiten für den Personalbereich.

Digitale Fußabdrücke

Die Persönlichkeit eines Menschen beeinflusst maßgeblich sein Denken, Fühlen und Verhalten. Das zeigt sich in verschiedenen privaten und beruflichen Lebensbereichen. Da das Verhalten auf Social-Media-Plattformen wie Facebook und Twitter digital aufgezeichnet und gespeichert wird, hinterlassen deren Nutzer persönlichkeitsspezifische Fußabdrücke (Buettner, 2016e). Es konnte in einer Reihe von Korrelationsanalysen gezeigt werden, dass schwache, aber stabile Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und den digitalen Fußabdrücken bei der Social-Media-Nutzung bestehen (vgl. Abb. 1). So bestehen stabile Zusammenhänge zwischen spezifischen Social-Media-Nutzungsattributen (Anzahl Kontakte, Anzahl Nachrichten, Anzahl Bilder etc.) und den Big-Five-Persönlichkeitsmerkmalen. Diese Korrelationen wurden kohärent über unterschiedliche Social-Media-Plattformen hinweg gefunden, insb. Facebook, Twitter, Linkedin, Youtube, Myspace, Renren (Buettner, 2016h).

Prädiktive Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose

Prädiktive Algorithmen werden durch maschinelles Lernen gefunden. Hierbei lassen sich Muster in den Daten entdecken und evaluieren, die durch einfache Verfahren wie Regressionsanalysen nicht auffindbar sind. Zu den häufig verwendeten Standardansätzen maschinellen Lernens zählen hauptsächlich Entscheidungsbäume, künstliche neuronale Netze und Support Vector Machines.

Entscheidungsbäume dienen als geordnete und gerichtete Graphen mit einer Wurzel der Klassifikation von Datenobjekten. Ältere Entscheidungsbaumverfahren können Bäume nur auf Basis diskreter Attribute erzeugen. Neuere CART-Verfahren (classification and regression trees) können zudem reelle Attribute verarbeiten und nutzen eine Reihe von Optimierungsstrategien wie bspw. das Rückschneiden (pruning) von Baumabschnitten mit geringer prädiktiver Kraft. Zur CART-Familie zählt auch das ID3-Verfahren (iterative dichotomiser 3), das entropiebasiert dasjenige Attribut mit dem höchsten Informationsgewinn auswählt, um an der Stelle einen neuen Baumknoten zu generieren.

Künstliche neuronale Netze orientieren sich am Vorbild der Nervenzellverbünde und abstrahieren deren Informationsverarbeitung auf einem oder mehreren Computern. Dabei erfolgt eine Simulation der biologischen Vorgänge wie bspw. das Aktivieren von Neuronen oder die Synapsenveränderungen aufgrund von Lernvorgängen. Neben Assoziativspeichern werden häufig mehrschichtige vorwärtsgerichtete künstliche neuronale Netze (azyklische, gerichtete Graphen) zur Mustererkennung oder für prädiktive Modelle eingesetzt.

Support Vector Machines separieren klassenunterschiedliche Objekte durch die Einpassung von Hyperebenen im Vektorraum, in welchem jedes Objekt durch einen Vektor repräsentiert wird. Die Hyperebenen werden so gelegt, dass um die Klassengrenzen herum ein möglichst großer Bereich frei von Objekten bleibt. Support Vector Machines wurden in den letzten Jahren ebenfalls methodisch erweitert. So bieten Kernelfunktionen bspw. die Möglichkeit, auch an sich nicht linear trennbare Objekte zu klassifizieren.

Um die unterschiedlichen Ansätze hinsichtlich ihrer Güte miteinander vergleichen zu können, hat Buettner (2016g) das Caret-Paket in der Statistiksoftware R x64 3.2.2 (R Core Team 2015) genutzt. Das Caret-Paket stellt ca. 200 unterschiedliche Algorithmen zum maschinellen Lernen bereit.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Lassen sich Social-Media-Daten zur Prognose von Persönlichkeitsmerkmalen nutzen?
Methodik: Vergleich prädiktiver Algorithmen basierend auf maschinellen Lernverfahren, die einen empirisch erhobenen Datensatz der Social-Media-Plattform Xing auswerten.
Praktische Implikationen: Prädiktive Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose lassen sich insbesondere in E-Recruiting-Systemen bei Kosten- und Zeitersparnis einsetzen.

Die Algorithmen wurden mittels eines Xing-Datensatzes evaluiert. Dazu wurden berufsbegleitend Studierende hinsichtlich ihrer Nutzung der Social-Media-Plattform Xing befragt. Von den 760 Teilnehmern nutzten 395 die Xing-Plattform. Von diesen 395 Xing-Nutzern (189 Frauen, 206 Männer) waren 4 Personen unter 21 Jahre, 259 zwischen 21 und 30 Jahre, 92 zwischen 31 und 40 Jahre, 32 zwischen 41 und 50 Jahre, 7 zwischen 51 und 60 Jahre und schließlich eine Person über 60 Jahre alt. Das Nutzungsverhalten wurde mittels der in Abbildung 2 dargestellten Items erfasst. Die Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale wurden mit dem Ten Item Personality Inventory (TIPI) von Gosling et al. (2003) auf einer 5-Punkt-Likert-Skala erhoben.

Im Ergebnis zeigte sich, dass sich Entscheidungsbäume am besten zur Persönlichkeitsprognose eigneten (Buettner 2016g). Unter den verschiedenen Entscheidungsbaumansätzen erzielte das C5.0-Verfahren (Kuhn und Johnson, 2013, S. 394ff.) die besten Ergebnisse (Treffergenauigkeiten: C5.0 68,4%; Random Forest 61,9%; C4.5 J48 54,2 %; vgl. Buettner, 2016c, 2016g). Das

Abb. 1: Positive (+) und negative (-) Zusammenhänge zwischen Social-Media-Nutzungsattributen und den Big-Five-Persönlichkeitsmerkmalen

Indikatorgruppe	Indikator	Offenheit	Gewissenhaftigkeit	Extraversion	Verträglichkeit	Neurotizismus
Statische Profilinformationen	Interessenanzahl	+				
	Gruppenanzahl					+
	Anzahl Profilbilder			+	+	-
Dynamische Profilinformationen	Häufigkeit Profilbildänderungen	+		+		+
	Häufigkeit neuer Bilder	+		+	+	
Nutzungsintensität	Loginhäufigkeit			+	-	
	Nutzungsdauer		-	+		+
	Besuchshäufigkeit anderer Profile		-	+	+	
Kommunikation	Anzahl gesendeter Nachrichten			+	+	-
	Anzahl eigener Kommentare			+	+	+
	Anzahl fremder Kommentare			+	+	
	Anzahl Fauxpas		-		-	
	Anzahl Blogeinträge	+				
	Anzahl emotionaler Inhalte					+
Netzwerk	Kontaktanzahl	+	+	+	+	-
	Weitere Zentralitätsmaße	+			+	

Quelle: in Anlehnung an Buettner 2016h

Abb. 2: Items zur Xing-Nutzung

#	Item	Skala	MW	SD
I_1	How often do you use Xing?	[1-never..5-daily]	2.96	1.16
I_2	How often do you use the Xing jobsearch function?	[1-never..5-daily]	1.70	0.87
I_3	How often do you use the Xing blogging function?	[1-never..5-daily]	1.24	0.51
I_4	How often do you use the Xing messaging function	[1-never..5-daily]	2.36	0.90
I_5	How often do you use the Xing event organization function?	[1-never..5-daily]	1.14	0.41
I_6	How often do you use the Xing event participation function?	[1-never..5-daily]	1.27	0.48
I_7	How often do you use the Xing advantageous offers function?	[1-never..5-daily]	1.29	0.56
I_8	Have you filled out your educational background on Xing?	[1-no/2-yes]	1.32	0.47
I_9	Have you filled out your work experience on Xing?	[1-no/2-yes]	1.95	0.21
I_{10}	Have you filled out your organizations on Xing?	[1-no/2-yes]	1.68	0.47
I_{11}	Have you filled out your interests on Xing?	[1-no/2-yes]	1.73	0.44
I_{12}	Have you filled out your awards on Xing?	[1-no/2-yes]	1.32	0.47
I_{13}	Have you filled out your language skills on Xing?	[1-no/2-yes]	1.86	0.35
I_{14}	Have you filled out your haves on Xing?	[1-no/2-yes]	1.73	0.44
I_{15}	Have you filled out your wants on Xing?	[1-no/2-yes]	1.69	0.46
I_{16}	Have you filled out your about me information on Xing?	[1-no/2-yes]	1.52	0.50
I_{17}	Do you have a Xing premium membership?	[1-no/2-yes]	1.26	0.44
I_{18}	How many Xing contacts do you have?	number	121	160

Quelle: in Anlehnung an Buettner 2016h

C5.0-Verfahren ist der verbesserte Nachfolger des C4.5-Entscheidungsbaumalgorithmus (Quinlan, 1993), der wiederum eine Erweiterung von Quinlans früheren Entropie-basierten ID3-Verfahren ist. C5.0 gehört zu den stärksten Verfahren zur Findung prädiktiver Algorithmen.

Das n=395 Sample wurde in eine Trainingspartition (n_T=261) und eine Evaluierungspartition (n_E=134) geteilt. Danach erfolgte ein systematischer Vergleich der Algorithmen hinsichtlich ihrer Prognosequalität (Treffergenauigkeit, Sensitivität, Spezifität, Relevanz und Trennfähigkeit). Die zu prognostizierende Variable war das jeweilige Persönlichkeitsmerkmal, das jeweils balanciert auf Basis des Mittelwerts in die Ausprägungen „hoch“ und „niedrig“ gesplittet wurde (Bsp. „Offenheit hoch“ oder „Offenheit niedrig“).

Im Ergebnis zeigte sich, dass das C5.0-Verfahren (Kuhn und Johnson 2013, S. 394ff.) die besten Ergebnisse erzielte. Die Gütemaße des prädiktiven C5.0-Entscheidungsbaumes zur Prognose der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale sind in Abbildung 3 dargestellt.

Die Treffergenauigkeit (Vertrauenswahrscheinlichkeit) entspricht dem Anteil aller Objekte, die korrekt klassifiziert wurden. Die Sensitivität (Richtig-Positiv-Rate, Empfindlichkeit, Trefferquote) entspricht dem Anteil der richtigerweise als positiv klassifizierten Objekte an der Gesamtheit der tatsächlich positiven Objekte. Die Spezifität (Richtig-Negativ-Rate) entspricht dem Anteil der richtigerweise als negativ klassifizierten Objekte an der Gesamtheit der in Wirklichkeit negativen Objekte. Die Relevanz (positiver Vorhersagewert, Wirksamkeit, Genauigkeit, positiver prädiktiver Wert) zeigt den Anteil der richtigerweise als positiv klassifizierten Ergebnisse an der Gesamtheit der tatsächlich positiv klassifizierten Ergebnisse. Unter Trennfähigkeit (negativer Vorhersagewert)

versteht man den Anteil der richtigerweise als negativ klassifizierten Ergebnisse an der Gesamtheit der tatsächlich negativ klassifizierten Ergebnisse.

Der prädiktive Nutzen (Erhöhung der Treffergenauigkeit) des gefundenen C5.0-Entscheidungsbaumes zur Persönlichkeitsprognose beträgt zwischen 31.4 und 46.2 Prozent. Das heißt, dass die Xing-Plattform tatsächlich wertvolle Daten zur Persönlichkeitsprognose enthält.

Anwendung im elektronischen Recruiting

Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es notwendig, eine Prognose für die spätere Passung der Bewerberin bzw. des Bewerbers auf die jeweils vakante Stelle abzugeben. Eine hohe Kandidatenpassung führt zu höherer Arbeitsleistung, höherer Arbeitszufriedenheit, höherem Commitment und längerer Beschäftigungsdauer (Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003). Zur Prognose der Kandidatenpassung machen sich die Personalmitarbeiter und die Führungskräfte bisher ein Bild durch den Einsatz traditioneller Personalauswahlinstrumente (Lebenslaufanalyse, persönliches Vorstellungsgespräch etc.).

Die Kandidatenpassung setzt sich aus drei Teilbereichen zusammen (Edwards, 1991; Kristof, 1996; Werbel & Johnson, 2001): 1. die Persönlichkeit der Bewerberin bzw. des Bewerbers sollte zur Unternehmenskultur passen (person-organization fit, P-O), 2. die sozialen Fähigkeiten, Rollen und Kommunikationsstile der Bewerberin sollte in die Arbeitsgruppe passen (person-group fit, P-G) und 3. Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen der Bewerberin sollten auf die konkrete Stelle passen (person-job fit, P-J).

Existierende E-Recruiting-Lösungen und Job-Empfehlungssysteme fokussieren hauptsächlich nur auf das Matching zwischen den Stellenanforderungen und den Bewerberfähigkeiten (P-J fit) und decken damit lediglich einen der insgesamt drei Passungsteilbereiche ab. Genau hier liegt jedoch ein enormes Potenzial für zukünftige E-Recruiting-Lösungen und Job-Empfehlungssysteme (Buettner, 2014b).

Denn, wie oben gezeigt wurde, enthalten Social-Media-Plattformen wie Xing entsprechende Daten, die für Persönlichkeitsprognosen genutzt werden können. Damit ließe sich – bei Vorliegen der Unternehmenskulturmerkmale – der person-organization fit automatisiert abschätzen.

Damit könnte der person-organization fit vollautomatisch evaluiert werden, wodurch Personalmitarbeiter und Führungskräfte Zeit und Kosten sparen.

Weitere Anwendungsmöglichkeiten im Personalbereich

Über die Persönlichkeitsprognose hinaus lassen sich aus großen und komplexen Datenmengen ebenfalls Informationen zur Organisationskultur, den vorhandenen Kommunikationsstile nund Gruppenrollen ableiten (Buettner, 2014a). Kommunikationsstile lassen sich bspw. auf Basis der Häufigkeiten verwendeter Schlüsselwörter mittels Text Mining ableiten. Zudem sind sowohl Kommunikationsstile als auch potenzielle Gruppenrollen Dispositionen von Persönlichkeitsmerkmalen.

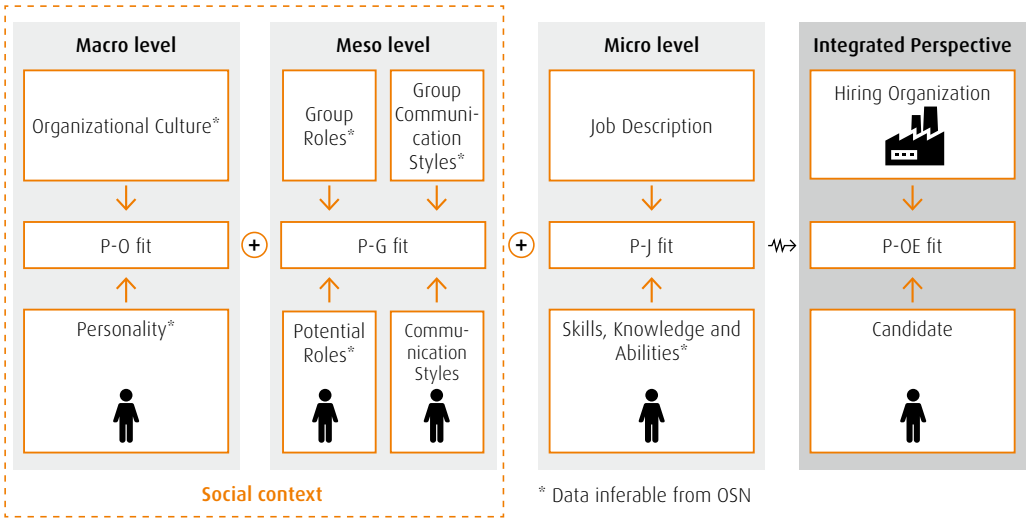
Deshalb könnten über die automatisierte Persönlichkeitsprognose (als ersten Teil des person-organization fits) hinaus auch vollautomatisierte Prognosen zum gesamten person-organization fit und zum person-group fit mittels prädiktiver Algorithmen durchgeführt werden (vgl. Abb. 4).

Abb. 3: Qualitätsmaße des C5.0-Entscheidungsbaums

	Treffergenauigkeit	Sensitivität	Spezifität	Relevanz	Trennfähigkeit
Offenheit	0,731	0,487	0,832	0,543	0,798
Gewissenhaftigkeit	0,657	0,759	0,548	0,659	0,654
Extraversion	0,672	0,641	0,700	0,661	0,681
Verträglichkeit	0,664	0,609	0,714	0,661	0,667
Neurotizismus	0,694	0,625	0,757	0,702	0,757
Ø	0,684	0,624	0,710	0,645	0,711

Quelle: Buettner 2016g

Abb. 4: Social-Media-E-Recruiting-Framework



Quelle: Buettner, 2014a

Durch die breite Anwendung des Social-Media-E-Recruiting-Frameworks (Buettner, 2014a) könnte die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung der Belegschaft gesteigert werden, weil gut zur Unternehmung passende Kandidaten schneller rekrutiert werden (Kristof , 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003).

Das sind insgesamt sehr vielversprechende Entwicklungen innerhalb des Electronic Human Resource Managements an der Schnittstelle zur Wirtschaftsinformatik.

Risiken für Arbeitnehmer

Der zunehmende Einsatz prädiktiver Algorithmen bei verbesserter Mitarbeiterdatenlage birgt jedoch auch Risiken:

In erster Linie bestehen Datenschutzbedenken beim Einsatz prädiktiver Algorithmen zur Persönlichkeitsprognose. Deshalb ist im Bundesdatenschutzgesetz (derzeit noch) geregelt, dass Einzelentscheidungen wie bspw. die Ablehnung einer Bewerberin oder eines Bewerbers nicht ausschließlich auf die Anwendung automatisierter Algorithmen fußen darf, die Persönlichkeitsmerkmale verarbeiten (§ 6a BDSG).

Es besteht die Gefahr, dass Bewerber oder bestehende Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Persönlichkeit diskriminiert werden, weil der Arbeitgeber vollautomatisierte Persönlichkeitsanalysen durchführen könnte. Das ist ethisch und rechtlich bedenklich bzw. verboten, technisch jedoch möglich. So könnten in Zukunft Unternehmen auch schneller die Kandidaten identifizieren, die nicht mehr so gut zu ihnen passen, um sich schneller von ihnen zu trennen und durch besser passenden Mitarbeitern auszutauschen.

Die Unternehmen könnten mit schnellen und kostengünstigen prädiktiven Algorithmen ihre Arbeitnehmer sogar permanent und in Echtzeit hinsichtlich ihrer Persönlichkeit, und darüber hinaus hinsichtlich ihrer Arbeitsleistung/Leistungsfähigkeit, ihres Kommunikationsverhaltens, ihrer politischen Einstellungen oder ihrer Einstellungen dem Arbeitgeber gegenüber durchleuchten („Gläserner Mitarbeiter“). Das würde den unproduktiven Druck auf Arbeitnehmer verstärken.

Zusammenfassung

In dem Beitrag wurde gezeigt, dass Menschen persönlichkeitskorrelierte digitale Fußabdrücke bei ihrer Social-Media-Nutzung hinterlassen, die mittels prädiktiver Algorithmen wiederum zur Persönlichkeitsprognose genutzt werden können. Mithilfe eines Xing-Datensatzes wurde dargestellt, dass insbesondere entscheidungsbaumbasierte Verfahren wie der C5.0-Algorithmus in der Lage sind, substanzielle Prognoseergebnisse zu liefern (prädiktiver Nutzen zwischen 31.4 und 46.2%). Es wurde weiterhin umrissen, wie mit prädiktiven Al-

gorithmen der person-organization fit und der person-group fit geschätzt werden können. Schließlich wurden Arbeitnehmerrisiken durch den Einsatz solcher Algorithmen genannt.

Es bleibt jedoch abzuwarten, inwieweit prädiktive Algorithmen mit etablierten Personalauswahlinstrumenten mithalten können und wenn dies tatsächlich der Fall sein sollte, ob Personalverantwortliche prädiktive Algorithmen tatsächlich einsetzen werden. Wie Biemann und Weckmüller (2012) gezeigt haben, ist „in keiner anderen personalwirtschaftlichen Teilfunktion ... der Unterschied zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Einschätzung von Personalverantwortlichen so groß wie bei der Bewertung der Nützlichkeit und Qualität von Personalauswahlinstrumenten“ (S. 49).

SUMMARY

Research question: Is it possible to predict personality traits from social media data?
Methodology: Comparison of machine learning based predictive algorithms based on an empirical social media dataset from Xing.
Practical implications: Algorithms for predicting personality traits are useful in eRecruiting systems saving costs and time.

PROF. DR. RICARDO BÜTTNER
Professur für Data Science an der Fakultät für Betriebswirtschaft
Hochschule Aalen
E-Mail: ricardo.buettner@hs-aalen.de
www.prof-buettner.com

LITERATURVERZEICHNIS

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

Buettner, R. (2014a): A Framework for Recommender Systems in Online Social Network Recruiting. In: HICSS 2014 Proceedings: 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-47), Januar 6-9, 2014, Big Island, Hawaii, pp. 1415–1424.

Buettner, R. (2014b): efficientRecruiting 2.0 - Effizientes Recruiting von Fachkräften im Web 2.0. In BITKOM KnowTech 2014 Proceedings, October 15-16, 2014, Hanau, Germany, pp. 119–127.

Buettner, R. (2016c): Mining a user’s personality from social media data: A comparison between the random forest and the C4.5 J48 based approach. In VHB 2016 Proceedings: 78. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB), May 18-20, 2016, Munich, Germany.

Buettner, R. (2016e): Personality as a predictor of business social media usage: An empirical investigation of XING usage patterns. In PACIS 2016 Proceedings: 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), June 27 - July 1, Chiayi, Taiwan.

Buettner, R. (2016g): Innovative Personality-based Digital Services. In PACIS 2016 Proceedings: 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), June 27 - July 1, Chiayi, Taiwan.

Buettner, R. (2016h): Predicting user behavior in electronic markets based on personality-mining in large online social networks: A personality-based product recommender framework. Electronic Markets: The International Journal on Networked Business, 2016, pp. 1-19.

Costa, P. T./McCrae, R. R. (1992): Revised NEO personality inventory (NEO-PI-R) and the NEO Five-Factor inventory (NEO-FFI): Professional manual. PAR, Odessa, FL, USA.

Edwards, J. R. (1991): Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. International review of industrial and organizational psychology. In: International review of industrial and organizational psychology. Cooper CL, Robertson IT (Ed.). Vol. 6. Oxford: John Wiley & Sons, pp. 283–357.

Gosling, S. D./Rentfrow, P. J./Swann Jr., W. B. (2003): A very brief measure of the Big-Five personality domains. Journal of Research in Personality 37 (6), 504–528.

Kuhn, M./Johnson, K. (2013): Applied Predictive Modeling. New York: Springer.

Kristof, A. L. (1996): Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. Personnel Psychology 49 (1): 1–49.

Kristof-Brown, A. L./Zimmerman, R. D./Johnson, E. C. (2005): Consequences of individuals’ fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology 58 (2): 281–342.

Quinlan, J. R. (1993): C4.5: Programs for Machine Learning. San Mateo, CA: Morgan Kaufmann.

R Core Team (2015): R: A Language and Environment for Statistical Computing. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria.

Verquer, M. L./Beehr, T. A./Wagner, S. H. (2003): A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. Journal of Vocational Behavior 63 (3): 473–489.

Werbel, J. D./Johnson, D. J. (2001): The Use of Person-Group Fit for Employment Selection: A Missing Link in Person-Environment Fit. Human Resource Management 40 (3): 227–240.

Organisationale Gerechtigkeit im Rahmen der internen Personalauswahl

Von **Denise Bross** und **Prof. Dr. Stefan Huf** (Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart)

Ob vakante Schlüsselpositionen vorrangig durch bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter oder externe Bewerber besetzt werden, ist eine strategische Entscheidung im Rahmen des betrieblichen Personalmanagements. Unternehmen mit einem internen Arbeitsmarktfokus, die also offene Schlüsselpositionen primär unternehmensintern ausschreiben und besetzen, produzieren hierbei regelmäßig Gewinner und Verlierer innerhalb der Belegschaft. Im Unterschied zur externen Personalbeschaffung, bei der abgelehnte Bewerber weder vor noch nach Abschluss der Stellenbesetzung in einem Arbeitsverhältnis mit dem Unternehmen stehen, besteht die organisationale Mitgliedschaft bei abgelehnten internen Bewerbern fort (Ford/Truxillo/Bauer, 2009). Hierbei hat die Nichtberücksichtigung möglicherweise Einfluss auf die Einstellung des Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit (Arbeitszufriedenheit) und seinem Arbeitgeber (Commitment) – bis hin dazu, dass der Mitarbeiter seine erfolglose Bewerbung gar zum Anlass einer Aufkündigung des Arbeitsverhältnisses nimmt. Die Bindung abgelehnter interner Bewerber und die Aufrechterhaltung ihrer Leistungsbereitschaft stellt mithin eine personalwirtschaftliche Herausforderung dar, der jedoch bislang kaum wissenschaftliche Aufmerksamkeit geschenkt wurde.

In der Perspektive der organisationalen Gerechtigkeitsforschung (Cropanzano/Ambrose, 2015) wird die Einstellung und das Verhalten von Bewerbern maßgeblich davon beeinflusst, inwiefern sie den Stellenbesetzungsprozess als gerecht erlebt haben (Gilliland, 1993). Die hier vorgelegte Studie fokussiert daher die organisationale Gerechtigkeit der internen Personalauswahl. Sie hat das Ziel, das Ausmaß der mitarbeiterseitig wahrgenommenen Gerechtigkeit der Personalauswahl in einem Unternehmen mit einem primär internen Arbeitsmarktfokus zu ermitteln. Hierzu wurden leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitern eines auf den internen Arbeitsmarkt fokussierten Kreditinstituts geführt, die den Prozess der internen Personalauswahl mit und ohne Erfolg durchlaufen haben.

Organisationale Gerechtigkeit als gedeutete Gerechtigkeit

Während die bereits in der Antike grundgelegten und ungleich traditionsreicheren philosophischen Gerechtigkeitstheorien das Ziel verfolgen, Gerechtigkeitsnormen mit präskriptivem Charakter inhaltlich zu bestimmen und zu begründen, beschäftigt sich die sozialpsychologische Gerechtigkeitsforschung mit den mitarbeiterseitigen Wahrnehmungen und Deutungen des organisationsintern realisierten Ausmaßes an Gerechtigkeit sowie den sich daraus ergebenden Konsequenzen für das Mitarbeiterverhalten (Greenberg, 1990).

Um die Gerechtigkeitswahrnehmungen systematisch erfassen zu können, werden in der sozialpsychologischen Gerechtigkeitsforschung drei Gerechtigkeitsdimensionen unterschieden: distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit (Cropanzano/Bowen/Gilliland, 2007). Mitarbeiter können nämlich zum einen die Gerechtigkeit der Verteilungsergebnisse zum Gegenstand ihrer Deutung machen (bezogen auf die Personalauswahl mithin das Ergebnis der Auswahlentscheidung, also welcher Bewerber ausgewählt wurde). Zum anderen kann sich die Bewertung der Fairness auf die eingesetzten Verfahren beziehen, die zum Verteilungsergebnis geführt haben (z.B. die verwendeten Instrumente im Rahmen der Personalauswahl). Und schließlich kann sich die Gerechtigkeitsdeutung auf die Behandlung durch die am Entscheidungsprozess beteiligten Personen beziehen (z.B. den Umgang von Führungskräften und Mitarbeitern der Personalabteilung mit Bewerbern). Mit anderen Worten: Gegenstand der mitarbeiterseitigen Gerechtigkeitswahrnehmungen können jegliche Managemententscheidungen sein, die zu interner Ungleichheit (hinsichtlich Entgelt, Stellenbesetzungen, Karriereperspektiven etc.) führen, weshalb sich die Gerechtigkeitsdeutung seitens der Mitarbeiter auf die Angemessenheit des Entscheidungsergebnisses (distributive Gerechtigkeit), auf die Angemessenheit des gewählten Entscheidungsverfahrens (prozedurale Gerechtigkeit) und die Angemessenheit der Behandlung durch die Entscheidungsbeteiligten (interaktionale Gerechtigkeit) beziehen kann.

Mit Greenberg (1993) kann die Kategorie interaktionale Gerechtigkeit hierbei nochmals in informationale und interpersonale Gerechtigkeit differenziert werden. Informationale Gerechtigkeit bezieht sich demnach auf den Umfang und die Qualität der von den Interaktionspartnern zur Verfügung gestellten Informationen und interpersonale Gerechtigkeit

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wird die interne Personalauswahl von Mitarbeitern als gerecht erlebt?
Methodik: Datenerhebung mittels leitfadengestützter Interviews mit internen Bewerbern und Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse.
Praktische Implikationen: Identifikation von Maßnahmen zur Erhöhung der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit der internen Personalauswahl.

darauf, wie sehr sich der Mitarbeiter durch die Interaktionspartner respektiert und geachtet fühlt.

Wahrgenommene Gerechtigkeit der Personalauswahl

Die organisationspsychologische Auseinandersetzung mit der betrieblichen Personalauswahl wird seit jeher klar durch eine arbeitgeberseitige Perspektive dominiert, in deren Zentrum insbesondere Bemühungen stehen, die Güte eignungsdiagnostischer Verfahren zu erhöhen (Schuler, 2014). Der Perspektive der Bewerber hingegen wurde erst in den 1990er-Jahren wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuteil. Dieses Forschungsfeld der bewerberseitigen Wahrnehmungen und Reaktionen wurde insbesondere durch Gillilands „Modell der Auswahlgerechtigkeit“ begründet, das explizit an der organisationalen Gerechtigkeitsperspektive anschließt (1993, S. 695-698) und unübersehbar den stärksten Einfluss auf die in der Folgezeit geführte fachwissenschaftliche Diskussion hatte (Truxillo/Steiner/Gilliland, 2004).

Das Modell der Auswahlgerechtigkeit gelangt im Ergebnis zu der Aussage, dass die Personalauswahl durch die Bewerber dann als fair erlebt wird, wenn sowohl distributive als auch prozedurale sowie interaktionale Gerechtigkeit gegeben ist (Gilliland, 1993, S. 721). Besondere Aufmerksamkeit wird hierbei der prozeduralen Gerechtigkeit geschenkt, weshalb die zehn Prozessregeln des Modells als das Herzstück des Konzepts betrachtet werden können (Truxillo/Bauer/McCarthy, 2015, S. 622-623): Demnach ist prozedurale Gerechtigkeit gegeben, wenn Bewerber erstens den Eindruck haben, dass das Auswahlinstrument einen hohen Anforderungsbezug zur zu besetzenden Stelle aufweist („job relatedness“). Zweitens sollten sie davon überzeugt sein, dass ihnen in angemessenem Umfang die Möglichkeit gegeben wurde, ihr Wissen und Können im Rahmen des Auswahlprozedere zu zeigen („chance to perform“). Drittens sollten die Bewerber den Eindruck haben, dass für sie die Möglichkeit besteht, die Auswahlentscheidung kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls auf eine Revision der Entscheidung drängen zu können („reconsideration opportunity“). Weiterhin sollten sie, viertens, davon überzeugt sein, dass das Auswahlinstrument gleichförmig bei allen Bewerbern eingesetzt wird („consistency of administration“). Fünftens sollten sie ein angemessenes Feedback („feedback“) und sechstens Erläuterungen hinsichtlich des Auswahlinstruments („selection information“) erhalten. Die siebte Prozessregel bezieht sich auf das bewerberseitige Erleben hinsichtlich der Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit der Kommunikation („honesty“) und die achte Prozessregel, wie respektvoll und professionell sich die Bewerber behandelt fühlen („interpersonal effectiveness“). Zweiwegekommunikation fordert die neunte Prozessregel und damit die bewerberseitige Möglichkeit, eigene Sichtweisen innerhalb des Auswahlprozesses einbringen und thematisieren zu können („two-way-communication“) und schließlich sollten die Bewerber zehntens den Eindruck haben, dass ihnen vorurteilsfrei begegnet wird und sie anständig behandelt und befragt werden („propriety of questions“) (Gilliland 1993, S. 701-714).

Welche Konsequenzen zeitigt nun die wahrgenommene Auswahlgerechtigkeit bei den Bewerbern? Die bislang vorgelegten Metaanalysen (Chapman u.a., 2005; Hausknecht/Day/Thomas, 2004; Truxillo u.a., 2009) betonen übereinstimmend, dass das Ausmaß an erlebter Auswahlgerechtigkeit insbesondere die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität beeinflusst, d.h. das Ausmaß, in dem die organisationale Mitgliedschaft als wünschenswert erachtet wird. Wenn die Personalauswahl als ungerecht erlebt wird, sinkt die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität und mithin die Bereitschaft, ein Stellenangebot anzunehmen, den Arbeitgeber anderen für eine Bewerbung zu empfehlen und die Bereitschaft einer erneuten eigenen Bewerbung zu einem späteren Zeitpunkt. Mithin ist es im Interesse des Arbeitgebers, ein hohes Maß an organisationaler Gerechtigkeit in der Personalauswahl zu realisieren. Dies gilt umso mehr für Unternehmen, die bestrebt sind, ihre Schlüsselpositionen intern zu besetzen, da die Verlierer der internen Personalauswahl Mitarbeiter des Unternehmens bleiben. Aufgrund der Subjektivität des Konzepts organisationaler Gerechtigkeit ist es hierbei unerlässlich, die Perspektive der Mitarbeiter einzunehmen. Daher wird nachfolgend das Erleben der internen Personalauswahl aus der Perspektive der Mitarbeiter eines Kreditinstituts im Rahmen einer qualitativen Fallstudie nachvollzogen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie das praktizierte Verfahren der internen Personalauswahl des untersuchten Kre-

ditinstituts hinsichtlich des realisierten Ausmaßes an organisationaler Gerechtigkeit mitarbeiterseitig wahrgenommen wird.

Mitarbeiterseitige Gerechtigkeitswahrnehmung der internen Personalauswahl eines Kreditinstituts

Bei dem Untersuchungsobjekt handelt es sich um eine traditionsreiche, regional verankerte Universalbank in Baden-Württemberg mit rund 1.200 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von rund 7,5 Mrd. Euro. Der primäre interne Arbeitsmarktfokus des Kreditinstituts ist in der Geschäftsstrategie verankert, wo es heißt: „Die Hauptschlagader für die Rekrutierung von Nachwuchskräften bei der [Name der Bank] ist die Ausbildung sowie daran anschließend die Personalentwicklung und Qualifizierung im Angestelltenverhältnis.“ Diese personalstrategische Ausrichtung schlägt sich folgerichtig auch in der Besetzung von Führungspositionen nie-

Abb. 1: Haupt- und Subkategorien sowie Leitfragen hinsichtlich der Ermittlung organisationaler Gerechtigkeit der internen Personalauswahl

Hauptkategorien		Subkategorien	Leitfragen
Distributive Gerechtigkeit		„Wahrnehmung Ergebnis“	Wenn Sie an Ihre Bewerbung und insbesondere an das Ergebnis zurückdenken – wie gerecht empfinden Sie das Ergebnis [angenommen/abgelehnt]?
		„Einflüsse auf die Wahrnehmung“	Woran machen Sie diese Einschätzung fest?
Prozedurale Gerechtigkeit		„Berufsbezogenheit (Inhalt)“	Wie beurteilen Sie den Bezug der gestellten Fragen [strukturiertes Interview] und der Aufgaben [simuliertes Kundengespräch] zu den Stellenanforderungen?
		„Berufsbezogenheit (Vorhersage)“	Wie beurteilen Sie das eingesetzte bzw. die eingesetzten Auswahlinstrument(e), wenn es darum geht herauszufinden, ob der Bewerber für diese Stelle geeignet ist?
		„Möglichkeit zur eigenen Präsentation“	Wie beurteilen Sie rückblickend die Möglichkeit, Ihre Fähigkeiten und Motivation im Auswahlprozess angemessen präsentieren zu können?
		„Konsistenz des Verfahrens/ einheitliche Durchführung“	Hatten Sie das Gefühl, dass alle Bewerber den gleichen Prozess durchliefen wie Sie oder gab es „Ausnahmen“?
Interaktionale Gerechtigkeit	Informationale Gerechtigkeit	„Bereitstellung von Informationen zum Prozess“	Fühlten Sie sich ausreichend darüber informiert, wie der Auswahlprozess abläuft, welche Schritte er beinhaltet und wo Sie jeweils stehen? [Wie empfanden Sie das?]
		„Ehrlichkeit/Offenheit“	Hatten Sie den Eindruck, dass während des gesamten Bewerbungsprozesses offen und ehrlich mit Ihnen umgegangen wurde?
		„Rückmeldung/Feedback“	Wie beurteilen Sie die Rückmeldung(en), die Sie während und/oder am Ende des Auswahlprozesses erhalten haben?
	Interpersonale Gerechtigkeit	„Persönliche Behandlung“	Wie wurden Sie von den Verantwortlichen im Auswahlprozess behandelt? [„Bittsteller“ oder „auf Augenhöhe“, Respekt]
		„zweiseitige Kommunikation“	Hatten Sie das Gefühl, jederzeit Rückfragen zum Prozess oder zur Stelle selbst stellen zu können?
		„Angemessenheit der Fragen“	Haben Sie Fragen als zu persönlich oder unangemessen empfunden? [z.B. Kinderwunsch]

Quelle: Eigene Darstellung

der. Diese sind seit jeher mindestens zu zwei Dritteln mit Mitarbeitern besetzt, die bereits ihre Ausbildung bei dem Kreditinstitut absolviert haben. Jährlich beginnen rund 40 Nachwuchskräfte ihre Ausbildung (Berufsausbildung und duales Bachelorstudium) im Unternehmen, denen in der Regel am Ende der Ausbildung auch allen ein Übernahmeangebot unterbreitet wird. Schlüsselpositionen können dadurch mittel- bis langfristig primär intern besetzt werden. Hierbei gestaltet sich der Stellenbesetzungsprozess derart, dass nach der Genehmigung einer Stellenanforderung und anschließender Stellenausschreibung im Intranet die eingehenden internen Bewerbungen einer Vorauswahl durch die ausschreibende Fach- sowie die Personalabteilung unterzogen werden. Geeignet erscheinende Bewerber werden sodann zu einem strukturierten Vorstellungsgespräch eingeladen, welches der potenzielle Vorgesetzte (ggf. unter Hinzuziehung eines Vertreters des Personalbereichs) führt. Bei Stellen mit direktem Kundenkontakt wird i.d.R. ein Rollenspiel als simulierte Arbeitsprobe in das Vorstellungsgespräch integriert. Im Jahr 2013 wurden 82 Stellen auf diese Weise intern ausgeschrieben und besetzt, wobei sich insgesamt 190 Mitarbeiter hierauf beworben haben. 2014 bewarben sich 162 Mitarbeiter auf 47 vakante Stellen und im ersten Halbjahr 2015 wurden 77 Bewerber für 17 Stellen registriert.

Um ein tieferes Verständnis für das subjektive Erleben der jeweils Betroffenen zu erhalten, wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Da es sich bei der Beurteilung der organisationalen Gerechtigkeit um subjektive Wahrnehmungen handelt, erfolgte die Datenerhebung mittels qualitativer Leitfadeninterviews mit Einzelpersonen, wobei sich der hierbei verwendete Leitfaden (vgl. Abb. 1) an den Dimensionen organisationaler Gerechtigkeit (distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit) orientiert. Konzeptionelle Basis des Leitfadens bildet Gillilands Modell der Auswahlgerechtigkeit und das hieraus von Bauer et al. entwickelte Messinstrument SPJS („Selection Procedural Justice Scale"; Bauer u.a., 2001).

Da die Interviews im Sommer 2015 durchgeführt wurden und den Interviewpartnern das Erleben des Auswahlprozesses noch möglichst präsent sein sollte, wurden als potenzielle Interviewpartner diejenigen Mitarbeiter definiert, die zwischen Juni 2014 und April 2015 den Prozess der internen Personalauswahl durchlaufen haben. Um den Schutz der persönlichen Daten der internen Bewerber gewährleisten zu können, wurden die betroffenen Mitarbeiter von der Personalabteilung über das Forschungsvorhaben informiert und um die Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie gebeten. Insgesamt acht Mitarbeiter, wovon drei bereits mehrfach interne Stellenbesetzungsprozesse komplett durchlaufen haben, erklärten sich daraufhin zu einem Interview bereit (vgl. Abb. 2).

Hierbei wurden die Interviews zunächst aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Um die transkribierten Interviews systematisch erschließen, verstehen und interpretieren zu können, wurde eine inhaltliche Strukturierung im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen. Das Zusammenstellen eines Kategoriensystems, das eine eindeutige Zuordnung von Textpassagen ermöglicht, stellt nach Mayring das „Herzstück dieser Technik" (2002, S. 118) dar. Hierfür wurden die im Leitfaden definierten und in Tabelle 1 dargestellten Haupt- und Subkategorien zugrunde gelegt. Der Prozess des Kodierens wurde mithilfe der Software „MAXQDA" durchgeführt. Nach dem Prozess des Kodierens wurden thematische Zusammenfassungen erstellt, die der Auswertung und Ergebnisdarstellung dienten und sich ebenfalls an den gebildeten Haupt- und Subkategorien orientieren.

Distributive Gerechtigkeit der internen Personalauswahl

Zur Ermittlung des erlebten Ausmaßes an distributiver Gerechtigkeit wurden zwei Kategorien gebildet (Abb. 1). Fünf der acht Mitarbeiter (A, B, C, E und G) haben das Ergebnis des von ihnen durchlaufenen Personalauswahlverfahrens als gerecht empfunden (Subkategorie „Wahrnehmung Ergebnis"). Der abgelehnte Bewerber B führte bspw. aus: „Also, ich finde das Ergebnis schon gerecht. Also ich muss auch sagen, wenn ich so vom Gefühl her die Entscheidung hätte treffen müssen, hätte ich sogar die gleiche Entscheidung getroffen, da bin ich ehrlich." Zwei Mitarbeiter hingegen haben die Auswahlentscheidung in distributiver Hinsicht als ungerecht erlebt und ein Mitarbeiter enthält sich eines diesbezüglichen Urteils.

Übereinstimmend geben die Befragten an, dass die Wahrnehmung der distributiven Gerechtigkeit maßgeblich davon abhängt, inwiefern die Auswahlentscheidung plausibel und nachvollziehbar für die Bewerber ist (Subkategorie „Einflüsse auf die Wahrnehmung"). „Ich muss ja das Ergebnis verstehen können oder zumindest die Chance dazu haben" (F). Die Nachvollziehbarkeit des Auswahlergebnisses ist demnach entscheidend für die wahrgenommene distributive Gerechtigkeit.

Prozedurale Gerechtigkeit der internen Personalauswahl

Zur mitarbeiterseitigen Wahrnehmung der prozeduralen Gerechtigkeit wurden im Leitfaden vier Subkategorien gebildet, die die Berufsbezogenheit sowie die Vorhersagekraft der Personalauswahl und die Möglichkeiten zur eigenen Präsentation sowie die Konsistenz des Personalauswahlprozesses zum Gegenstand haben (Abb. 1). Als Personalauswahlinstrument nutzt das Kreditinstitut primär das strukturierte, anforderungsbezogene Interview. Bei Stellen mit direktem Kundenkontakt (Kundenberaterstellen) wird i. d .R. zusätzlich ein Rollenspiel als simulierte Arbeitsprobe in das Vorstellungsgespräch integriert.

Die Subkategorie „Berufsbezogenheit (Inhalt)" erfasst das Ausmaß, in dem das Auswahlinstrument auf die Stelleninhalte bezogen ist. Hierbei fällt auf, dass insbesondere Bewerber auf

Abb. 2: Übersicht Interviewpartner

Person	Geschlecht	beworbene Stelle(-n)	Auswahlinstrument(-e)	Auswahlergebnis(-se)
A	weiblich	Kundenberater/-in	Interview und simulierte Kundensituation	Ab- und Zusage
B	männlich	Filialleiter/-in	Interview	Absage
C	männlich	Sachbearbeiter/-in	Interview	Absage
D	weiblich	Assistent/-in	Interview	Absage
E	weiblich	Kundenberater/-in	Interview und simulierte Kundensituation	Absagen
F	weiblich	Assistent/-in	Interview	Absagen und Zusage
G	weiblich	Nachwuchsstelle (Stab)	Interview	Zusage
H	weiblich	Nachwuchsstelle (Vertrieb)	Interview und simulierte Kundensituation	Absage

Quelle: Eigene Darstellung

Kundenberaterstellen, die in einem Rollenspiel mit einer simulierten Kundensituation konfrontiert waren (A, E und H), den Anforderungsbezug bejahten. Hinsichtlich des von allen Befragten erlebten strukturierten Interviews wurden den hierin enthaltenen Kenntnisfragen zur Erfassung des Fachwissens ein hoher Anforderungsbezug bescheinigt, während vier Mitarbeiter (A, D, G und H) den ebenso enthaltenen Fragen zur Persönlichkeit des Bewerbers keinen Stellenbezug attestierten. Ein Mitarbeiter (D) äußerte sich bspw. wie folgt: „Nennen Sie drei Schwächen, also, ... bei manchen Fragen habe ich mir echt gedacht, da hat sich einer ans Internet gesetzt und geschaut, was man gerade so fragt (lacht).“

Die eingeschätzte prognostische Validität („Berufsbezogenheit (Vorhersage))“ ist Gegenstand der zweiten Subkategorie zur Erfassung der prozeduralen Gerechtigkeit. Auch hier erfährt die simulierte Kundensituation von den drei betroffenen Mitarbeitern (A, E und H) hohe Zustimmung und wird von den Bewerbern als angemessene Methode angesehen, um die Eignung von Bewerbern für die Kundenberatung zu überprüfen, da „gerade dieses simulierte Gespräch (...) einen guten Eindruck verschaffen konnte, wie ich mich so in einem Kundentermin anstelle und ob ich das Zeug für die Stelle mitbringe“ (H). Auch das strukturierte Interview wird grundsätzlich von allen Interviewten als eignungsdiagnostisch sinnvolles Instrument angesehen.

Die dritte Subkategorie prozeduraler Gerechtigkeit („Möglichkeit zur eigenen Präsentation“) erfasst, inwiefern den Bewerbern die Chance gegeben wurde, ihre Persönlichkeit sowie ihr Fachwissen und ihr Können im Rahmen der Personalauswahl zu zeigen. Auch hier fällt das Urteil hinsichtlich des Rollenspiels uneingeschränkt positiv aus. Die hiermit konfrontierten Mitarbeiter (A, E und H) zeigen sich überzeugt, dass durch die gestellte Gesprächssituation gezeigt werden konnte, „wie gut man mit Kunden umgehen kann und (...) warum man selbst die beste Person für diese Stelle ist“ (E). Auch das strukturierte Interview bietet in der Wahrnehmung aller Bewerber ausreichende Möglichkeit zur Selbstpräsentation, sofern die Fragen hinreichend offen gestellt werden und dem Gespräch ausreichend Zeit eingeräumt wird.

Die vierte Subkategorie prozeduraler Gerechtigkeit („Konsistenz des Verfahrens/einheitliche Durchführung“) widmet sich der Frage, inwiefern die Bewerber den Eindruck hatten, dass mit gleichem Maß gemessen wird und mithin die eingesetzten Personalauswahlinstrumente konsistent und einheitlich bei allen Bewerbern angewendet werden. Hierbei attestierten alle Befragten eine hohe Konsistenz und Einheitlichkeit: „Ich gehe schon davon aus, dass das bei allen ähnlich lief“ (G). Die Konsistenz und Einheitlichkeit des Prozesses wird darüber hinaus mehrfach als gerechtigkeitsrelevant ein-

gestuft, wie exemplarisch eine Aussage (B) belegt: „Es müssen ja schon alle den gleichen Prozess durchlaufen, damit das da auch fair zugeht."

Informationale Gerechtigkeit der internen Personalauswahl

Der Greenbergschen Tradition (1993) folgend, wird im Rahmen der Studie eine Zweiteilung der interaktionalen Gerechtigkeit in informationale und interpersonale Gerechtigkeit vorgenommen, die jeweils mit drei Subkategorien erfasst werden. Informationale Gerechtigkeit hängt demnach davon ab, inwiefern die Bewerber sich erstens ausreichend über den Prozessablauf informiert fühlen (Subkategorie „Bereitstellung von Informationen zum Prozess"), zweitens ihnen offen und ehrlich begegnet wurde (Subkategorie „Offenheit/Ehrlichkeit") und schließlich drittens, wie die Qualität der Kommunikation der Auswahlentscheidung (Subkategorie „Rückmeldung/Feedback") erlebt wurde (Abb. 1).

Lediglich drei Befragte fühlten sich ausreichend mit Informationen hinsichtlich des Prozessablaufs versorgt (C, E und F). Die anderen (A, B, D, G und H) sind mit der Informationsbereitstellung allenfalls teilweise zufrieden. Bspw. wurden fehlende bzw. fehlerhafte Eingangsbestätigungen von Bewerbungen moniert oder bemängelt, dass während des Bewerbungsprozesses unklar war, welche Prozessbeteiligten (Führungskräfte, Personalabteilung, Vorstand, Personalrat) zu welchem Zeitpunkt welche bewerberspezifischen Informationen erhalten bzw. weitergegeben haben. Das Fazit hinsichtlich dieser Subkategorie einer Befragten (D) lautet bspw.: „[Das Kreditinstitut] sollte den Dienstleistungsgedanken auch nach innen leben." Und H ergänzt: „Das ist einfach nicht fair. Ich habe ein Recht, informiert zu werden, hier geht es ja auch um meine Zukunft, und da erwarte ich einfach, dass man uns Bewerbern gegenüber Respekt zeigt und uns auf dem Laufenden hält. Muss ich ja bei meinen Kunden auch."

Einheitlich hingegen bestätigen alle Befragten unisono, dass ihnen während des gesamten Prozesses stets offen und ehrlich begegnet wurde. Ein Mitarbeiter (H) resümiert seine Wahrnehmungen diesbezüglich: „Es wurde mit offenen Karten gespielt", während ein anderer (C) sich davon überzeugt zeigt, dass „wirklich eine offene und ehrliche Kommunikation stattgefunden" hat.

Hinsichtlich der dritten Subkategorie informationaler Gerechtigkeit („Rückmeldung/Feedback") legen insbesondere diejenigen, die eine Absage erhalten haben, großen Wert auf eine angemessene Begründung und Erläuterung der Auswahlentscheidung (A, C, D, F und G): „Ein Bewerber hat auch das Recht zu erfahren, warum er es nicht geworden ist" (G). Drei Bewerber (A, C und F) monieren jedoch, kein angemessenes, nachvollziehbares Feedback erhalten zu haben und fühlen sich allenfalls mit Floskeln abgespeist: „Da wurde nur gesagt, das hat halt nicht gereicht! Man hat sich für einen anderen entschieden und fertig" (C). „Ja, da hat [die Filialleitung] mich angerufen und gesagt: „Ja, Sie waren ganz toll, Sie haben das wirklich ganz toll gemacht, aber ich habe mich nicht gegen Sie entschieden, sondern für jemand anderes." Also keine Begründung, wieso, weshalb, warum" (A).

Interpersonale Gerechtigkeit der internen Personalauswahl

Hinsichtlich der Erfassung der wahrgenommenen interpersonalen Gerechtigkeit der internen Personalauswahl wurden im Leitfaden drei Subkategorien gebildet. Interpersonale Gerechtigkeit hängt demnach erstens davon ab, wie die Mitarbeiter die persönliche Behandlung durch die zentralen Prozessbeteiligten (Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung) erlebt haben, ob zweitens für die Bewerber ausreichend die Möglichkeit bestand, eigene Anliegen und Fragen vorzubringen (Subkategorie „zweiseitige Kommunikation") und schließlich, ob die im Interview gestellten Fragen von den Bewerbern nicht als unzulässiger Eingriff in ihre Privatsphäre erlebt wurden (Subkategorie „Angemessenheit der Fragen") (Abb. 1).

Hinsichtlich der ersten Subkategorie interaktionaler Gerechtigkeit erlebten sämtliche Befragten die persönliche Behandlung überwiegend positiv. Von den an den Gesprächen teilnehmenden Unternehmensvertretern fühlten sich die Bewerber respektvoll und durchweg freundlich behandelt. Die Gesprächsatmosphäre wurde von allen als angenehm erlebt. Auffällig häufig werden zeitliche Aspekte (z.B. Geschwindigkeit und Verlässlichkeit von Terminvereinbarungen, Pünktlichkeit der Gesprächsteilnehmer, Dauer der Gespräche etc.) im Rahmen dieser Subkategorie thematisiert. „Ich finde, das ist ja auch ein bisschen Wertschätzung und Respekt, sich da Zeit zu nehmen" (F).

Hinsichtlich der zweiten Subkategorie („zweiseitige Kommunikation") gaben alle Befragten zu Protokoll, dass sie in ausreichendem Maße eigene Belange und Fragen vorbringen konnten: „Ich hatte nicht das Gefühl, dass das so eine einseitige Geschichte war. Ich habe auch viele Fragen gestellt" (B).

Schließlich hatte hinsichtlich der dritten Subkategorie („Angemessenheit der Fragen") auch kein Bewerber den Eindruck, dass im Rahmen des Auswahlprozesses unangemessene Fragen gestellt wurden, die als unzulässiger Eingriff in ihre Privatsphäre hätten erlebt werden können. Es wurden keine Fragen gestellt, „die unter die Gürtellinie" (C) gingen oder als taktlos empfunden wurden. „Das sind legitime und absolut angemessene Fragen, finde ich" (E).

Fasst man die Ergebnisse zusammen, zeigt sich, dass die Auswahlentscheidung insbesondere dann gerecht erlebt wird (distributive Gerechtigkeit), wenn transparente Auswahlinstrumente eingesetzt und die Auswahlentscheidung den Bewerbern nachvollziehbar erläutert wird. Prozedurale Gerechtigkeit erfordert insbesondere den Einsatz anforderungsbezogener Auswahlinstrumente und wird vor allem simulationsorien-

tierten Verfahren (wie bspw. Assessment Centern oder Arbeitsproben) bescheinigt. Die Auswahlinstrumente sollten zudem konsistent und einheitlich bei allen Bewerbern gleichermaßen zum Einsatz kommen und den Bewerbern ausreichend die Möglichkeit zur Selbstpräsentation ihrer Fähigkeiten und Motivation bieten. In interaktionaler Hinsicht erwarten die Mitarbeiter nicht nur umfassende Informationen zum Prozessablauf und Zwischenstandsmeldungen, sondern auch ein hohes Maß an Offenheit und Ehrlichkeit im Umgang. Besondere Aufmerksamkeit wird zudem der Angemessenheit der Mitteilung und Erläuterung des Auswahlergebnisses, insbesondere im Falle einer Absage, zuteil. Hinsichtlich der persönlichen Behandlung spielen nicht nur Wertschätzung und Respekt, sondern auch zeitliche Aspekte (Pünktlichkeit, Gesprächsdauer, Verlässlichkeit von Terminvereinbarungen, Verfahrensdauer etc.) eine durchaus kritische Rolle. Und nicht zuletzt sollte den Bewerbern die Möglichkeit geboten werden, eigene Belange zu thematisieren und sie sollten sich nicht unzulässigen Eingriffen in ihre Privatsphäre ausgesetzt fühlen. Insgesamt bestätigen die Untersuchungsergebnisse somit uneingeschränkt Gillilands Modell der Auswahlgerechtigkeit – mit der Ergänzung um zeitliche Aspekte.

Implikationen für die betriebliche Personalauswahl

Wenn interne Bewerber im Rahmen der Personalbeschaffung eine Absage erhalten, bleiben sie dennoch Mitarbeiter des Unternehmens. Deshalb ist es im besonderen Interesse des Arbeitgebers, dass der Personalbeschaffungsprozess von internen Bewerbern als gerecht erlebt wird. Aus der hier vorgelegten Studie ergeben sich diesbezüglich insbesondere vier Implikationen: Erstens sollten Personalauswahlinstrumente eingesetzt werden, die einen hohen Anforderungsbezug zur zu besetzenden Stelle aufweisen (z.B. Arbeitsprobe, Assessment Center oder anforderungsbezogenes Interview). Bei der Besetzung von herausgehobenen Führungspositionen ist dies jedoch nur eingeschränkt möglich, da bspw. Arbeitsproben oder Assessment Center hier üblicherweise nicht zum Einsatz kommen. Die zweite Implikation betrifft die proaktive Informationsweitergabe an die Bewerber. Da diese den Zeitraum der innerbetrieblichen Bewerbungsphase nicht selten als eine Phase der Unsicherheit erleben, besteht bei den Bewerbern ein hohes Informationsbedürfnis, da Informationen hierbei der Unsicherheitsreduktion dienen. Als dritte Implikation sollte der Faktor Zeit keinesfalls unterschätzt werden. Mitarbeiter deuten zeitliche Aspekte (z.B. die Dauer des Verfahrens, die Verlässlichkeit von Terminvereinbarungen, die Pünktlichkeit der Auswahlbeteiligten oder die Dauer der Auswahlgespräche) als Ausdruck von Wertschätzung und Respekt. Und schließlich ist viertens auf die überragende Bedeutung einer angemessenen Rückmeldung insbesondere gegenüber abgelehnten Bewerbern hinzuweisen. Die Rückmeldung sollte hierbei im Rahmen der internen Personalbeschaffung in Form eines persönlichen Gesprächs mit einer präzisen, für den Bewerber nachvollziehbaren Begründung erfolgen. Allerdings fürchten Recruiter nicht selten die Konsequenzen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) und flüchten sich daher in unpräzise, floskelhafte Formulierungen.

DENISE BROSS (M.A.)
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart
E-Mail: DeniseBross@web.de
www.dhbw-stuttgart.de

PROF. DR. STEFAN HUF
Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Personalmanagement und Mitarbeiterführung
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart
E-Mail: stefan.huf@dhbw-stuttgart.de
www.dhbw-stuttgart.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bauer, T.N., u.a. (2001): Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS), Personnel Psychology, 54, 2, 387-420.

Chapman, D.S., u.a. (2005): Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes, Journal of Applied Psychology, 90, 5, 928-944.

Cropanzano, R.S./Ambrose, M.L. (Hrsg.) (2015): The Oxford Handbook of Justice in the Workplace, Oxford.

Cropanzano, R.S./Bowen, D.E./Gilliland, S.W. (2007): The Management of Organizational Justice, Academy of Management Perspectives, 21, 4, 34-48.

Ford, D.K./Truxillo, D.M./Bauer, T. N. (2009): Rejected But Still There: Shifting the focus in applicant reactions to the promotional context, International Journal of Selection and Assessment, 17, 4, 402-416.

Gilliland, S.W. (1993): The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. Academy of Management Review, 18, 4, 694-734.

Greenberg, J. (1990): Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, 16, 2, 399-432.

Greenberg, J. (1993): The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, in: Cropanzano, R. (Hrsg.): Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Hillsdale, 79-103.

Hausknecht, J.P./Day, D.V./Thomas, S.C. (2004): Applicant reactions to selection procedures: an updated model and meta-analysis, Personnel Psychology, 57, 3, 639-683.

Mayring, P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim.

Schuler, H. (2014): Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung, 4. Auflage, Göttingen.

Truxillo, D.M./Bauer, T. N./McCarthy, J.M. (2015): Applicant Fairness Reactions to the Selection Process, in: Cropanzano, R.S./Ambrose, M.L. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Justice in the Workplace, Oxford, 621-640.

Truxillo, D.M. u.a. (2009): Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review, International Journal of Selection and Assessment, 17, 4, 346-361.

Truxillo, D.M./Steiner, D. D./Gilliland, S.W. (2004): The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters, International Journal of Selection and Assessment, 12, 1/2, 39-53.

SUMMARY

Research question: Do employees perceive the internal hiring process as fair?
Methodology: Data collection through semi-structured interviews with internal applicants and data analysis through qualitative content analysis.
Practical implications: Identification of measures to increase the distributive, procedural and interactional justice of internal hiring.

Alter, Arbeitserfahrung und effektive Führung

Von **Dr. Melanie Neeb** (Justus-Liebig-Universität Gießen) und **Dr. Sabine Bacouel-Jentjens** (ISC Paris Business School)

Viele Unternehmen in Deutschland und Europa sehen sich fundamentalen Veränderungen gegenüber, die das Personalmanagement im Allgemeinen und die Personalführung im Besonderen vor einzigartige Herausforderungen stellen. So führen demografische Entwicklungen zu einem deutlichen Rückgang der Erwerbsbevölkerung, wobei gleichzeitig ein starker Anstieg des Alters der Arbeitnehmer zu verzeichnen ist. Prognosen gehen davon aus, dass sich in Deutschland der Anteil älterer Erwerbspersonen (über 55 Jahre) in absehbarer Zeit nahezu verdoppeln wird, von rund 11% in 2009 auf knapp 22% im Jahr 2050 (Börsch-Supan & Wilke, 2009). Zum anderen haben viele Unternehmen – im Zuge des steigenden Wettbewerbs- und Effizienzdrucks einer globalisierten Wirtschaft – ihre Strukturen und Prozesse radikal verschlankt und vereinfacht. Vor allem im mittleren Management wurden ganze Führungsebenen gestrichen, um Personalkosten zu sparen und flachere, agilere und flexiblere Organisationsstrukturen zu schaffen. Durch diese Entwicklungen werden einerseits ältere Mitarbeiter stark an Bedeutung gewinnen. Andererseits werden Mitarbeiter aber auch vielfach länger auf einer bestimmten Stelle verweilen, da ihre Aufstiegsmöglichkeiten angesichts flacherer Strukturen eingeschränkter sind. Für die Personalführung gilt es, mit dieser veränderten Situation effektiv umzugehen, um das Engagement einer älteren und mit größerer Erfahrung in ihrer jeweiligen Position ausgestatteten Belegschaft zum Wohle des Unternehmens zu fördern.

Abb. 1: Ergebnisse der Studie

		Modell 1		Modell 2	
	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 5
Konstante	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
Geschlecht	n. s.	n. s.	-	n. s.	n. s.
Betriebszugehörigkeit	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
TFL		+	+		
TAL				+	+
Alter		n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
Arbeitserfahrung (auf der aktuellen Stelle)		n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
TFL x Alter			n. s.		
TFL x Arbeitserfahrung			–		
TAL x Alter					n. s.
TAL x Arbeitserfahrung					n. s.

Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Verändert sich der positive Einfluss transformationaler und transaktionaler Führung auf das Arbeitsengagement der Mitarbeiter mit deren Alter und Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle?
Methodik: Multilevel-Analyse einer Online-Studie in einer deutschen Behörde.
Praktische Implikationen: Das Mitarbeiteralter beeinflusst die positive Auswirkung von transformationaler und transaktionaler Führung auf das Arbeitsengagement nicht. Transformationale Führung zeigt bei weniger erfahrenen Mitarbeitern mehr Effizienz als bei Mitarbeitern mit größerer Arbeitserfahrung auf einer Stelle.

Grundsätzlich ist das motivierende Potenzial der Personalführung dabei deutlich. So prägen effektive Führungskräfte den Arbeitsalltag und die Zufriedenheit im Unternehmen (Süß & Weiß, 2014). Sie können das Arbeitsengagement ihrer Mitarbeiter entscheidend beeinflussen, indem sie die Mitarbeiter auf die Unternehmensziele hin ausrichten und aktive Beiträge zur Zielerreichung stimulieren (Rich/Lepine/Crawford, 2010). Die neuere Führungsforschung weist insbesondere auf die Bedeutung zweier konkreter Führungsstile hin: Die transformationale Führung (TFL), die charismatische und emotionale Aspekte der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen in den Mittelpunkt rückt, sowie die transaktionale Führung (TAL), die klare operative Zielsetzungen und entsprechende Anreize betont (Breevaart/Bakker/Hetland/Demerouti/Olsen/Espevik, 2014). Allerdings wurde die Effektivität dieser Führungsstile bisher kaum im Lichte einer älter und erfahrener werdenden Belegschaft untersucht. Bestehende Studien zur Wechselwirkung von Leadership und Alter beziehen sich ausschließlich auf das Alter der Führungskraft oder auf den Altersunterschied zwischen Führungskraft und geführten Mitarbeitern. Neuere Führungstheorien betonen, dass der Einfluss der Führung im Zeitverlauf bedeutenden Veränderungen unterliegen kann, wobei das Alter und die Arbeitserfahrung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielen (Shamir, 2011). Es ist also plausibel anzunehmen, dass die motivierende Wirkung transformationaler und transaktionaler Führung nicht für alle Mitarbeiter gleichermaßen zutrifft, sodass Führungskräfte ihr Verhalten an die Anforderungen einer heterogener werdenden Belegschaft anpassen müssen. Eine genauere Untersuchung dieser Zusammenhänge erscheint sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis relevant. Einerseits kann es dadurch gelingen, neue Rahmenbedingungen und Grenzen für die Wirksamkeit etablierter Führungsstile aufzudecken und ein realistischeres Bild ihrer Wirkung zu zeichnen. Andererseits kann diese Analyse Führungskräften konkrete Handlungshinweise zum Umgang mit aktuellen Herausforderungen geben und sie in die Lage versetzen, das Engagement ihrer Mitarbeiter auch bezüglich fundamentaler Entwicklungen in der Arbeitswelt effektiv zu fördern.

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag, inwiefern die Wirkung transformationaler und transaktionaler Führung auf das Arbeitsengagement der Mitarbeiter von deren Alter und Arbeitserfahrung in einer bestimmten Position abhängt. Dazu präsentieren wir die Ergebnisse einer im Sommer 2015 durchgeführten Fragebogenuntersuchung mit über 200 Teilnehmern.

Transformationale und transaktionale Führung

Transformational führende Führungskräfte beeinflussen ihre Mitarbeiter, indem sie ihnen eine idealisierte Vision für die Zukunft ihres Unternehmens oder ihrer Organisationseinheit vermitteln (Bass, 2008). Sie motivieren dabei ihre Mitarbeiter, indem sie als Vorbild handeln und versuchen, die individuellen Merkmale, Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter aufzugreifen und gezielt zu entwickeln. Außerdem ist transformationale Führung bestrebt, eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen und im Sinne einer kontinuierlichen strategischen Erneuerung die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter zu stimulieren. Insgesamt kann die transformationale Führung damit als emotional aufgeladener, inspirierender Führungsstil gekennzeichnet werden (Süß & Weiß, 2014).

Die transaktionale Führung hingegen ist ein primär rational orientierter Stil, der konkrete Zielvorgaben in den Mittelpunkt stellt (Bass, 2008). Die Führungskraft legt dabei (ggf. in Abstimmung mit den Mitarbeitern) spezifische Ziele und Aufgaben fest, unterstützt die Mitarbeiter beim Erreichen dieser Ziele und kontrolliert entsprechende Fortschritte. Erfolgreiche Mitarbeiter werden für das Realisieren ihrer Zielvorgaben ausdrücklich belohnt, wobei transaktional führende Führungskräfte sowohl materielle (z.B. Bonuszahlungen) als auch immaterielle Anreize (z.B. Lob, Anerkennung) nutzen können (Bass, 2008).

Wie beeinflussen transformationale und transaktionale Führung das Arbeitsengagement?

Arbeitsengagement beschreibt ein zentrales Motivationskonzept, bei dem die gesamte emotionale, kognitive, und physische Energie einer Person auf die zu erledigenden Aufgaben ausge-

richtet ist – und zwar mit ausgeprägt positiven Konsequenzen für das Arbeitsverhalten und die Leistung der Mitarbeiter (Rich et al., 2010). Bestehende Studien weisen sowohl die transformationale als auch die transaktionale Führung als wichtige Instrumente aus, die das Arbeitsengagement der Mitarbeiter substanziell steigern können (Breevaart et al., 2014).

Die Wirkung transformationaler Führung ist dabei besonders ausgeprägt, da dieser Führungsstil die emotionale, kognitive und physische Energie der Mitarbeiter gleichermaßen anspricht (Walter & Bruch, 2010). So können transformational führende Führungskräfte durch ihr ausgeprägtes Vorbildhandeln und die emotional geladene Kommunikation einer optimistischen, idealisierten Zukunftsvision starke positive Emotionen (z.B. Enthusiasmus) bei ihren Mitarbeitern hervorrufen und deren kognitive und physische Anstrengungen (z.B. Kreativität, Arbeitseinsatz) zur Realisierung dieser Vision stimulieren (Dvir/Eden/Avolio/Shamir, 2002). Auf diese Weise kann es gelingen, die Mitarbeiter für ihre Aufgaben zu begeistern und eine intrinsische Motivation zu wecken, welche die Mitarbeiter stimuliert, die an sie gestellten Anforderungen zu übertreffen (Bass, 2008).

Die Wirkung transaktionaler Führung hingegen basiert in erster Linie auf extrinsischen Anreizen – wobei die motivierende Kraft dieser Faktoren nicht unterschätzt werden sollte (Judge & Piccolo, 2004). Wenn Führungskräfte klare Ziele formulieren und die Erreichung dieser Ziele konsequent unterstützen und belohnen, so erhöht sich der objektive Nutzen der Arbeitsanstrengung für die Mitarbeiter. Sie sind dann eher bereit, sich emotional und kognitiv für die Arbeit zu engagieren und sind motiviert, mit nachhaltigem Einsatz auf die Realisierung ihrer Zielvorgaben hinzuarbeiten (Breevaart et al., 2014).

Auf Basis dieser Argumente gehen wir davon aus, dass sowohl transformationale Führung als auch transaktionale Führung positiv mit dem Arbeitsengagement der Mitarbeiter zusammenhängen.

Das Alter der Mitarbeiter als Rahmenbedingung

Die sozio-emotionale Selektivitätstheorie beschreibt, wie sich menschliche Motivationen im Verlauf des Lebens verändern (Carstensen, 1992). Jüngere Personen besitzen in der Regel eine relativ weite Zukunftsperspektive und sind dadurch eher bereit, Zeit und Mühe in Aufgaben zu investieren, die erst auf lange Sicht relevante Früchte abwerfen. Bei älteren Personen hingegen ist die Zukunftsperspektive oftmals eingeschränkter, sodass soziale und emotional relevante Aktivitäten mit unmittelbarem Nutzen einen höheren Stellenwert einnehmen (Carstensen, 1992). In der empirischen Forschung fanden die Grundannahmen dieses theoretischen Ansatzes breite Bestätigung (Okun & Schultz, 2003).

Auf Basis dieser theoretischen Annahmen gehen wir davon aus, dass sich die positive Wirkung transformationaler Führung auf das Arbeitsengagement mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter abschwächt. In der Wissenschaftsterminologie bedeutet dies, dass das Alter den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Arbeitsengagement moderiert. Wie oben ausgeführt beruht dieser Führungsstil u.a. auf der Kommunikation einer attraktiven, idealistischen Zukunftsvision und möchte die Mitarbeiter motivieren, sich für die Realisierung dieser Vision einzusetzen. Dies sollte sich mit der grundlegenden motivationalen Orientierung jüngerer Mitarbeiter decken, die eher bereit sind, Anstrengungen und Einschränkungen in der Gegenwart auf sich zu nehmen, um zukünftige, übergeordnete Ziele zu realisieren (Okun & Schultz, 2003). Der eingeschränktere Zeithorizont älterer Mitarbeiter hingegen sollte die Relevanz einer zukunftsgerichteten Vision verringern. Damit sollte es für transformational führende Führungskräfte schwieriger werden, diese Mitarbeiter für ihre Pläne zu begeistern und sie zu motivieren, neue Ideen und Ansätze (mit oft ungewissen Erfolgsaussichten) zur Realisierung einer Vision zu wagen. Des Weiteren verliert mit zunehmendem Alter und Erfahrung vermittelte Information an Neuheit und somit an Wert (Carstensen, 1992). Erfahrene Mitarbeiter mögen somit bereits viele Visionen vermittelt bekommen haben, die gegebenenfalls nicht die gewünschten Effekte gehabt haben.

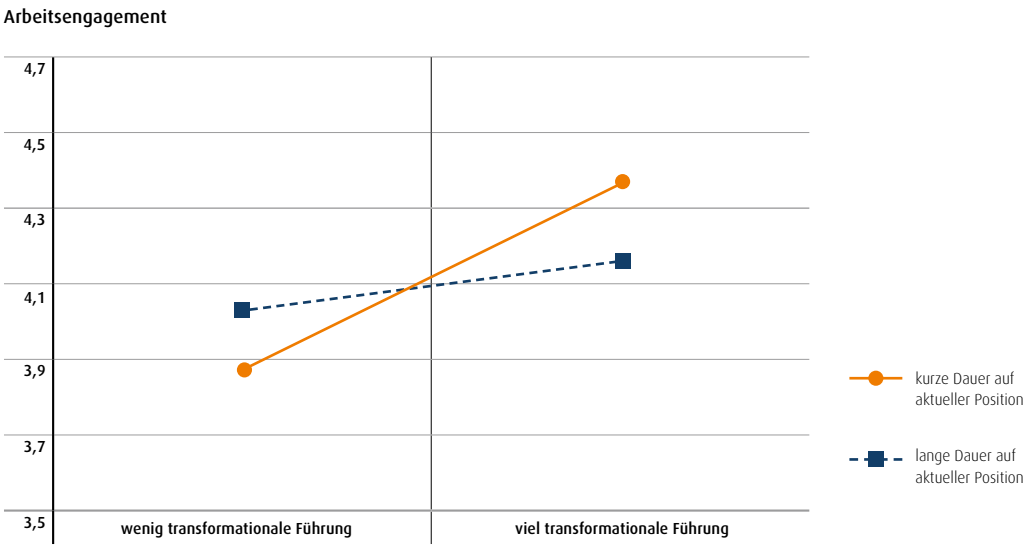
Im Gegensatz dazu erwarten wir keine ausgeprägten Altersunterschiede in Bezug auf die Wirkung transaktionaler Führung auf das Arbeitsengagement. Belohnung für das Erreichen von Zielen ist bei allen Arbeitnehmern, unabhängig von ihrem Alter, mit einem höheren Nutzen verbunden, sofern die Belohnungen ihren Bedürfnissen entsprechen (Maslach/Schaufeli/Leiter, 2001). Die im Rahmen der transaktionalen Führung definierten Ziele haben einen kurzfristigen Zeithorizont und sind dadurch für jüngere und ältere Mitarbeiter gleichermaßen erreichbar und inspirierend.

Die Arbeitserfahrung der Mitarbeiter als Rahmenbedingung

In Anlehnung an die gängige Literatur definieren wir Arbeitserfahrung (Job Tenure) als die Verweildauer auf der aktuellen Position. Arbeitserfahrung ist abzugrenzen von der Betriebszugehörigkeit, da Personen, die mehrmals innerhalb eines Unternehmens die Position gewechselt haben, zwar eine lange Betriebszugehörigkeit und somit Betriebserfahrung haben, aber eine vergleichsweise geringere Arbeitserfahrung auf der aktuellen Position.

Die Theorie gegenläufiger Prozesse besagt, dass sich menschliche Gemütszustände im Zeitverlauf verändern. Durch eine Stimulation erfolgt zunächst ein starker Motivationsanstieg, der sich dann mit der Zeit aber wieder abschwächt, da der menschliche Körper bestrebt ist, seine Emotionen zu regulieren (Landy, 1978). Sowohl die transformationale als auch die transaktionale Führung lösen eine solche initiale Stimulation

Abb. 2: Interaktionseffekt



Quelle: Eigene Darstellung

aus. Die häufige Wiederholung einer Stimulation führt zu einer Rückzugs- oder Abstinenzreaktion, welche meist unmittelbar auf die Stimulation einsetzt.

Auf Basis dieser theoretischen Annahmen gehen wir davon aus, dass sich diese initiale Stimulation der transformationalen Führung auf das Arbeitsengagement der Geführten mit deren zunehmender Dauer auf einer Stelle abschwächt. Mitarbeiter, die erst seit kurzer Zeit auf ihrer aktuellen Stelle arbeiten, werden bspw. durch die Formulierung von Zukunftsvisionen durch den Vorgesetzten intrinsisch motiviert und gelangen dadurch zu einem höheren Arbeitsengagement. Mit der Zeit schwächt sich dieser motivierende Gemütszustand ab. Bei Mitarbeitern, die schon lange ihre aktuelle Stelle innehaben und häufig der Stimulation von transformationaler Führung in dieser Position ausgesetzt waren, kann diese wiederholte Stimulation in eine Abstinenzreaktion übergehen und somit ohne positive Auswirkungen auf das Arbeitsengagement des Mitarbeiters bleiben.

In Bezug auf die transaktionale Führung erwarten wir, dass sich deren positive Wirkung auf das Arbeitsengagement nicht verändert. Die Führungskraft formuliert gegenüber dem Mitarbeiter Ziele und stellt für deren Erreichen eine Belohnung in Aussicht. Sofern diese Belohnung den Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht, wird dieser bestrebt sein, die Ziele zu erreichen, um die Belohnung zu erlangen. Dies ist unabhängig von der Verweildauer des Mitarbeiters auf der aktuellen Stelle, da nach dem Erreichen eines Ziels und der Erlangung der dafür versprochenen Belohnung ein neues Ziel definiert und bei dessen Erreichen eine weitere Belohnung in Aussicht gestellt wird, was den Mitarbeiter erneut stimuliert und zu höherem Arbeitsengagement motiviert (Landy, 1978).

Beschreibung der empirischen Studie

Mittels eines Online-Fragebogens wurden Mitarbeiter einer deutschen Behörde befragt. Von 750 versandten Fragebögen konnten 207 (27,6%) für diese Untersuchung ausgewertet werden. Die Teilnehmer wurden gebeten, das transformationale (Beispiel: „Mein Vorgesetzter sucht immer neue Möglichkeiten für das Dezernat.“) und das transaktionale (Beispiel: „Mein Vorgesetzter gibt mir immer positives Feedback, wenn ich gute Arbeit leiste.“) Führungsverhalten ihrer direkten Vorgesetzten mithilfe etablierter Messinstrumente einzuschätzen (TFL: Mittelwert: 3,18; Standardabweichung: 0,74; TAL: Mittelwert: 3,47; Standardabweichung: 1,26) (Podsakoff/MacKenzie/Bommer, 1996). Außerdem bewerteten die Teilnehmer ihr Arbeitsengagement (Beispiel: „Ich verwende viel Energie auf meine Arbeit.“) (Rich et al., 2010) (Mittelwert: 4,06; Standardabweichung: 0,59), gaben ihre Arbeitserfah-

rung auf der aktuellen Stelle (in Jahren) (Mittelwert: 9,53; Standardabweichung: 7,5; Minimum: 1 Jahr; Maximum: 30 Jahre) und ihr Alter (in Jahren) (Mittelwert: 47,64; Standardabweichung: 10,37; Minimum: 18 Jahre; Maximum: 65 Jahre) an. Frühere Studien haben schwache, aber signifikante Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht bzw. der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Arbeitsengagement gefunden (Agarwal & Bhargava, 2013). Daher wurden zusätzlich die Dauer der Betriebszugehörigkeit zur Behörde (in Jahren) (Mittelwert: 18,27; Standardabweichung: 10,37; Minimum: 1 Jahr; Maximum: 40 Jahre) und das Geschlecht (0 = weibl.) kontrolliert.

Da die wahrgenommene transformationale und transaktionale Führung stark korrelieren, wurden zur Untersuchung unserer Hypothesen zwei separate Multilevelanalysen (Verfahren zur Untersuchung gruppierter Daten) durchgeführt, zum einen für den Einfluss der transformationalen Führung (Modell 1) und zum anderen für den Einfluss von transaktionaler Führung (Modell 2) jeweils auf das Arbeitsengagement. Durch die Verwendung der Multilevel-Analyse wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Mitarbeiter ein und derselben Führungskraft deren Verhalten auch in ähnlicher Weise beurteilen. In beiden Modellen wurden im ersten Schritt die Kontrollvariablen Geschlecht und Betriebszugehörigkeit aufgenommen. Im ersten Modell wurden dann im zweiten Schritt die Einflussvariablen wahrgenommene transformationale Führung, Alter und Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle hinzugefügt. Um die Moderatoreffekte zwischen transformationaler Führung und Alter bzw. transformationaler Führung und Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle zu untersuchen, wurden im dritten Schritt schließlich die Produkte derselben mitaufgenommen. Im zweiten Modell wurden analog im zweiten Schritt die wahrgenommene transaktionale Führung, Alter und Arbeitserfahrung aufgenommen. Auch hier wurden die Moderatoreffekte zwischen transaktionaler Führung und Alter bzw. transaktionaler Führung und Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle wiederum durch die Aufnahme der Produkte derselben betrachtet.

Ergebnisse der Studie: Die Annahmen bestätigen sich zum Teil

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Abbildung 1 zusammengefasst. Der Annahme entsprechend zeigt sich in Modell 1 zunächst, dass transformationale Führung einen positiven Einfluss auf das Arbeitsengagement hat und dass sich diese Wirkung mit zunehmender Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle reduziert. Es zeigen sich aber keine signifikanten Veränderungen dieses Zusammenhangs mit zunehmendem Alter der Untersuchungsteilnehmer.

Bezogen auf Modell 2 zeigt sich der Annahme entsprechend zwar ein positiver Zusammenhang zwischen transaktionaler Führung und Arbeitsengagement, es zeigt sich aber nicht, dass sich dieser Zusammenhang mit zunehmendem Alter und/oder zunehmender Arbeitserfahrung abschwächt.

Diskussion und Schlussfolgerungen

Eine altersspezifische Anwendung der gängigen Führungstheorien (transformationale und transaktionale Führung) kann vernachlässigt werden, da sich ihr Einfluss auf das Arbeitsengagement mit zunehmendem Alter nicht verändert.

Eine arbeitserfahrungsspezifische Anwendung dieser Führungstheorien hingegen kann aber sehr wohl zu höherem Arbeitsengagement bei Personen führen, die ihre aktuelle Stelle noch nicht lange innehaben. Wie in Abbildung 2 verdeutlicht wird, steigt sowohl bei niedriger als auch bei hoher Arbeitserfahrung auf einer Stelle das Arbeitsengagement mit zunehmender transformationaler Führung. Dennoch ist zu erkennen, dass der Einfluss der transformationalen Führung bei niedriger Arbeitserfahrung auf einer aktuellen Stelle einen deutlich stärkeren Einfluss auf das Arbeitsengagement hat als dies bei hoher Arbeitserfahrung ist. So bewegt sich das Arbeitsengagement bei Personen mit hoher Arbeitserfahrung auf einer Stelle weitgehend unabhängig von der Stärke der transformationalen Führung. Bei Personen mit geringer Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle und niedriger transformationaler Führung liegt das Arbeitsengagement stark unter demjenigen von Personen mit hoher Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle und niedriger transformationaler Führung. Durch den verstärkten Einsatz von transformationaler Führung kann das Arbeitsengagement bei diesen Personen jedoch deutlich über das Arbeitsengagement der Personen mit langer Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle angehoben werden.

Bei Mitarbeitern, die noch keine hohe Arbeitserfahrung auf ihrer aktuellen Stelle haben, kann durch die Anwendung transformationaler Führung somit das Arbeitsengagement gesteigert werden. Sofern in die Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu wenig investiert wird, kann dies in deutlich schlechterem Arbeitsengagement resultieren, als dies bei den erfahrenen Mitarbeitern der Fall ist. Daher zeigt sich, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeiter nicht nur in der Übertragung neuer Aufgaben und dem Anlernen durch andere Mitarbeiter besteht, sondern dass das Vertrautmachen mit den Visionen des Unternehmens und/oder der Abteilung erforderlich ist, da die neuen Mitarbeiter nur so ihr Potenzial entfalten können.

Praxisimplikationen

Die Studie unterliegt methodischen Grenzen, die in erster Linie darauf zurückzuführen sind, dass die Mitarbeiter ihr Arbeitsengagement selbst eingeschätzt haben. Wie bei allen Selbsteinschätzungen ist es fraglich, ob die Mitarbeiter ihr Arbeitsengagement richtig eingeschätzt haben. Da zudem kein Referenzmaßstab vorliegt, kann auch keine Aussage darüber

gemacht werden, ob es sich hier um überdurchschnittliches Arbeitsengagement handelt. Zudem wurde die Erhebung im öffentlichen Dienst in einer einzigen Behörde durchgeführt. Die Generalisierbarkeit unserer Ergebnisse auf andere Behörden bzw. auf privatwirtschaftliche Unternehmen kann somit nicht gewährleistet werden. Die Untersuchung des Einflusses von Alter und Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle auf die Beziehung von transformationaler bzw. transaktionaler Führung und Arbeitsengagement in einem anderen organisationalen Kontext könnte weitere wichtige Erkenntnisse zu diesem Forschungsfeld liefern. Dennoch lässt die Untersuchung einige Praxisimplikationen zu:

- Sowohl transformationale als auch transaktionale Führung erhöhen das Arbeitsengagement. Dieser Zusammenhang ist in seiner Stärke unabhängig vom Alter der Mitarbeiter.
- Bei Mitarbeitern, die „neu“ auf einer Stelle sind, kann transformationale Führung zu einem sehr hohen Arbeitsengagement führen. Bleibt die transformationale Führung hingegen aus, liegt das Arbeitsengagement unterhalb desjenigen der erfahrenen Mitarbeiter. Daher ist es zwingend erforderlich, in die transformationale Führung „neuer“ Mitarbeiter zu investieren!
- Bei Mitarbeitern, die eine lange Arbeitserfahrung auf der aktuellen Stelle haben, wirkt sich die Anwendung von transformationaler Führung kaum auf das Arbeitsengagement aus.

SUMMARY

Research question: Does the positive effect of transformational and transactional leadership on employees' work engagement change with regards to their age and job tenure in their current position?
Methodology: Multilevel-analysis based on an online study conducted in a German governmental authority.
Practical implications: Employee age does not impact the positive effects of transformational and transactional leadership on job engagement. However, transformational leadership was more effective with employees having lower job tenure than with employees exhibiting a higher job tenure.

DR. MELANIE NEEB
Wiss. Assistentin
Lehrstuhl für Organisation und Personal
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Justus-Liebig-Universität Gießen
E-Mail: melanie.neeb@wirtschaft.uni-giessen.de
www.uni-giessen.de

DR. SABINE BACOUEL-JENTJENS
Professur für Management
Fachbereich Management & Informationssysteme
ISC Paris Business School, Frankreich
E-Mail: sabine.bacouel-jentjens@iscparis.com
www.iscparis.com

LITERATURVERZEICHNIS

Agarwal, U. A./Bhargava, S. (2013): Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Level. In: Vikalpa, H. 38/1, S. 13–25.

Bass, B. M. (2008): The Bass Handbook of Leadership. In: New York: The Free Press.

Börsch-Supan, A./Wilke, C. B. (2009): Zur mittel- und langfristigen Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland. In: ZAF, H. 42, S. 29–48.

Breevaart, K./Bakker, A./Hetland, J./Demerouti, E./Olsen, O. K./Espevik, R. (2014): Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagament. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, H. 87, S. 138-157.

Carstensen, L. L. (1992): Social and Emotional Patterns in Adulthood: Support for Socioemotional Selectivity. In: Psychology and Aging, H.7/3, S. 331-338.

Dvir, T./ Eden D./ Avolio, B. J./ Shamir, B. (2002): Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. In: Academy of Management Journal, H. 45/4, S. 735–744.

Judge, T./Piccolo, R. (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. In: Journal of Applied Psychology, H. 89/5, S. 755–768.

Landy, F. J. (1978): An Opponent Process Theory of Job Satisfaction. In: Journal of Applied Psychology, H. 63/5, S. 533–547.

Maslach, C./Schaufeli, W. B./Leiter, M. P. (2001): Job Burnout. In: Annual Review of Psychology, H. 52, S. 397–422.

Okun, M. A./Schultz, A. (2003): Age and Motives for Volunteering: Testing Hypotheses Derived From Socioemotional Selectivity Theory. In: Psychology and Aging, H. 18/2, S. 231–239.

Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Bommer, W. H. (1996): Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinats of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Orzanizational Citizenship Behaviors. In: Journal of Management, H. 22/2, S. 259–298.

Rich, B. L./Lepine, J. A./Crawford, E. R. (2010): Job engagement: antecendents und effects on job performance, In: Academy of Management. H. 53/3, S. 617-635.

Shamir, B. (2011): Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. In: The Leadership Quarterly, H. 22, S. 307-3015.

Süß, S./Weiß, E.-E. (2014): Stressfaktor Chef: Wie der Führungsstil Stress und Work-Life-Conflict beeinflusst. In: Personal Quarterly, H. 3, S. 36–41.

Walter, F./Bruch, H. (2010): Structural impacts on the occurence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. In: The Leadership Quarterly. H. 21, S. 765–782.

Psychische Erkrankungen und BGM

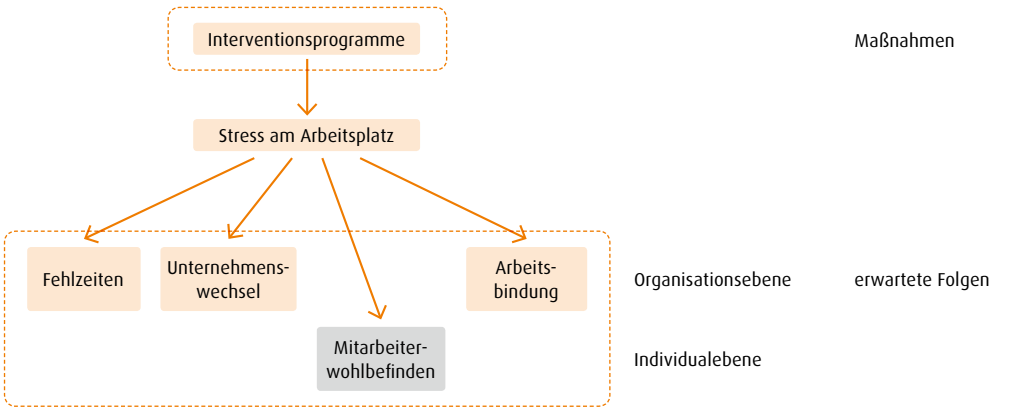
Betriebliches Gesundheitsmanagement kann zum Unternehmenserfolg beitragen, muss aber betriebswirtschaftlich begründet werden.

Von **Dr. Armita Atabaki** (BASF), **Prof. Dr. Thomas Olbrecht** (FOM Bonn und EuPD Research) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (FOM Bonn)

Seit 2016 können Beschäftigte der Bundeswehr bis zu zwei Stunden pro Woche während der Arbeitszeit an Gesundheitskursen teilnehmen. Die Maßnahme ist Teil eines umfassenden betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), das wiederum in ein Gesamtkonzept zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingebettet ist. Die Rüge durch den Bundesrechnungshof erfolgte im April 2017. Er bemängelt die unzureichende Berücksichtigung der Kostenseite und rechnet vor, dass der Arbeitsausfall 3.300 Vollzeitstellen entspricht, wenn jeder fünfte Beschäftigte das Angebot nutzt. „Ohne Kostenermittlung bleibt offen, ob Gesundheitskurse die wirtschaftlich vorteilhafteste Möglichkeit sind, Arbeit, Organisation und Verhalten in der Bundeswehr gesundheitsförderlich zu gestalten und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern" (Bundesrechnungshof, 2017). Dieses prominente Beispiel zeigt das grundlegende Dilemma des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Einerseits gibt es inzwischen eine Vielzahl von Belegen der Effektivität von Gesundheits- und Interventionsprogrammen (Conn et al., 2009; Goetzel/Ozminkowski, 2008; La-Montagne et al., 2007). Andererseits hemmen – grundsätzlich gerechtfertigte – Kostenargumente den tatsächlichen Einsatz.

Vor dem Hintergrund dieses Spannungsverhältnisses wollen wir uns zunächst der Frage zuwenden, welche Folgen gesundheitliche Beeinträchtigungen haben. Wir fokussieren dabei wegen der zunehmenden Bedeutung auf psychologische Beeinträchtigungen bzw. Stress: Das National Institute of Occupational Safety and Health (1999) kommt auf Basis unterschiedlicher Befragungsergebnisse zu dem Schluss, dass zwischen 26% und 40% aller Befragten am Arbeitsplatz Stress erleben. Laut der Stressstudie der Techniker Krankenkasse (2013) fühlen sich 70% aller befragten Berufstätigen gestresst, 40% der Berufstätigen fühlen sich erschöpft und der am häufigsten genannte Grund für das Stresserleben der Deutschen war Stress am Arbeitsplatz. Grob geschätzt hängen 50% bis 60% aller Fehlzeiten in Europa mit erlebtem Stress zusammen (Cox et al., 2000). Im Anschluss daran beleuchten wir die Rolle von Kollegen detaillierter. Wir schließen mit einer Diskussion von Ansätzen der innerbetrieblichen Argumentation von Gesundheitsprogrammen.

Abb. 1: Grundmodell zur Bewertung von Interventionen im Rahmen des BGM



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis Cascio/Boudreau (2010)

Es gibt kein einheitliches Erklärungsmodell zum psychischen Wohlbefinden von Mitarbeitern am Arbeitsplatz, das der Komplexität der unterschiedlichen Arbeitskontexte gerecht werden könnte. Allerdings hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) die Normen DIN EN ISO 10075 1-3 als Orientierungshilfe bei der Untersuchung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz definiert. Nach diesen Normen wird zwischen psychischen Belastungen, psychischen Beanspruchungen und langfristigen Folgen unterschieden. Die psychische Belastung bezieht sich auf „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken" (Joiko et al., 2010, S. 9). Die psychische Beanspruchung hingegen ist „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien" (Joiko et al., 2010, S. 10). Die kurzfristige Beanspruchung kann für die Mitarbeiter anregend sein und bspw. zu Aktivierungen führen oder aber als beeinträchtigend (z.B. Ermüdungen) erlebt werden. Auch die langfristigen Folgen können positiv oder negativ ausfallen. Positive langfristige Folgen wären bspw. das Wohlbefinden und die Weiterentwicklung körperlicher und geistiger Fähigkeiten der Mitarbeiter. Negative langfristige Folgen würden das Erleben allgemeiner psychosomatischer Störungen, Burn-out oder Fehlzeiten am Arbeitsplatz beinhalten (Joiko et al., 2010). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass psychische Belastungen zunächst als neutral zu werten sind und nicht notwendigerweise mit negativen Folgen einhergehen müssen.

Psychische Fehlbeanspruchungen am Arbeitsplatz: Bedeutsamkeit und wissenschaftliche Evidenz

Jackson und Schuler untersuchten bereits 1985 in ihrer Metaanalyse zwei wichtige Stressfaktoren am Arbeitsplatz und zwar Rollenambiguität und Rollenkonflikte. Rollenambiguität entsteht durch mangelnde Informationen hinsichtlich Aufgaben und Zielen, die notwendig sind, um eine Arbeitsrolle auszuüben. Rollenkonflikte hingegen entstehen, wenn Individuen inkompatible Rollenbelastungen im Rahmen ihrer Arbeitsrolle erleben. Jackson und Schuler zeigten, dass das Erleben beider Stressfaktoren am Arbeitsplatz mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit einhergeht, Anspannung und Angst zu fühlen, und auch die Intention eines Unternehmenswechsels verstärkt. Zudem erleben Individuen mit Rollenambiguität und Rollenkonflikten weniger Bindung an die Arbeit und Zufriedenheit mit der Arbeit. Die Metaanalysen von Lee und Ashforth (1996) und von Meyer und Kollegen (2002) bestätigen diese Befunde. Lee und Ashforth unterscheiden zwischen affektiver, normativer und kontinuierlicher Arbeitsbindung. Affektive und normative Bindung hängen negativ mit den Stressfaktoren Rollenambiguität und Rollenkonflikten zusammen. Zudem korrelieren alle drei Formen der Arbeitsbindung negativ mit Rückzugsgedanken und Unternehmenswechsel. Darr und Johns (2008) belegen einen positiven Zusammenhang zwischen Arbeitsstress und Absentismus, psychischen Erkrankungen und Absentismus sowie auch physischen Erkrankungen und Absentismus.

Podsakoff et al. (2007) unterscheiden in ihrer Metaanalyse zwischen zwei Typen von Stressfaktoren und zwar hemmenden Stressfaktoren und herausfordernden Stressfaktoren und regen damit zu einer differenzierteren Betrachtung der Zusammenhänge an. Beide Stressfaktoren gehen mit einem erhöhten Erleben von Stress am Arbeitsplatz einher. Allerdings haben lediglich hemmende Stressfaktoren negative Konsequenzen für Unternehmensergebnisse. Hemmende Stressfaktoren korrelieren negativ mit Arbeitszufriedenheit und Arbeitsbindung und positiv mit der Intention, das Unternehmen zu verlassen, tatsächlichem Unternehmenswechsel sowie auch mit sogenanntem Rückzugsverhalten, zu dem Absentismus und Unpünktlichkeit zählen.

Bedeutung sozialer Unterstützung durch Kollegen

Soziale Unterstützung durch Kollegen am Arbeitsplatz wird zu einer signifikanten Ressource, wenn es um die Bewältigung von Arbeitsaufgaben geht. Viele Tätigkeiten lassen sich erst durch die mentale und/oder physische Hilfe von Kollegen realisieren. Soziale Hilfe meint dabei nicht alleine die gemeinsame Tätigkeit in einem Gruppenprojekt. Marchand und Blanc (2011) analysieren die Bedingungsfaktoren zur Entwicklung chronischer Belastungen (Distress) unter 5.500 kanadischen Berufstätigen. Neben betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsplatzsicherheit) und dem Einfluss von Arbeitsinhalten (z.B. Handlungsspielräume) betrachteten die Autoren die sozialen Beziehungen, die sich aus den Interaktionen mit den Kollegen ergeben. Die Ergebnisse weisen auf einen bedeutsamen Zusammenhang zwischen dem Sozialklima und dem wiederholten Auftreten von psychischen Belastungen hin. Demnach vermindert eine hohe soziale Unterstützung das Risiko für wiederholte Distress-Episoden (OR = 0,94)[1]. Zu analogen Erkenntnissen kommen Stansfeld und Candy (2006). Sie berichten ein erhöhtes Risiko für die Entstehung von psychischen Störungen (Depression, psychischer Distress), wenn am Arbeitsplatz schlechte zwischenmenschliche Beziehungen vorherrschen (OR = 1,32).

Auf Basis dieser Erkenntnisse stellt sich die Frage nach einem Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Fehlzeiten wegen Krankheit. Falkenberg und Kollegen (2012)

1 Empirische Forschung zum BGM verwendet häufig Instrumente und Kennzahlen der Medizin. Für die Stärke von Zusammenhängen werden in der Managementforschung häufig standardisierte Korrelationskoeffizienten oder Regressionskoeffizienten herangezogen. Für das BGM ist als weiteres Effektstärkemaß das relative Risiko RR von Bedeutung. RR setzt die Anzahl von Erkrankungen einer Behandlungsgruppe mit der Anzahl der Erkrankungen in einer Kontrollgruppe in Beziehung. Angenommen 1.000 Patienten erhalten eine Präventionsmaßnahme, 1.000 Patienten sind in der Kontrollgruppe. Erkranken 10 Patienten in der Behandlungs- und 20 in der Kontrollgruppe beträgt RR = (10/1.000)/(20/1.000) = 0,5, d.h. das relative Risiko wurde um 50% reduziert. Das Odds Ratio (auch Quotenverhältnis) ist eine statistische Maßzahl, die etwas über die Stärke eines Zusammenhangs von zwei Merkmalen ausdrückt. Das statistische Verfahren wird häufig in der Medizin eingesetzt, um zu erfahren, wie stark ein vermuteter Risikofaktor mit einer bestimmten Erkrankung zusammenhängt. Odds Ratios setzen Erkrankungshäufigkeiten von Risiko- und Nichtrisikogruppen ins Verhältnis und drücken aus, um wie viel größer die „Chance" der Risikogruppe ist zu erkranken.

zeigen einen Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und subjektiver Gesundheit. Personen, die eine hohe positive soziale Unterstützung bei der Arbeit erhielten, gaben einen etwa doppelt so hohen subjektiven Gesundheitszustand an als Personen, die von einer geringen sozialen Unterstützung berichteten (OR=1.46). Auf die überdurchschnittlich hohe Anzahl an Krankheitstagen bei psychischen Erkrankungen wurde oben schon hingewiesen. Haveraaen und Kollegen (2016) gingen in einer dreimonatigen Längsschnittstudie mit 251 norwegischen Arbeitnehmern der Frage nach, inwieweit eine positive betriebliche Wiedereingliederung nach einer längeren krankheitsbedingten Abwesenheit durch psychosoziale Arbeitsbedingungen beeinflusst werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass bei einer längerfristigen krankheitsbedingten Abwesenheit die Arbeitsplatzgestaltung (niedrige psychologische Arbeitsanforderungen (OR = 0,4)) sowie die soziale Umgebung (hohe Unterstützung von Kollegen (OR = 3,4) und Vorgesetzten (OR = 3,9) einen positiven Einfluss auf eine erfolgreiche Wiedereingliederung aufweisen. Kollegen kommt somit eine wesentliche Rolle bei der erfolgreichen Wiedereingliederung zu.

Business Cases im Gesundheitsmanagement?

Das Personalmanagement steht gemeinhin unter dem Druck, seine Maßnahmen zu begründen, möglichst mithilfe quantitativer Business Cases. Gerade das betriebliche Gesundheitsmanagement scheint sich für eine solche quantitative Betrachtung anzubieten, auch weil in der Literatur zahlreiche Beispiele und Vergleichszahlen angeboten werden. In ihrem Standardwerk zum Nachweis der finanziellen Benefits personalwirtschaftlicher Maßnahmen widmen Cascio und Boudreau (2010) dem Gesundheitsmanagement ein weiteres ganzes Kapitel neben der Kostenbetrachtung von Absentismus. In einer Metastudie (aus 22 Einzelstudien) ermittelt Baicker mit Kollegen (2010) für jeden investierten Dollar Ersparnisse von durchschnittlich 3,27 Dollar aus Gesundheitskosten und weiteren 2,73 Dollar aus der Reduktion des Krankenstands. Ähnliche Ergebnisse ermittelte Steven Aldana (2001) sowie Conn et al. (2009). Der Return on Investment liegt somit deutlich im Bereich dreistelliger Prozentwerte, wobei jedoch die Ergebnisse wegen der Unterschiede in der Finanzierung des Gesundheitswesens nicht vollständig auf Deutschland übertragbar sind.

Es wäre nun sehr einfach, die oben aufgeführten durchschnittlichen Einspareffekte aus wissenschaftlichen Analysen als quantitative Business Cases in Entscheidungsvorlagen zu nutzen. Trotz der durchgängig positiven Auswirkungen von BGM-Maßnahmen würden wir aus folgenden Gründen vor vereinfachenden Darstellungen warnen:

1. Die ROI-Berechnung blieb in weiten Teilen nicht budgetrelevant, da eine vollständige Zuweisung auf einzelne Budgetpositionen nicht möglich ist: Die entgangenen Gewinne durch Krankenstand werden bspw. nicht budgetiert. Der scheinbare Widerspruch zwischen errechneten und nachweisbaren Einsparungen kann die Akzeptanz senken.

2. Die Wirkzusammenhänge sind sehr vielfältig und komplex, neben direkten wirken auch indirekte Zusammenhänge. Diese Komplexität ist in Entscheidungsvorlagen, die auf einen rechnerischen ROI abzielen, nicht darstellbar. Untersuchungen zum Entscheidungsverhalten zeigen, dass unter solchen Bedingungen ROI-basierte Empfehlungen weniger oft angenommen werden als Empfehlungen auf Basis qualitativer oder intermediärer Zielgrößen wie Krankenstand, Mitarbeiterzufriedenheit etc. (Latham/Whyte, 1994). Entscheidungsträgern scheint es wichtiger zu sein, die Zusammenhänge zu verstehen und plausibilisieren zu können, als dass sie unbedingt eine aggregierte betriebswirtschaftliche Kenngröße erwarten.

Stattdessen schlagen wir vor, die wissenschaftlichen Befunde zur Unterstützung der Entscheidungsfindung zu nutzen. Ergänzend können unternehmensspezifische Effektivitätsstudien durchgeführt werden, die i.d.R. im Management eher akzeptiert werden als allgemeine wissenschaftliche Studien. Das genaue Design ist stark von Fragestellung und Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen abhängig (vgl. Biemann et al. in diesem Heft, Seite 8ff). Im Optimalfall kann man im Unternehmen einigen Mitarbeitern die Maßnahme zur Stressprävention anbieten (Experimentalgruppe), während eine andere vergleichbare Gruppe diese nicht bekommt (Kontrollgruppe), um so den Effekt abzuschätzen. Ergibt sich dabei z.B., dass in der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe die Fehlzeiten um zwei Tage pro Jahr reduziert werden konnten, lässt sich hieraus die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Maßnahme ableiten. Dazu müssen die durch das Training entstandenen Kosten dem Nutzen (hier: Reduzierung der Fehlzeiten) gegenübergestellt werden. Bspw. könnten interne Berechnungen ergeben, dass pro Tag und Mitarbeiter durch Fehlzeiten Kosten von 300 Euro entstehen. Die Maßnahme ist dann (und nur dann) als positiv zu bewerten, wenn die Kosten pro Mitarbeiter geringer sind als der Nutzen durch die Folgen der Maßnahme, im Beispiel also über die Reduktion von zwei Fehltagen Kosten von höchstens 600 Euro pro Mitarbeiter entstehen. Dieser Schritt ist in der Praxis je nach Kontext umfangreicher als hier dargestellt, kann aber selbst bei einfachen Schätzungen zusammen mit Sensitivitätsanalysen wichtige Erkenntnisse zur Sinnhaftigkeit einer Maßnahme generieren.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Ein positives soziales Umfeld am Arbeitsplatz hat direkte Auswirkungen auf die mentale Gesundheit und das psychische Befinden von Mitarbeitern. Wird die Eigenschaft dieser arbeitsbezogenen Ressource im Unternehmen verstanden und gestärkt, lassen sich Belastungen und Beanspruchungen von Mitarbeitern positiv beeinflussen.
- Insbesondere im Rahmen von Wiedereinstiegsangeboten zeigt sich ein positiver Einfluss durch Kollegen, wenn es

darum geht, ehemals langfristig erkrankte Personen erfolgreich zurück in den Arbeitsalltag zu integrieren.

- Auf Basis des Forschungsstands ist davon auszugehen, dass der ROI von BGM-Maßnahmen positiv ist. Allerdings sind vereinfachende Business-Case-Betrachtungen eher kontraproduktiv. Unternehmensspezifische Analysen können die Akzeptanz erhöhen.

LITERATURVERZEICHNIS

Aldana, S. G. (2001): Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature. American Journal of Health Promotion, 15(5), 296–320.

Baicker, K./Cutler, D./Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. Health affairs, 29(2), 304-311.

Bundesrechnungshof (2017): Bemerkungen Band II Nr. 03 - Bundeswehr nimmt Arbeitszeitausfall von mehreren tausend Stellen durch Gesundheitskurse hin. www.bundesrechnungshof.de (Abruf 01.05.2017)

Cascio, W./Boudreau, J. (2010). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. Ft Press.

Conn, V. S./Hafdahl, A. R./Cooper, P. S./Brown, L. M./Lusk, S. L. (2009): Meta-analysis of workplace physical activity interventions. American Journal of Preventive Medicine, 37(4), 330–339.

Cox, T./Griffiths, A. J./Rial-Gonzalez, E. (2000): Research on Work-related Stress. Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Darr, W./Johns, G. (2008): Work strain, health, and absenteeism: A meta-analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 13(4), 293–318.

Falkenberg, A./Nyfjall, M./Hellgren, C./Vingard, E. (2012): Social support at work and leisure time and its association with self-rated health and sickness absence. Work, 43(4), 469-474.

Goetzel, R. Z./Ozminkowski, R. J. (2008): The health and cost benefits of work site health-promotion programs. Annual Review of Public Health, 29, 303–23.

Haveraaen, L. A./Skarpaas, L. S./Berg, J. E./Aas, R. W. (2016): Do psychological job demands, decision control and social support predict return to work three months after a return-to-work (RTW) programme? The rapid-RTW cohort study. Work, 53(1), 61.

Jackson, S. E./Schuler, R. S. (1985): A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36, 16–78.

Joiko, K./Schmauder, M./Wolff, G. (2010): Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. Dortmund: BAuA.

LaMontagne, A. D./Keegel, T./Louie, A. M./Ostry, A./Landsbergis, P. A. (2007): A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990-2005. International Journal of Occupational and Environmental Health, 13, 268–280.

Latham, G. P./Whyte, G. (1994). The futility of utility analysis. Personnel Psychology, 47(1), 31-46.

Lee, R. T./Ashforth, B. E. (1996): A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. Journal of Applied Psychology, 81(2), 123–33.

Marchand, A./Blanc, M. E. (2011): Occupation, work organisation conditions and the development of chronic psychological distress. Work, 40(4), 425-435.

Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20–52.

National Institute for Occupational Safety and Health (1999): Stress ... at work. DHHS, Publication No. 99-101. Cincinnati, OH: National Institute for Occupational Safety and Health.

Podsakoff, N. P./LePine, J. A./LePine, M. A. (2007): Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92(2), 438–54.

Stansfeld, S./Candy, B. (2006): Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. Scandinavian journal of work, environment & health, 32(6), 443-462.

Techniker Krankenkasse (2013): Bleib locker, Deutschland! Hamburg: TK-Pressestelle.

DR. ARMITA ATABAKI
Human Resources BASF SE
E-Mail: armita.atabaki@basf.com
www.basf.de

PROF. DR. THOMAS OLBRECHT
FOM Hochschule für Oekonomie und Management Hochschulstudienzentrum Bonn und EuPD Research
E-Mail: thomas.olbrecht@eupd-research.com
www.eupd-research.com

PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Hochschulstudienzentrum Bonn
E-Mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom.de

Lohnsteigerungen zum richtigen Zeitpunkt

Dirk Sliwka (Universität zu Köln) & **Peter Werner** (Maastricht University): Wage Increases and the Dynamics of Reciprocity. Journal of Labor Economics, 2017, 35(2), pp. 299-344.

Dirk Sliwka und Peter Werner untersuchen in der vorliegenden Studie, wie sich Lohnsteigerungen auf den Arbeitseinsatz von Arbeitnehmern auswirken. Eine oft gebrauchte Hypothese – die mehr auf einem Bauchgefühl als auf wissenschaftlichen Evidenzen beruht – ist, dass eine Erhöhung des Lohns sich zunächst positiv auf den Arbeitseinsatz auswirkt, jedoch unter Umständen nicht sehr persistent ist, also der positive Einfluss mit der Zeit wieder abnimmt. Der Arbeitnehmer gewöhnt sich an sein Lohnniveau.

Diesem Argument gehen Dirk Sliwka und Peter Werner in ihrem Laborexperiment nach. Unter den Teilnehmern an der Untersuchung wurden zufällig Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgewählt und Zweiergruppen mit je einem Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer gebildet. Nach dieser zufälligen Auswahl, aber bevor die Arbeitnehmer mit der Arbeit begannen, wählte der zugehörige Arbeitgeber aus vier verschiedenen Lohnprofilen ein Lohnprofil für seinen Arbeitnehmer aus. Die Lohnprofile bestimmten den Lohn für den Arbeitnehmer in allen (insgesamt acht) Arbeitsperioden und waren nach der Entscheidung nicht mehr anpassbar. Ein Kontroll-Lohnprofil zahlte dabei den gleichen Lohn über alle acht Runden aus. In den anderen drei Lohnprofilen kam es mit der Zeit jeweils zu Lohnsteigerungen. Diese variierten in ihrem Zeitpunkt und Umfang. Ein Lohnprofil bestand aus einer kontinuierlichen kleineren Steigerung nach jeder Periode. Unter dem zweiten Lohnprofil erfolgte die Lohnsteigerung sukzessive mit etwas größeren Lohnsprüngen nach ein bis zwei Perioden. Im letzten Lohnprofil wurde die Lohnsteigerung plötzlich und einmalig nach vier Perioden durchgeführt, dafür aber in einem größeren Umfang. Die Arbeitnehmer erfuhren ihren Lohn immer erst vor einer Arbeitsperiode für eben diese (und nur diese) Periode und mussten dann an einer simplen und langweiligen Computeraufgabe arbeiten. Die geleistete Arbeit führte dabei zu einer Erhöhung der Auszahlung des Arbeitgebers.

Die experimentellen Resultate bilden sehr gut die allgemein verbreitete Annahme darüber ab. Eine Lohnsteigerung führte auch zu mehr Arbeitseinsatz in der folgenden Periode, also zu mehr bearbeiteten Aufgaben. Ein gleichbleibender Lohn hingegen führte zu einem Rückgang des Arbeitseinsatzes, selbst wenn der Lohn immer noch über dem Anfangslohn in der ersten Arbeitsperiode lag. Außerdem scheint es nicht die absolute Höhe der Lohnsteigerung zu sein, die den Arbeitseinsatz der Arbeitnehmer erhöht, sondern vielmehr der Anreiz, der von einer Lohnsteigerung ausgeht, ganz unabhängig von ihrer Höhe. Dies führt dazu, dass insgesamt die meisten Aufgaben unter dem Lohnprofil bearbeitet wurden, welches kontinuierlich in jeder Periode den Lohn um ein kleines bisschen erhöhte. Eine einmalige größere Lohnsteigerung wird in der folgenden Periode als besonders großzügig wahrgenommen, ist in späteren Perioden aber schon wieder „normal“. Ein wichtiger Bestandteil hierbei ist, dass die Experimentsteilnehmer ihren Lohn immer erst vor der nächsten Arbeitsperiode erfahren haben, aber über das gesamte Lohnprofil in Unkenntnis gelassen wurden. Erfuhren die Experimentsteilnehmer ihr gesamtes Lohnprofil schon vor der ersten Arbeitsperiode, war der Arbeitseinsatz in allen folgenden Perioden nicht größer als unter einer gleichbleibenden Lohnzahlung. Der Impuls, der aus der Lohnerhöhung resultiert, geht somit verloren, sobald Arbeitnehmer diesen antizipieren können.

Die Autoren zeigen mit ihrem Laborexperiment, dass eine Lohnsteigerung zum richtigen Zeitpunkt einen großen Einfluss auf den Arbeitseinsatz haben kann. Eine mögliche Implikation aus den Ergebnissen der Studie ist, dass es unter bestimmten Umständen durchaus von Vorteil sein kann, eine größere Lohnsteigerung in mehrere kleinere aufzuteilen und über einen längeren Zeitraum zu verteilen, um den positiven Effekt der Lohnsteigerung auf den Arbeitseinsatz der Arbeitnehmer länger aufrechtzuerhalten.

---

*Besprochen von **Timo Vogelsang**, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

Mehrfachgründer: Zitronen vs. Pfirsische

Kristian Nielsen (Aalborg University), **Saras D. Sarasvathy** (University of Virginia): A market for lemons in serial entrepreneurship? Exploring Type I and Type II errors in the restart decision. Academy of Management Discoveries, 2016, Vol. 2. No. 3, pp. 247-271.

Beteiligungen an Start-ups, die Entsendung von Mitarbeitern zu Start-up-Inkubatoren oder Workshops, die Unternehmensvertreter mit Branchenwissen und Gründern zusammenbringen, können Mittel und Wege sein, neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dabei profitieren etablierte Unternehmen nicht nur vom unverstellten Blick der „Outsider", sondern auch von der Erfahrung der Gründer. Doch auch wenn sich vielleicht mit den Fuck-up-Nights – Veranstaltungen mit Vorträgen zu gescheiterten Gründungen – ein Kulturwandel hin zur Entstigmatisierung des Scheiterns vollzieht, mahnt eine Studie von Nielsen & Sarasvathy auf Basis von Längsschnittdaten zu allen Erst- und Zweitgründungen in Dänemark zwischen 1988 und 2007 zur Vorsicht. Wenn Gründer scheitern bzw. ihr Unternehmen auflösen müssen, ziehen sie häufig nicht die richtigen Schlüsse, d.h.: Sie gründen noch einmal, obwohl persönliche Voraussetzungen Grund für das Scheitern waren, oder sie gründen nicht noch einmal, obwohl nicht persönliche Voraussetzungen für das Scheitern ausschlaggebend waren. Leider verhält es sich empirisch so, dass gescheiterte Gründer mit höherer Wahrscheinlichkeit erneut gründen als erfolgreiche Gründer, obwohl sie mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erneut scheitern. Außerdem gründen gerade diejenigen Gescheiterten, die über Ressourcen verfügen (insb. über ein hohes Bildungsniveau und Unternehmereltern), die eine erfolgreiche erneute Gründung wahrscheinlich machen, nicht häufiger ein zweites Mal als diejenigen, die nicht über diese Ressourcen verfügen. Die Befunde deuten darauf hin, dass vor allem Hochqualifizierte aus der ersten Gründungserfahrung lernen können, dies aber selten in einer zweiten Gründung umsetzen – vermutlich wegen attraktiver Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Nielsen & Sarasvathy sehen in diesen Beobachtungen die Grundlage für einen „Market for Lemons" nach George A. Akerlof. Die asymmetrische Informationsverteilung über die „Qualität" eines (Mehrfach-)Gründers bzw. dessen Gründungstalent zwischen Coachs/Mentoren/Investoren und dem Gründer selbst führt letztlich in einer Art Abwärtsspirale dazu, dass „Peaches" (Gründer, die ihr Scheitern richtig beurteilen) durch „Lemons" (Gründer, die dies nicht tun) verdrängt werden.

*Besprochen von **Benjamin P. Krebs**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn*

Snacks bei der Arbeit – Obst oder Süßigkeiten?

Sabine Sonnentag, Alexander Pundt & Laura Venz (Universität Mannheim): Distal and proximal predictors of snacking at work. A daily-diary study. Journal of Applied Psychology, 2017, Vol. 102, pp. 151-162.

Jeder kennt es: Zwischendurch greift man bei der Arbeit schnell zu einem kleinen Snack. Hierbei fällt die Wahl nicht immer auf den gesunden Apfel, sondern oft auf weniger gesunde Süßigkeiten. Häufige Zwischenmahlzeiten und vor allem der Verzehr von ungesunden Snacks stehen in einem Zusammenhang mit Übergewicht und weiteren Gesundheitsproblemen. Die Frage, welche Faktoren dazu beitragen, ob Mitarbeiter gesunde oder ungesunde Snacks konsumieren, haben nun Forscher der Universität Mannheim genauer untersucht.

Das Forscherteam um Sabine Sonnentag hat insgesamt 247 Mitarbeiter über einen Zeitraum von zwei Arbeitswochen täglich befragt, welche Snacks sie bei der Arbeit gegessen haben. Dabei unterschieden sie zwischen gesunden Snacks – Obst und Müsliriegel – sowie ungesunden Snacks, insbesondere Süßigkeiten. Zusätzlich erhoben sie eine Reihe von Einflussfaktoren. Die Ergebnisse zeigen, dass das organisationale Ernährungsklima (z.B. „Das Management in unserer Organisation erachtet gesundes Essen als wichtig") einen starken Einfluss darauf hat, ob Mitarbeiter ein gesundheitsorientiertes Motiv bei der Essenswahl aufzeigen. Diese Mitarbeiter sind auf ihre Gesundheit bedacht und greifen vermehrt zu gesunden Snacks. Im Gegenzug führen eine Tendenz zum emotionalen Essen (z.B. „Wenn ich beunruhigt bin, möchte ich etwas essen") und hohe Anforderungen an die eigene Impulskontrolle (z.B. „Heute verlangte meine Arbeit von mir, niemals die Beherrschung zu verlieren") dazu, dass Mitarbeiter ein Affekt regulierendes Motiv aufweisen: Sie essen, weil sie frustriert sind und wählen dabei häufiger Süßigkeiten.

Ein gesundes Ernährungsklima kann dadurch gefördert werden, dass gesunde Snacks leichter verfügbar sind, wobei die Präsentation des Essens eine wichtige Rolle spielt. Zusätzlich sollten Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und selbst auf eine gesundheitsorientierte Ernährung achten. Zudem ist es wichtig, dass allzu hohe Anforderungen an die tägliche Impulskontrolle vermieden werden. Hierzu sind regelmäßige Pausen wichtig. Trainings zum Umgang mit Emotionen bei der Arbeit können ebenfalls hilfreich sein.

*Besprochen von **Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig*

Erhöhen Beurteilungen die Arbeitszufriedenheit?

Patrick Kampkötter (Tübingen University): Performance Appraisals and Job Satisfaction. The International Journal of Human Resource Management, 2017, Vol. 28, Iss. 5, pp. 750-774.

What you measure is what you get". Dieser Satz von Norton und Kaplan (1992) ist Leitgedanke und Motivation für das Performance Management. Zunehmende Wettbewerbsintensität hat dazu geführt, dass Unternehmen immer stärker die Leistungsorientierung zentral ins Blickfeld rücken. Der Gedanke, dass Unternehmensleistung die Summe der individuellen Leistungen aller Mitarbeiter ist, führte in den vergangenen Jahren zu der Entwicklung und Anwendung von Leistungsbeurteilungssystemen auf Mitarbeiterebene. Um sich systematisch, gezielt und in möglichst einheitlicher Form Informationen über Leistungen der einzelnen Beschäftigten zu verschaffen, verwenden zahlreiche Unternehmen heute formale Leistungsbeurteilungssysteme und nutzen diese beispielsweise bei Beförderungen, Gehaltserhöhungen, Feedback oder zur Karriereentwicklung. Immer wieder wird aber auch eine Diskussion darüber geführt, wie sich Leistungsbeurteilungen auf „weichere" und in Zeiten von erwarteten Personalengpässen wichtige Indikatoren wie z.B. die Arbeitszufriedenheit auswirken.

Um genau diese Frage zu untersuchen, nutzten die Wissenschaftler Daten von über 12.000 Individuen des für die deutsche Bevölkerung repräsentativen sozio-ökonomischen Panels. In dieser Umfrage werden seit 1984 jährlich die gleichen Personen in Deutschland zu einer großen Bandbreite an Themen (u.a. zur derzeitigen Arbeitsstelle, Bildungsweg, Lebensstandard und demografische Daten) befragt.

Das Ergebnis: Formale Leistungsbeurteilungen haben einen positiven signifikanten Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Dabei scheint dieser Effekt durch solche Leistungsbeurteilungen getrieben zu sein, die unmittelbare monetäre Konsequenzen zur Folge haben und z.B. den Bonus, Gehaltserhöhungen oder Beförderungen direkt beeinflussen. Geht mit der Beurteilung der Leistung hingegen kein finanzieller Anreiz einher, schlägt sich die Nutzung dieses Personalinstruments nicht auf die Arbeitszufriedenheit nieder. Die Forscher ziehen aus den Resultaten den Schluss, dass Leistungsbeurteilungen ein starkes Instrument sind, welches von den Mitarbeitern geschätzt wird, sofern damit ein finanzieller Anreiz verbunden ist.

*Besprochen von **Katharina Laske**, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

Zu Tode gearbeitet?

Erik Gonzalez-Mulé (Indiana University), & **Bethany Cockburn** (University of Iowa): Worked to death: The relationship of job demands and job control with mortality. Personnel Psychology, 2017, Vol. 70, pp. 73-112.

Bisher gibt es nur wenige Studien, die den Zusammenhang zwischen Arbeitsfaktoren und physiologischen Folgen wie der schlussendlichen Mortalitätsrate der Mitarbeiter näher untersuchen. Die amerikanischen Forscher Gonzalez-Mulé und Cockburn betrachten nun, inwieweit Arbeitsanforderungen und Autonomie am Arbeitsplatz einen Einfluss auf die Mortalität von Beschäftigten haben. Aufbauend auf dem etablierten Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek gingen die Forscher davon aus, dass die Mortalität dann hoch sein müsste, wenn die Arbeitsanforderungen hoch sind, aber Beschäftigte aufgrund fehlender Autonomie nur einen geringen Handlungsspielraum nutzen können. Klassische Jobs, die in dieses Raster fallen, sind Kellner oder Fließbandarbeiter. Wenn die Autonomie hingegen hoch ist, müssten hohe Arbeitsanforderungen dazu führen, dass die Mortalität sinkt. Bei hohen Anforderungen und gleichzeitig hoher Autonomie wird die Arbeit als herausfordernd, aber nicht als belastend, wahrgenommen.

Die Forscher nutzten einen Panel-Datensatz von über 2.000 Beschäftigten aus dem US-Bundesstaat Wisconsin. Im Jahr 2004 gaben die befragten Personen, die alle kurz vor der Rente standen, Auskunft zu ihren Arbeitsfaktoren. Sieben Jahre später wurde der Gesundheitszustand festgestellt. Im Falle eines Todes (8% verstarben) wurde über den Totenschein oder Verwandte die Todesursache ermittelt. Etwa die Hälfte der Verstorbenen erlag einem Krebsleiden. In ihren Analysen kontrollierten die Forscher eine Reihe von möglichen Einflussfaktoren (z.B. sozio-ökonomischer Status, Alter, Rauchen). Die Ergebnisse stützen die Hypothese: Für Beschäftigte, die einen Job mit geringer Autonomie haben, nimmt die Wahrscheinlichkeit zu sterben um 15.4% zu, wenn sie hohe Arbeitsanforderungen zu bewältigen haben. Für Beschäftigte, deren Arbeitsplatz hingegen durch eine hohe Autonomie gekennzeichnet ist, nimmt die Wahrscheinlichkeit zu sterben um 34% bei hohen Arbeitsanforderungen ab. Die Übertragbarkeit der konkreten Wahrscheinlichkeiten auf den deutschen Arbeitsmarkt sollte diskutiert werden. Was die Ergebnisse jedoch vor Augen führen, ist die belastende Kombination aus hohen Anforderungen und gleichzeitig geringer Autonomie.

*Besprochen von **Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig*

Wo Licht ist, da ist auch Schatten

Kai Chi Yam (National University of Singapore), **Anthony C. Klotz** (Oregon State University), **Wei He** (Huazhong University of Science and Technology), **Scott J. Reynolds** (University of Washington): From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. Academy of Management Journal, 2017, Vol. 60, No. 1, pp. 373-396.

Wenn Arbeitnehmer bereit sind, die „Extra-Meile" zu gehen, dann ist alles genau so, wie es sein sollte – doch wo viel Licht ist, da ist auch viel Schatten, so sagt die Redensart. Die Managementforschung beschäftigt sich zwar schon seit mehr als drei Jahrzehnten mit den Ursachen und Folgen von „Organizational Citizenship Behaviors" (OCBs) wie bspw., wenn sich Kollegen bei hoher Arbeitsbelastung untereinander aushelfen (interpersonale OCBs) oder potenzielle Probleme für die Organisation abwenden (organisationale OCBs). Wenig Aufmerksamkeit wurde dabei jedoch den Befunden geschenkt, dass OCBs häufig nur scheinbar freiwillig ausgeführt werden – weil Arbeitnehmer sich dazu verpflichtet oder gedrängt fühlen – und OCBs sogar mit sozial unerwünschtem oder moralisch verwerflichem (d.h. deviantem) Verhalten einhergehen können.

Yam und Kollegen gehen davon aus, dass extrinsisch motivierte oder „aufgezwungene" OCBs (z.B. durch formelle Belohnung oder Erwartungshaltung des Vorgesetzten) im Gegensatz zu intrinsisch motivierten OCBs Arbeitnehmern das Gefühl geben, mehr geleistet zu haben und ihnen dementsprechend mehr zusteht, als ihnen im Gegenzug vom Arbeitgeber honoriert wird. Einige Studien haben bereits gezeigt, dass selbst geringfügige gute Taten dazu verleiten, anschließend das eigene Handeln in moralischer Hinsicht zu den eigenen Gunsten großzügig auszulegen: Die Hemmschwelle für deviante Verhaltensweisen im Graubereich, bspw. respektloses oder egoistisches Verhalten gegenüber Kollegen (interpersonale Devianz) oder dem Ausdehnen von Arbeitspausen (organisationale Devianz), sinkt.

Yam et al. fanden ihre Überlegungen in drei aufeinander aufbauenden Studien in verschiedenen Kontexten (China/USA, diverse Branchen) bestätigt, was für die Generalisierbarkeit der Befunde spricht: Nur wenn OCBs extrinsisch motiviert sind, führen diese zu der Wahrnehmung von Arbeitnehmern, dass ihnen mehr zustünde, als sie tatsächlich als Gegenleistung erhalten, was sich wiederum in häufigerem devianten Verhalten – sowohl im Arbeitskontext als auch im privaten Bereich – niederschlägt. Ebenso konnten Yam et al. zwei ebenfalls plausible alternative Mechanismen, die den Zusammenhang zwischen extrinsisch motivierten OCBs und deviantem Verhalten erklären könnten, in einer experimentellen Untersuchung ausschließen. Die Befunde legen nahe, dass die Strategie, OCBs durch gezielte Anreize oder Formulierung von Erwartungen zu fördern, von fragwürdigem Nutzen ist. Stattdessen sollten die unternehmensinterne Kommunikation und die Organisationskultur den intrinsischen Wert von OCBs betonen.

*Besprochen von **Benjamin P. Krebs,** Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn*

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Frieden mit dem Mindestlohn schließen

Die Erhöhung des Mindestlohns zum Beginn des Jahres 2017 hat die Forscher aufmerken lassen. Doch die Beschäftigungseffekte bleiben umstritten.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Der Mindestlohn ist zum Jahreswechsel nicht nur in Deutschland gestiegen sondern auch in 19 Bundesstaaten der USA – regional unterschiedlich, aber die Marke liegt dicht an zehn US-Dollar oder wie in New York City sogar darüber. Davon profitieren zum Beispiel die Beschäftigten in der Gastronomie, vor allem in Fastfood-Lokalen. Statt mit schwer durchsetzbaren Preiserhöhungen reagieren manche der Lokale mit der Verkleinerung von Portionen, der Extraberechnung von bisher kostenlosen Beilagen oder der Automatisierung der Herstellungs- und Serviceprozesse. Das Handelsblatt zitierte am 30. Dezember die New Yorker Restaurantverbandspräsidentin: „Die Restaurants werden einen Preisschock vermeiden wollen. Sie werden kreativ sein müssen."

Kreativ waren auch Dara Lee Luca und Michael Luca. Die Wissenschaftlerin am Institut Mathematica Policy Research und der Dozent an der Havard Business School haben die Bewertungsplattform Yelp als Datenbasis für ihre Untersuchung der Auswirkung des Mindestlohns auf die Beschäftigung in der Gastronomie ausgewählt. Die gelisteten Restaurants auf Yelp werden von den Gästen kommentiert, mit bis zu fünf Sternen bewertet und sind nach vier Preiskategorien sortiert. Mit den klassischen Bewertungen von Restauranttestern haben die Yelp-Rankings nichts zu tun. Das Forscherpaar Luca zieht aus der Analyse der Yelp-Daten für die Region San Francisco den Schluss, dass mit dem Anstieg des Mindestlohns um einen Dollar die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Restaurant schließen muss. Dies gilt nach ihrer Aussage vor allem für Lokale mit schlechten Bewertungen. Auch bei mittel klassifizierten Restaurants steigt demnach die Wahrscheinlichkeit um 14 Prozent. Nur in Fünf-Sterne-Restaurants wirkt sich die Steigerung des Mindestlohns nicht aus. Michael Luca sagt außerdem: „Es scheint, dass es nach dem gestiegenen Mindestlohn weniger Neueröffnungen gibt."

Quelle erfasst Zahl der Arbeitsplätze nicht

Die Studie folgt der Logik, dass insgesamt die Zahl der Arbeitsplätze sinkt, wenn Gastronomen aufgeben. Genau hier liegt ein Haken: Yelp erfasst die Zahl der Beschäftigten nicht. Aussagen über die Zahl der Arbeitsplätze haben also keinerlei Faktenbasis. Handelsblatt-Redakteur Norbert Häring setzt sich am 20.4.2017 unter der Überschrift „Wie schädlich sind Mindestlöhne?" mit den Luca-Ergebnissen auseinander – und hinterfragt die statistische Signifikanz: Die Wissenschaftler räumen ein, dass diese bei ihrem Hauptergebnis nur in bestimmten Spezifikationen greift; und beim Gesamteffekt der Marktaustrittswahrscheinlichkeit fällt der Begriff „suggestive Evidenz" – für den Wirtschaftsredakteur „die unterste Kategorie der Verlässlichkeit". Häring rechnet nach: In der mittleren Kategorie würde nach der Wirkungsanalyse jedes 140. Lokal schließen und unter allen Restaurants wäre jeder 500. gastronomische Betrieb. Diese Quote bewirkt keine Erschütterung in der wissenschaftlichen Diskussion um die Auswirkungen des Mindestlohns auf den Arbeitsmarkt – nicht in den USA und schon gar nicht in Deutschland mit seiner noch kurzen Mindestlohntradition.

Mindestlohn mit Zugangssicherung umgangen

Die Mindestlohnforscher am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen wählten 2015 in dem Projekt „Kontrolle und Durchsetzung von Mindestarbeitsbedingungen" einen qualitativen Ansatz: Im Baugewerbe, in der Fleischwirtschaft und im Gastgewerbe werden Interviews mit Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Subunternehmern und Kontrolleuren geführt. Claudia Weinkopf, Stellvertretende Geschäftsführende IAQ-Direktorin, und ihr Forscherteam werten diese neben statistischen Daten bis 2018 aus. Erste Ergebnisse zeigen, dass in der Fleischwirtschaft nach dem Abschluss eines Mindestlohntarifvertrags Subunternehmen jetzt häufiger als deutsche GmbH auftreten und sich damit deutschen Gesetzen unterwerfen. Aber es wird auch klar, dass die Arbeitszeiterfassung durchaus als Hebel zur Umgehung des Mindestlohns genutzt werden kann. Dann nämlich, wenn die elektronische Zugangssicherung einen erheblichen Puffer zwischen dem Betreten des Geländes und der Arbeitszeit kalkuliert. Das mindert den realen Stundenlohn.

Die Forscherin kritisiert, dass im Jahr der Einführung des Mindestlohns die Finanzkontrolle Schwarzarbeit um 31 Prozent zurückgefahren wurde. Weinkopf, die die Forschungsabteilung Flexibilität und Sicherheit leitet und sich schon in

© MINDESTLOHNKOMMISSION

Dr. Claudia Weinkopf, Stellvertretende Geschäftsführende IAQ-Direktorin, und Prof. Dr. Oliver Holtemöller, Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle

ihrer Dissertation 1996 mit überbetrieblicher Beschäftigung im Spannungsfeld von Flexibilität und sozialer Sicherheit beschäftigt hat, sieht in dem hochprofessionellen international aufgestellten Fleischgewerbe ganz andere Durchsetzungslücken als im kleinteiligen Gastgewerbe. Dort klagen die Wirte über den Bürokratieaufwand und die tägliche Höchstarbeitsdauer. „Es herrscht in dieser Branche auf weiten Strecken ein Mangel an Professionalität“, beobachtet die Wissenschaftlerin. Doch in beiden Branchen gilt: Die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ist seit Einführung des Mindestlohns gestiegen. „Der Arbeitsmarkt verkraftet den Mindestlohn, die Katastrophenszenarien der Gegner sind nicht eingetreten.“ Und: „Die Unternehmen schließen Frieden mit einem Mindestlohn, wenn sie sich darauf verlassen können, dass auch die Konkurrenz ihn einhält.“ Als Mitglied der Mindestlohnkommission – die Gewerkschaften haben sie als beratende Wissenschaftlerin vorgeschlagen – vertritt Claudia Weinkopf den Anstieg im Januar 2017 von 8,50 auf 8,84 Euro mit: „Die Erhöhung ist nicht vom Himmel gefallen.“ Er ergibt sich aus dem Lohnanstieg für An- und Ungelernte in Ost und West. Die Volkswirtin bestreitet nicht, dass Unternehmen, die von Dumpinglöhnen lebten, Pleite gehen, aber „dann verschwinden Firmen vom Markt, nicht zwangsläufig auch Arbeitsplätze“. Eine generelle Aussage über Beschäftigungseffekte sei bei der aktuell guten Konjunktur schwierig – negativ wie positiv.

Lobbygruppen entscheiden über Lohnanpassung

Kein Forscher erhofft sie: die nächste Rezession. Aber die Effekte des Mindestlohns wird man wissenschaftlich danach besser beurteilen können. Professor Oliver Holtemöller erwartet langfristig moderat negative Beschäftigungseffekte und nennt Gründe für das derzeitige Fehlen derselben: „Unternehmen konnten die Kostensteigerungen wegen der guten konjunkturellen Dynamik über Preiserhöhungen weitergeben.“ Der Leiter der Abteilung Makroökonomik am Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle, der das Fach auch bei den Volkswirten an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg lehrt, beobachtet überdurchschnittliche Preissteigerungen bei nichtmedizinischen Gesundheitsdiensten, bei der Personenbeförderung, bei Zeitschriften und Zeitungen sowie bei der Reinigung und Reparatur von Kleidung. So konnte der Lohnanstieg abgefedert werden. Nach Regionen betrachtet ist der Anstieg der Effektivlöhne in den ostdeutschen Bundesländern besonders hoch. Etwa 25 Prozent der Beschäftigten sind hier vom Mindestlohn betroffen. Auch weil die Tarifbindung in Ostdeutschland nicht so ausgeprägt ist. Von der Erhöhung der Lohnuntergrenze um vier Prozent von 8,50 Euro auf 8,84 Euro im Januar sind die Unternehmen im Osten also auch stärker betroffen als in den westlichen Bundesländern.

Bestätigt fühlt sich Professor Holtemöller durch die Entscheidung der Mindestlohnkommission aber in einem ganz anderen Punkt: „Die Anpassungen werden immer nach oben gehen, die Erhöhung vom Januar liegt über der Zunahme von Produktivität und Preisen.“ Das sei eine Folge der politisch motivierten Besetzung. „Es treffen mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern zwei Lobbygruppen aufeinander, die Nichterwerbstätigen sind nicht vertreten“, stellt der Makroökonom fest. Das Vorbild, die britische Low Pay Commission, sei weniger von Sozialpartnern dominiert. Dieser Konstruktionsfehler passt seines Erachtens dazu, dass Befürworter des Mindestlohns diesen auch als Mittel zur Armutsbekämpfung bewerben. „Der Mindestlohn ist eine verteilungspolitische Nebelkerze“, sagt Holtemöller. „Denn vom Mindestlohn sind vor allem gering Qualifizierte sowie geringfügig Beschäftigte und Teilzeitbeschäftigte betroffen, die auch mit dem Mindestlohn nicht von ihren Lohneinkünften leben können. Besser wäre es, die Ursachen von Armut zu bekämpfen.“

Schädigendes Verhalten verhindern

Professor Bernd Marcus schöpft aus der Theorievielfalt. Denn der Wirtschaftspsychologe möchte organisationale Phänomene ohne ideologische Scheuklappen verstehen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Professor Bernd Marcus lehrt und forscht seit Oktober 2016 an der Universität Rostock. Sein Wechsel von der Fernuniversität Hagen (FU Hagen) am Rande des Ruhrgebiets in die Hansestadt an der Ostsee ist nicht nur einer, bei dem es viele Kilometer mit einer sechsstündigen Bahnfahrt zu überwinden gilt. Es ist auch einer, der die Arbeitsweise des Wirtschaftspsychologen in der Lehre komplett auf den Kopf stellt. Bei den Kultur- und Sozialwissenschaftlern an der FU unterrichtete der Hochschullehrer 16.000 Studierende in ihren langen Online- und punktuellen Präsenzphasen. Die Betreuung von mehr als 50 Abschlussarbeiten pro Semester in seinem Fach Arbeits- und Organisationspsychologie war keine Seltenheit. Jetzt baut der 53-Jährige den Lehrstuhl Organisations- und Personalpsychologie in der Allgemeinen Betriebswirtschaft auf und traf in seinem ersten Wintersemester auf 400 Anfänger im Bachelor-Studiengang. Neben BWL-Studierenden sitzen auch Wirtschaftsingenieure und -pädagogen in seinen Einführungsveranstaltungen. Später kommen zwei Module Arbeits- und Organisationspsychologie hinzu und im Master Dienstleistungsmanagement. „Die frischen G8-Abiturienten stellen einen vor ganz andere pädagogische Anforderungen als die meist älteren Studierenden an der Fernuniversität, die schon Lebenserfahrung haben und parallel im Beruf stecken“, sagt Professor Marcus – und klingt neugierig auf seine jungen Leute.

Internationale Metaanalyse zum Verhalten

Das Verhalten von Menschen beschäftigt ihn schon rund 30 Jahre. Bernd Marcus wurde 1964 in Frankfurt am Main geboren, zog mit seinen Eltern über Offenbach nach Stuttgart und blieb nach dem Abitur erst einmal in Baden-Württemberg. An der Universität Hohenheim, die nicht nur für ihren Schlosspark, sondern auch für ihre unternehmenspraktische Psychologie bekannt ist, studierte Marcus Wirtschaftswissenschaften und wählte den Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie. Seine Diplomarbeit schrieb der Ökonom über kontraproduktives Verhalten. „Dieses Thema verfolgt mich bis heute“, erzählt er – und es hört sich an, als seien seine Forschungsfragen noch lange nicht beantwortet oder es würden ihm immer neue dazu einfallen. Aktuell arbeitet der Wissenschaftler an einer Metaanalyse von über 1.000 internationalen Studien zum kontraproduktiven Verhalten im Arbeitsleben, einem Drittmittelprojekt, das von der kanadischen Forschungsförderung Social Sciences and Humanities Research Council SSHRC unterstützt wird.

Zu seiner frühen und dauerhaften Schwerpunktfindung mag es beigetragen haben, dass der junge Wissenschaftler am Lehrstuhl für Psychologie in Hohenheim Wissenschaftlicher Mitarbeiter wurde. Denn zu den berufsdiagnostischen Themen dort passte es, genau zu eruieren, ob kontraproduktives Verhalten im Betrieb schon im Prozess der Personalauswahl vorhersehbar ist. Der Wirtschaftspsychologe entwickelte in Deutschland den ersten Integritätstest, der eine Prognose über schädigendes Verhalten von Bewerbern verspricht. „Die Ursachen können in der Person und in der Arbeitssituation liegen“, sagt Bernd Marcus. „Wie diese beiden Faktoren zusammenwirken, gilt es zu untersuchen.“ Dabei geht es nicht immer um Diebstahl, Sabotage oder andere kriminelle Handlungen, die es im Bewerbungsprozess zu prognostizieren gilt. Auch Aggression durch das Mobbing von Arbeitskollegen oder Selbstschädigung, Absentismus oder die Missachtung von Sicherheitsregeln, üble Gerüchte über den Arbeitgeber in die Welt zu setzen oder Kunden durch illoyale Aktionen zu vergraulen sind Ausprägungen schädigenden Verhaltens, zu dem der Integritätstest im Bewerbungsverfahren Aussagen zu machen sucht. Denn die Einstellung solcher Mitarbeiter zu verhindern, ist eine Möglichkeit zur Prävention. Dies wird umso wichtiger, da Kooperation mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden in der modernen Unternehmenswelt genauso erwartet wird wie sachliche Reflexion der eigenen Leistung. „Es ist langfristig weder gut für die Mitarbeiter noch für die Firmen, wenn sich im Verborgenen schädigendes Verhalten breitmacht“, so Marcus, der 2000 in Hohenheim mit seinen Erklärungsansätzen über das kontraproduktive Verhalten zum Doktor der Ökonomie promovierte.

Dosierte Selbstdarstellung zeigt Motivationsgrad

Im Anschluss forschte der Wirtschaftspsychologe ein Jahr an der Universität Tübingen, wechselte dann aber in die Privatwirtschaft: In Berlin leitete er die Personal- und Marktforschung in einem Online-Institut – bis es ihn doch wieder zu Forschung

und Lehre in die Hochschule zog. An der Technischen Universität Chemnitz habilitierte Bernd Marcus 2004 am Lehrstuhl für Differentielle und Diagnostische Psychologie. Nach einer Stippvisite als Lehrstuhlvertretung im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Marburg ging der Forscher für zwei Jahre als Assistant Professor for Industrial and Organizational Psychology an die University of Western Ontario im kanadischen London.

Mit dem Verhalten von Bewerbern beschäftigt sich auch sein zweites Forschungsthema: die Selbstdarstellung. „Oft heißt es, man könne Bewerber vergessen, die im Auswahlgespräch lügen“, beschreibt er. „Aber die Sache ist viel komplizierter.“ Es gehöre zum Spiel, sich in der Auswahl positiv darzustellen. „Die dosierte Selbstdarstellung zeigt auch, wie motiviert jemand sich um den Job bemüht“, so Marcus. Der Bewerber nähert sich den Erwartungen des Rekrutierers an – wie weit, das entscheidet er selbst. „Die Suche nach der reinen Wahrheit führt zu nichts“, betont der Forscher. „Man muss abwägen, was im Interview eine nützliche Information ist und was Nützlichkeit verhindert.“ Bei der Frage nach Schein und Sein im Bewerbungsverfahren sollten deshalb die motivationalen Elemente unbedingt mit erfasst werden, die in der Gesprächssituation zwischen Kandidat und Personaler mit aktiviert werden.

Zur Motivation im Beruf gehört wiederum das Interesse an dem, was Beschäftigte tun. Dieser Zusammenhang hat Bernd Marcus zum Thema Berufsberatung geführt. Die greift seiner Ansicht nach zu kurz, wenn sie Interessen testet unter der Voraussetzung, dass Interessen und die Umfelder in abstrakter Form zusammenpassen müssen. In mehreren Untersuchungen konnte der Hochschullehrer Berufstätige fragen: Machen Sie das, was Sie machen, gern? Stimmt das, was Sie machen, mit Ihren Erwartungen überein? Sein Ergebnis: In den frühen Interessentests fehlt die Dimension der Aspiration. Der Wissenschaftler hat die zielgerichtete Erwartung, also umgangssprachlich Wunsch und Wirklichkeit, im Längsschnitt untersucht – und findet darin die Bestätigung, dass die testbasierte Interessendiagnostik durch Aspiration ergänzt werden muss, um Prognosen über beruflichen Erfolg und Zufriedenheit im Job zu erstellen.

Misstrauen gegen die eigenen Daten bewahren

Professor Marcus rät zu einem kritischen Umgang mit den eigenen Online-Datenerhebungen. In Stichproben hat er schon einmal herausgefunden, dass Mitarbeiter, die sich von ihren Vorgesetzten und Kollegen beurteilen lassen sollten, deren Fragebögen selbst ausgefüllt haben: Es wurden zum Beispiel alle Bögen in derselben Nacht und an nur einem PC abgesendet. Marcus: „Hat man einen Verdacht, sollte man die Daten lieber herausnehmen, damit sie das Ergebnis nicht verfälschen.“ Schneeballsysteme sind verführerisch. Auch, dass nicht alle Befragten antworten, beeinflusst das Ergebnis. „Ein leichtes Misstrauen gegen seine eigenen Daten sollte man sich bewahren“, meint der Forscher. Dazu passt es, dass er auch die Vorgehensweise bei jedem Untersuchungsgegenstand neu und gründlich reflektiert. Denn bei all seinen wirtschaftspsychologischen Themen will er sich nicht einer bestimmten theoretischen Schule verpflichten. „Ich sehe mich als theoretisch denkender Wissenschaftler und versuche Phänomene vom Phänomen aus zu erklären“, schildert Marcus seine Vorgehensweise. „Ich klopfe verschiedene Ansätze ab und kombiniere die Theorien, die helfen, den Forschungsgegenstand zu verstehen.“

Auch in seiner Freizeit klopft der Hochschullehrer gerade einiges ab: die Region in und um Rostock, in der er ein Haus sucht, und eine Arbeitsmöglichkeit für seine Lebensgefährtin, die als selbstständige Psychologin den Niederlassungswechsel plant. Die Hansestadt und die Dörfer an der Ostseeküste locken mit Lebensqualität und sind reizvoller als das wöchentliche Pendeln in die über 500 Kilometer entfernte Ruhrregion, in der Professor Marcus rund zehn Jahre verbrachte.

PROF. DR. BERND MARCUS
Lehrstuhl für Organisations- und Personalpsychologie
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Universität Rostock
bernd.marcus@uni-rostock.de
www.wiwi.uni-rostock.de/bwl/op-psychologie

Zahlen widerlegen sprunghaften Anstieg

Dr. Anja Stichs, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

In öffentlichen Debatten wird von einigen die These vertreten, dass Deutschland auf Kosten der christlichen Religionen islamisiert werde. Ein Blick auf die Zuwanderungsgeschichte und die Daten der Gegenwart lässt einen anderen Schluss zu: Deutschland hatte im Jahr 2015 rund 82,2 Millionen Einwohner. Seit 2011 hat sich die Zahl kontinuierlich erhöht. Insbesondere von 2014 auf 2015 war ein Anstieg von fast einer Million Personen zu verzeichnen. Das Bevölkerungswachstum ist ausschließlich auf Wanderungsgewinne zurückzuführen. Vor allem das Jahr 2015 war neben dem Zuzug von EU-Bürgern durch die Einreise zahlreicher Geflüchteter charakterisiert, von denen viele aus muslimisch geprägten Ländern kamen, so etwa aus Afghanistan, dem Irak oder Syrien.

Die Zuwanderung (auch) aus muslimisch geprägten Ländern in die Bundesrepublik Deutschland hat jedoch eine sehr viel längere Geschichte. Sie reicht bis in die 1960er-Jahre zurück, als Anwerbeabkommen mit der Türkei (1961), Marokko (1963), Tunesien (1965) und dem ehemaligen Jugoslawien (1968), damals ein Vielvölkerstaat mit einem nicht unerheblichen muslimischen Bevölkerungsanteil, geschlossen wurden. Viele der Angeworbenen sind in Deutschland geblieben, holten später ihre Familienangehörigen nach oder haben hier Familien gegründet. Weiterhin erfolgte Zuwanderung zu Ausbildungs- oder Arbeitszwecken. Aktuell haben nach Angaben des Mikrozensus, einer jährlichen Umfrage des Statistischen Bundesamts, 21% der Bevölkerung einen Migrationshintergrund.

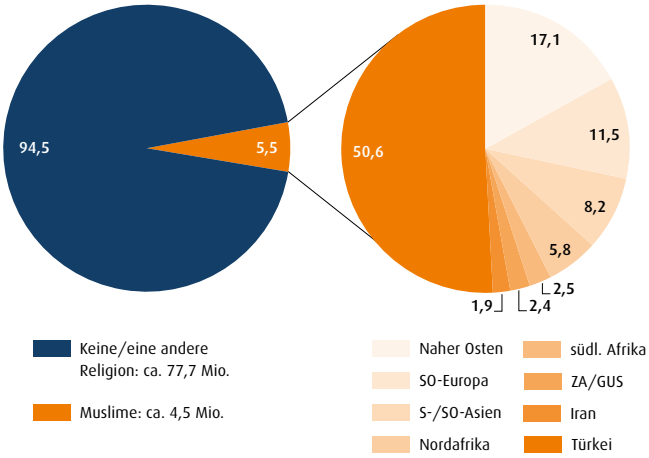
Die Zahl der Muslime geht aus den Daten des Statistischen Bundesamts nicht hervor. Die Religionszugehörigkeit wird im Mikrozensus nicht erhoben. Im Zensus von 2011 war die Frage nach der Religionszugehörigkeit lediglich für Angehörige öffentlich-rechtlicher Religionsgemeinschaften verpflichtend, darunter vor allem Mitglieder christlicher Kirchen. Bei Personen, die keiner oder einer anderen Religion angehören, erfolgte die Abfrage auf freiwilliger Basis – gut die Hälfte verzichtete darauf. Auch über die islamischen Gemeinden kann die Zahl der Muslime nicht erfragt werden. Im Unterschied zu den christlichen Kirchen kennt der Islam keine zentrale Organisationsstruktur und führt keine verbindlichen Mitgliederlisten.

Um das Informationsdefizit zu schließen und die öffentliche Diskussion zu versachlichen, hat das Forschungszentrum des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge im Auftrag der Deutschen Islam Konferenz eine Hochrechnung über die Zahl der in Deutschland lebenden Muslime durchgeführt. Die Hochrechnung zum Stand 31.12.2015 wurde auf Basis verschiedener Datenquellen realisiert und konzentriert sich auf Menschen, die aus muslimisch geprägten Herkunftsländern stammen. Insgesamt wurden 47 Länder berücksichtigt. Ergebnis ist, dass in Deutschland zwischen 4,4 und 4,7 Millionen Muslime leben. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung liegt zwischen 5,4 und 5,7%.

Die in zwei Schritten vorgenommene Hochrechnung verdeutlicht, dass viele Muslime erst kürzlich nach Deutschland gekommen sind. Der Anteil neu zugewanderter Muslime beträgt 27,3%. Das muslimische Leben ist dadurch vielfältiger geworden. Wie viele der Muslime gläubig sind, kann durch die Hochrechnung nicht beantwortet werden. Die deutlich größte Gruppe bilden bis heute türkeistämmige Muslime. Jeder zweite muslimische Religionsangehörige stammt mittlerweile jedoch aus einem anderen Herkunftsland, viele davon aus dem Nahen Osten. 2016 und im 1. Quartal 2017 hat sich die Dynamik der Zuwanderung Geflüchteter, die vor allem das Ausnahmejahr 2015 kennzeichnet, nicht fortgesetzt. Es ist daher davon auszugehen, dass auch die muslimische Bevölkerungsgruppe nicht weiter angewachsen ist.

Muslime in Deutschland zum Stand 31.12.2015

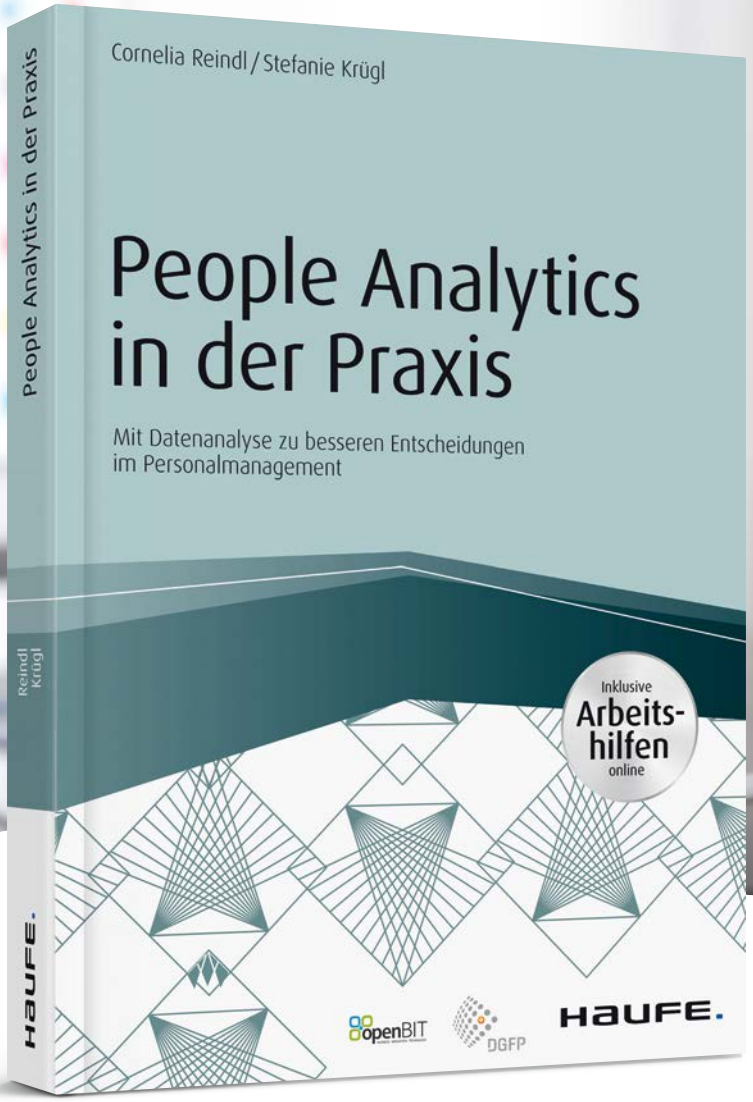
Anzahl, Anteil an der Gesamtbevölkerung und Verteilung auf Herkunftsregionen



Quelle: BAMF-Hochrechnung zum Stand 31.12.2015, Alle Angaben in Prozent

HAUFE.

GRUNDLAGEN HR-CONTROLLING



ISBN 978-3-648-09602-4 | Bestell-Nr. E14106
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]

DER EINSTIEG IN DIE DATENGESTÜTZTE MITARBEITERFÜHRUNG

Dieses Buch zeigt, wie Sie Ihre Arbeit an mitarbeiterbezogenen Themen durch Daten ergänzen und so den Erfordernissen eines digitalen Personalmanagements gerecht werden. Es vermittelt das nötige Grundwissen, um erste People-Analytics-Lösungen für Ihr Unternehmen zu planen und einzusetzen. Zudem erfahren Sie, wie die Ergebnisse von HR-Tools richtig bewertet werden und Software optimal eingesetzt wird.

- ✔ Grundlagen HR-Controlling: Kennzahlen, Dashboards, Benchmarking
- ✔ Wie People-Analytics funktioniert
- ✔ Anwendungsgebiete und -beispiele
- ✔ Datenschutz und Mitbestimmung

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/fachbuch
0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

HAUFE.

PRAXISORIENTIERT. PRÄGNANT. VERSTÄNDLICH.

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personal**magazin**« das **meistgelesene Fachmagazin** in deutschen Personalabteilungen. Hier erfahren Sie jeden Monat aktuell, wie Sie Ihr Unternehmen durch innovatives HR-Management flexibler, effizienter und wettbewerbsfähiger machen.

Jetzt informieren:
www.personalmagazin.de
0800 72 34 253 (kostenlos)