

01 2018 | 70. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Wie Diversität für Unternehmen zum Wettbewerbsvorteil werden kann

International vergleichende Studien der Diversity-Management-Praxis in Europa s. 12

STUBER

Kulturelle Diversität ist ökonomisch relevant – Führungskräfte sehen es differenzierter s. 18

VOIGT

Diversität und wahrgenommene Innovationsfähigkeit in Organisationen s. 25

GRÖSCHKE/PODSIADLOWSKI

Quo vadis Arbeitszeugnis? Gibt es eine einheitliche Zeugnissprache? s. 36

GRAU/WATZKA

Rekrutierung: Lohnt sich der Einsatz von Arbeitgeber-Awards? s. 42

BAUM/ÜBERSCHAER

State of the Art: Mit geteilter Führung zum Teamerfolg s. 54

BIEMANN/WECKMÜLLER

Aktueller Praxisquerschnitt

In Unternehmen sind heute bis zu vier Generationen tätig. Wie ticken die verschiedenen Gruppen? Das Buch gibt einen Überblick über ihre Hintergründe, Haltungen und Verhaltensweisen und hilft, diese zu verstehen und produktiv zu nutzen.

- Im Mix der Generationen führen: Baby Boomer, Generation X, Y und Z
- Mit leicht verständlichen Erklärungen, Tools und Tipps

Tavolato

AKTIVES GENERATIONEN-MANAGEMENT

Systemisches Management
2016. 235 S. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3617-5

Wie können die Möglichkeiten elektronischer Datennetze für die Kompetenzentwicklung genutzt werden? Praktikern hilft das Handbuch, bedarfsgerechte Konzepte und Instrumente des Kompetenzaufbaus mit innovativen Lernformen zu entwickeln und umzusetzen.

- Über 40 Experten mit dem Know-how zu Kompetenz, Computer und Hirnforschung
- Mit vielen Fallbeispielen und Praxislösungen

Erpenbeck/Sauter (Hrsg.)

HANDBUCH KOMPETENZ-ENTWICKLUNG IM NETZ

2017. 665 S. Geb. € 69,95
ISBN 978-3-7910-3793-6

Wodurch zeichnet sich erfolgreiche Personalentwicklung aus? Was bewirken einzelne Instrumente? Konsequenz praxisbezogen klären rund 50 Personalfachleute renommierter Unternehmen alle wichtigen Aspekte.

- Expertenwissen von Bosch, BASF, HP u.a.
- Praktische Instrumente, Beispiele und Handlungsempfehlungen

Müller-Vorbrüggen/Radel (Hrsg.)

HANDBUCH PERSONALENTWICKLUNG

4., überarb. und erw. Auflage 2016.
758 S. Geb. € 59,95
ISBN 978-3-7910-3520-8

Bequem online bestellen: www.schaeffer-poeschel.de/shop



SCHÄFFER
POESCHEL

Liebe Leserinnen und Leser,



*Dieter Wagner
Universität Potsdam*

Diversity ist mittlerweile mehr als ein Modewort. So strebt der immer mehr global agierende Konzern Adidas weltweit eine einheitliche Firmenkultur an. Zwar wird berücksichtigt, dass die Mitarbeiter in unterschiedlichen Regionen unterschiedliche Werte haben. Aber sie müssen sich zu den spezifischen Adidas-Werten bekennen. Dies gilt für alle Facetten von Diversity.

Fragt man nun nach den Unterschieden oder den Ähnlichkeiten in der Implementierung von Diversity und Inklusion in den europäischen Ländern, dann zeigt es sich, dass sich zwar lokale Besonderheiten in länderspezifischen Diversity-Ansätzen widerspiegeln. Ein Großteil der Umsetzung basiert allerdings nach Stuber auf einheitlichen Rahmenbedingungen, z.B. der Europäischen Union oder auf der Chancengleichheitslogik eines internationalen Unternehmens. Untersucht man nun die Begründung der ökonomischen Relevanz kultureller Diversität im Management, kommt Voigt zu dem Ergebnis, dass lokale Unterschiede in der Wahrnehmung der Relevanz eine einheitliche Diversity-Kommunikation und die Umsetzung eines entsprechenden Leitbilds erschweren.

Für Gröschke und Podsiadlowski besteht die Frage nach dem passenden strategischen Ansatz: Integration und Lernen sind wichtig zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit. Dabei kommen nach Herbst und Weber Verhandlungsprozesse ins Spiel, wobei eine positive Kommunikationsführung die Integration unterstützt.

Herzlichst Ihr

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

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 **Redaktionsassistent:** 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 Group, 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, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, 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.Gobel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 102 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:** Lestertair/shutterstock.com **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

6 In eigener Sache

SCHWERPUNKT

- 8 Diversity Networks and HR Strategy work together
Interview mit Karen Parkin, Adidas AG
- 12 International vergleichende Studien der Diversity-Management-Praxis in Europa
Michael Stuber
- 18 Kulturelle Diversität ist ökonomisch relevant – Führungskräfte sehen es differenzierter!
Dr. Bernd-Friedrich Voigt
- 25 Diversity Management und wahrgenommene Innovationsfähigkeit in Organisationen
Prof. Dr. Daniela Gröschke und Dr. Astrid Podsiadlowski
- 30 Die Bedeutung von Verhandlungsvorgesprächen im interkulturellen Vergleich
Prof. Dr. Uta Herbst und Marie-Christin Weber

NEUE FORSCHUNG

- 36 Quo vadis Arbeitszeugnis? Gibt es eine einheitliche Zeugnissprache?
Steffi Grau und Prof. Dr. Klaus Watzka
- 42 Lohnt sich der Einsatz von Arbeitgeber-Awards?
Prof. Dr. Matthias Baum und Anja Überschaer
- 48 Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive von dual Studierenden
Prof. Dr. Ernst Deuer und Dr. Steffen Wild

STATE OF THE ART

- 54 Mit geteilter Führung zum Teamerfolg
Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 58 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Benjamin P. Krebs, Annika L. Meinecke

SERVICE

- 62 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Sport richtig dosieren
- 64 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Jens Rowold
- 66 Evidenz über den Tellerrand: Mehrwert für Ärzte und Patienten

Dieter Wagner wird Ehrenherausgeber

Über 20 Jahre wirkte Prof. Dr. Dieter Wagner im Herausgeberkreis der Zeitschrift PERSONALquarterly, vormals PERSONAL, mit. Als Anerkennung für sein Lebenswerk berufen ihn Redaktion und Herausgeberkreis nun zum Ehrenherausgeber.

Über drei Jahrzehnte forschte und lehrte Prof. Dr. Dieter Wagner zu den Themen rund um das Personalmanagement. Er war ein Brückenbauer zwischen Theorie und Praxis, dessen Arbeit mit seinem Wahlspruch treffend charakterisiert werden kann: „Nichts ist für eine gute Praxis so nützlich wie eine gute Theorie.“ Wagner war bei seinem Schaffen immer an beidem interessiert: Er wollte von der Praxis lernen und in der Praxis Impulse setzen und er wollte die Theorie weiterentwickeln, auch mit den Erfahrungen aus der Praxis. Das Interesse am Brückenbauen war einer der Gründe, warum er sich seit 1997 für die Zeitschrift PERSONAL engagierte. Nun, kurz nach seinem 70. Geburtstag, tritt Dieter Wagner aus der aktiven Herausgeberschaft zurück.

Der Spezialist für Personalmanagement und Organisation ist immer noch neugierig. Zu seiner Emeritierung 2012 sagte er, er wäre gerne 20 Jahre jünger, weil sich im Personal- und Gründungsmanagement gerade so viel bewege, an dem er mitarbeiten wolle. Und tatsächlich ging Dieter Wagner nicht zu 100 Prozent in Pension. Er blieb mehrere Jahre aktiv als Sprecher der Geschäftsführung der UP Transfer Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH und als Vorsitzender des Beirats von Potsdam Transfer, der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam. Außerdem reiste er weiterhin nach Ulan Bator in die Mongolei, um das Personalmanagement zwischen Emanzipation und Transformation voranzutreiben, damit es Vorbild für Entwicklungsländer werden kann. 2011 hatte Professor Wagner für sein kontinuierliches Mitwirken den Ehrendoktor der National Academy of Governance of Mongolia erhalten.

Der „aufgeklärte Verhaltenswissenschaftler“

Doch das Zentrum seiner Arbeit war sein mit Büchern, Aufsätzen und Zeitschriften bis zum Rand gefülltes Zimmer auf dem Campus am Griebnitzsee, seit Dieter Wagner 1993 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen in Potsdam wurde. Forschung, Lehre und Personalpraxis sind für ihn ein gleichwertiger Dreiklang. Der gebürtige Frankfurter machte



das Abitur auf dem zweiten Bildungsweg und startete dann eine wissenschaftliche Karriere: Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie an der Universität Gießen war er wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Knut Bleicher an derselben Universität. Von dort aus ging der Wissenschaftler in die Praxis: Wagner leitete zwischen 1974 bis 1978 die Abteilung Personalsysteme/Führungsorganisation der Reemtsma GmbH in Hamburg. Anschließend arbeitete er acht Jahre an der Universität der Bundeswehr Hamburg, heute Helmut-Schmidt-Universität.

Wagners Forschungsschwerpunkte waren Existenzgründungsmanagement, flexible Organisationsstrukturen und die Rolle des Human Resource Managements. Schon in den Achtziger- und Neunzigerjahren erkannte er die wachsende Bedeutung von Arbeitszeitflexibilisierung, Individualisierung von Entgeltsystemen (Cafeteria-Systeme) und Diversity Management. Der „aufgeklärte Verhaltenswissenschaftler“, so verstand er sich, wurde zu einem Wegbereiter einer stärkeren Individualisierung eines bis heute auf Standardisierung angelegten Personalmanagements. Das ist einer seiner großen wissenschaftlichen Verdienste.

Verfechter der unternehmerischen Hochschule

Als Hochschullehrer holte Wagner die Praxis in den Hörsaal. Übungsfirmen, Career Service, Uni-TV, leibhaftige Firmenchefs belebten die unverzichtbare Personaltheorie. Er hat den Auf- und Ausbau der Universität mitgestaltet – als Lehrstuhlinhaber, als Dekan und als Vizepräsident der Hochschule. Wagner favorisierte die unternehmerische Hochschule. Sein Stolz: Die Uni Potsdam hat einen Spitzenplatz im Gründer-Ranking inne. Inzwischen wurde sie erfolgreich im Projekt „Innovative Hochschule“. Hier wird Dieter Wagner als Vorsitzender der Universitätsgesellschaft Potsdam e.V. das Teilprojekt „Gesellschaftscampus“ mitmoderieren.

Wagner wirkte immer über die Hochschule hinaus. Schon 1999 war der Hochschullehrer Gründungsdirektor des Brandenburgischen Instituts für Existenzgründungsmanagement und Mittelstandsförderung (BIEM). Für seine Personal- und Gründungsthemen focht er auf unterschiedlichen Kanälen. Auf Youtube referiert er locker über Einstellungsgespräche, ermutigt aber auch Gründer mit dem Video „Eine schöne Limo“. Und er investierte Zeit in Weiterbildung: als Vorstandsmitglied des Bundesverbands Deutscher Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien (VWA), des Kommunalwissenschaftlichen Instituts (KWI) sowie des Instituts für Management und Organisation (IMO). Wagner ist darüber hinaus noch Studienleiter der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Potsdam (VWA Potsdam) und Mitherausgeber des Journal of East European Management Studies (JEEMS). Wagner nahm sich Zeit, um Jüngere früh an die Wirtschaft heranzuführen: An diversen Gymnasien

beschrieb er flexible Berufsbiografien und warb für die Existenzgründung als Perspektive.

Treibende Kraft als Herausgeber

Die enge Kopplung von Theorie und Praxis hatte ihn zur Fachzeitschrift PERSONAL gelockt. Seit 1997 wirkte er als Mitherausgeber, 2004 übernahm er den wissenschaftlichen Part der Doppelspitze in der Chefredaktion. Er veranstaltete drei Symposien in Potsdam und Düsseldorf, in denen selbstbewusst der „Erfolgsfaktor Personal“ und ermutigend der Aufruf „Neues wagen“ auf der Tagesordnung standen. 2011 wurde PERSONAL von der Haufe Gruppe übernommen und in PERSONALquarterly umgewandelt. Bei der Übernahme wie auch der Neukonzeption des „Wissenschaftsjournals für die Personalpraxis“, so der Untertitel von PERSONALquarterly, war Wagner eine treibende Kraft. Herausgeber, Redaktion und Verlag danken Dieter Wagner für seine Ideen, seine Tatkraft und seine kooperative Art, die die Zusammenarbeit mit ihm angenehm, inspirierend und bereichernd machten. Wir freuen uns, dass er PERSONALquarterly nun als Ehrenherausgeber unterstützt.



Reiner Straub (Haufe Gruppe)



*Prof. Dr. Rüdiger Kabst
(im Namen der Herausgeber der PQ)*

Diversity Networks and HR Strategy work together

Das Interview mit **Karen Parkin** führte **Ruth Lemmer**

PERSONALquarterly: *Herzogenaurach is located in a very typical German region and Adidas is a very typical German company. You came to the company in the UK in 1997. What is the difference in culture then and now?*

Karen Parkin: Since I joined the company 20 years ago we have evolved to become a significant player in the sports industry. Sport is our DNA and we want to make the world a better place, through sport. Our mission is to change lives through sport. That hasn't changed over the years. What has changed is the scale of our company, the size, the brands and the environment that we represent and the truly exciting opportunities we offer our almost 60,000 employees. In Germany around one third of the 7,000 people are from different countries, coming from almost 100 nations. We live in a very young dynamic sports environment where we encourage collaboration, creativity and with that a spirit of confidence. That's who we are. This is the footprint we have established globally. And this is how we attract and recruit talents into our company and how we retain them. Our DNA is entrenched in sports, so we constantly live through sport, through global sporting events, whether it is the World Cup for football or the Olympics. That gives us another platform to really embrace globalization as well and ensure that we live alongside that environment and attract people that want to come with us on that journey.

PERSONALquarterly: *So it's the selection of people during the recruiting process which is very important to form this culture?*

Karen Parkin: Every company has to take recruitment very seriously. I don't see it just about the people we employ. It is also about our consumers. We focus very much on who our consumers are. And how our consumers are excited about what we do. And those consumers are the people that also want to come and join our company. Therefore it is important to excite our consumers not only about our brands but also about who we are as an employer. In 2016 over a million people applied to join our company. In our recruitment process we have to make sure that the people we want to hire fit our culture. It is important that the talents understand our culture and see that our culture can help them grow and develop.

PERSONALquarterly: *As a manager at Adidas, in how many countries would I have to work to have a successful career development?*

Karen Parkin: We are a young, dynamic company with a global average age of 30. As an international company we offer global careers, which is very important for a lot of the younger generations as they are looking to explore career opportunities outside of their home. I don't know the exact number of how many managers have worked in how many countries, but I would say that many of our more senior managers have worked in at least two. It is important for our current and future leaders to have experience in a market as well as in the headquarters.

PERSONALquarterly: *Adidas has many international teams being part of the company culture. How do you define this?*

Karen Parkin: We have always been a truly international company. Diversity is very important to us as a company. One pillar in our people strategy is that we want to bring forward fresh and diverse perspectives. One of the ways we do that is by embracing different cultures within the organization. If I look specifically within Germany, about one third of our workforce is not German. Even from a local perspective we encourage diversity of different cultures. This is something we focus on and we think it's important to ensure that our culture is authentic and truly international.

PERSONALquarterly: *Are there different management styles in the regions or would you say that Herzogenaurach is everywhere?*

Karen Parkin: Let's be proud, let's be clear, our global headquarters is in Herzogenaurach and that's part of our DNA and we love that. Outside of Germany we have key international locations such as Portland, Shanghai or Amsterdam with many important functions. But we drive our global policy as well as our business strategy from our headquarters. Let's make one thing clear: our culture doesn't change just because we are in a different market or location.

We will always respect local culture, that brings diversity, but our core DNA is the same everywhere. We have just created a global leadership framework, which defines leadership in our company. The leadership framework defines, no matter where you sit, in what location, in what function,

what behaviors we expect from our leaders. We want to ensure that our employees have the same leadership experience globally, no matter where they work. We have one plan, one leadership framework, one culture and one people strategy. We are very, very clear and focused on who we are and where we are going.

PERSONALquarterly: *Is there no conflict in regional characters?*

Karen Parkin: We don't want to wipe out cultural differences; we want to embrace cultural differences. And we want to do that through sport. It is important that the people we hire understand our culture and who we are. I believe it is important that our talents have a personal connection to us. You don't want to work for a company where your heart and soul doesn't connect, do you? I believe we are an incredibly exciting company to join, in China as we are in the US as we are in Argentina as we are in Germany. But do we want one size fits all? No we don't. We like diversity and we love the diversity of culture.

PERSONALquarterly: *How many diversity dimensions are important in your HR policy?*

Karen Parkin: Within our diversity strategy we focus on gender, generations and cultural differences which we also call our 'passport'. Our fourth focus, especially in the US, is race. Gender is a key focus for us. We have a 50/50 gender split in our organization. What we need to focus on more is that this split is better balanced throughout all areas of the company. We need to have more female leaders in the organization.

PERSONALquarterly: *You are the only woman on the board.*

Karen Parkin: Yes, but it is not just about the board. The question for me is how we can ensure we get more female talents in more senior executive roles. Our goal is to have at least 32% women in leadership positions. But let me be clear, we don't want to hire or promote a woman just because of the quota. We always want the best candidate for the position. That's really important for everybody to understand. We want to stay authentic, and therefore we will not change this. It is very important that the women know they have been selected because they are the best, not just because they are a woman.



KAREN PARKIN

Adidas AG, Herzogenaurach

E-Mail: corporate.press@adidas-group.com

Karen Parkin ist seit Mai 2017 Mitglied des Adidas-Vorstands und verantwortlich für Human Resources. Die Britin mit zusätzlichem US-Pass kam 1997 in Großbritannien als Sales Director zu Adidas. Nach den Stationen als Head of Customer Services und Business Development Director ging Parkin in die USA, wo sie schließlich die Beschaffungskette für Nordamerika verantwortete. 2013 und 2014 pendelte die 52-jährige als Senior Vice President Global Supply Chain zwischen dem US-Standort Portland und der Zentrale in Herzogenaurach. Im November 2014 wurde Karen Parkin Personalchefin.

PERSONALquarterly: *But you have flexible working regulations, kids' campus, coaching and lifelong learning - are these special programs for women?*

Karen Parkin: Let's be clear, we don't bring those programs to life just for women. All of these programs like off-campus working give all our employees the opportunity to have a family and a career. We want to ensure that we have the right programs in place to encourage both males and females to grow and develop

their careers. It is important that we have the right infrastructure in place that everybody can 'lean in'. It is important that we also have a strong female talent pool we can select for leadership positions. That's something we are focusing on because we clearly haven't done enough in the past.

PERSONALquarterly: *Is it still difficult for women to boost their career like you did and to go to different markets? And is it still helpful for the career?*

Karen Parkin: First I think it's the same for everybody, no matter if you are a man or a woman. Living and working abroad is a brilliant experience, I would encourage everyone who has the opportunity to go and live in a country that is different to the one that they grew up in. Is it easy? Of course it's not always easy. But today is different than when I started my career. Today we have good programs in place to support you on that journey. We support our employees and their families as much as possible in the relocation so they can concentrate on their work and enjoy the experience. The talent carousel is a program we established to give our young people the opportunity to work in another country and function. After two years they can decide whether they want to continue on that journey and go to another location or if they want to come back to their home location. We have an infrastructure in place that provides maximum support.

PERSONALquarterly: *You are happy to be in a young company, but what is about the older ones, are there any employees at Adidas who are 55 years or 60?*

Karen Parkin: We have a lot of young people working at Adidas. This is mainly because of our retail organization. About half of our employees work in our own stores. Here the people are usually a lot younger than in the office locations. Today we have about five generations working at Adidas. We talked earlier about diversity. Next to gender and culture, generation is an important factor in our diversity strategy. We want to provide an environment that suits all generations. Our goal is to provide an attractive environment everyone loves to work in. An environment that embraces diversity. An environment where you can share your experiences and where you can grow together. Every generation has a role to play, whether you are the Millennial or whether you are the Gen-Z that is just joining the workplace or whether you are my generation. There's a wealth of knowledge the older generation has. It is important to collaborate. We encourage exchange through our mentorship programs.

Last year we did a survey amongst the generations 45 and plus. We wanted to know from this group what they are missing, what they want us to do, because we want to keep them. We are not trying to exclude anybody. Our work/life integration programs are for everybody, but they mean something

different to each generation. We offer one global work/life integration program. But the utilization of this program is different across the generations. Younger generations might want to go for sabbaticals, older generations might want to have a balance between work and slowing down and the middle generations want time to look after their family or their elderly parents.

PERSONALquarterly: *What kind of experience do you expect from the older ones in the digital world? Often they have no experience.*

Karen Parkin: Let's not be too black and white. Just because we might be older doesn't mean we haven't embraced digital technology as it's come along. From my perspective experience is about life, and that is something a 25/30-year-old has not had the opportunity to have yet. We have experience in developing a career, in balancing family and work and so on.

PERSONALquarterly: *Employees bring another kind of experience into the company if they have a handicap. Adidas supports the Paralympics, but what kind of jobs do disabled persons have in Adidas?*

Karen Parkin: Again, we do not want to exclude anyone. We want to have a balanced workforce and that includes people with disabilities. The athletes of the Paralympics are role models for us. These people show us how sport can change lives. They teach us how to overcome challenges and be successful. Do we actually have a lot of disabled people working for Adidas? Unfortunately not. It's certainly not that we don't try and work with groups and associations to excite people to come and work for Adidas.

PERSONALquarterly: *Do you fulfill the five percent mark of disabled employees in Germany?*

Karen Parkin: No, we are not at that five percent, but it's something that we note every year and it's something that we strive to work with agencies to help us get better. We welcome everyone to join our company. We encourage everyone to apply if they think they have the right skills for a position. Our goal is to always recruit the best person for the job. No matter if that person is disabled, black or white, male or female.

PERSONALquarterly: *In order to avoid advantages if being female, disabled or part of the LGBT community, do the employees then build special groups at Adidas?*

Karen Parkin: Grassroots, as I call it, are part of our diversity strategy. It's very important to have such networks in our headquarters and main office locations. At Adidas we have a women's networking group, an LGBT networking group and since this year we also have an experienced generation network in Germany. And we have a race network group that start-

„We have to recruit the best digital talents. And digitalization is also important for how we collaborate in an efficient way with quality and speed.“ **Karen Parkin**

ed in the US and is now getting global. Our diversity strategy supports the networking groups and we meet regularly with them. We work closely together. Every year we have a global diversity day where the networking groups play an important role and have an active part.

PERSONALquarterly: *Do you also support refugees in Germany? Do you have programs for them?*

Karen Parkin: Social engagement and support for those in need are key components of our corporate culture. We follow a holistic concept based on three pillars: humanitarian help, enable and support, and employment integration. In Germany we support local community activities. Together with the Adidas Fund and external partners such as Bayern Munich we have helped a large number of refugees, giving them a change from their everyday life through sports activities and language tuition and offering them a positive external outlook. In 2016 we focused on employment integration and training. As a result, we were able to offer 60 refugees the opportunity to do an internship. We want to encourage young refugees to learn through our internship programs. Since this year we have also opened our apprentice program for refugees. Right now we have four refugees on our apprentice program and we've employed three people full-time.

PERSONALquarterly: *Is there a connection between the diversity activities and digital leadership?*

Karen Parkin: Digital transformation is changing the way our consumers live and shop. It offers unprecedented opportunities but also presents challenges for our brand and for our digital work environment. Digital is a key strategic pillar of our Creating the New strategy. Our Digital Brand Commerce department is the fastest-growing department within Adidas. A clear business focus for the future of the brand, our team oversees most of the core digital touchpoints and experiences across our Brand, Sales and IT departments to create an industry-leading and holistic digital experience clearly centered on our consumers. That means that we have to recruit the best digital talents. We have about 150 positions to be filled in the digital field. Currently we are also recruiting a new global Senior Vice President of Digital.

Digitalization is also important for how we collaborate. We need to be able to work together in an efficient way with quality and speed. With the latest technology and video tools I don't have to be in the headquarters in Germany all the time. No matter where you are in the world, you can be available and join the discussions as they are taking place.

We have a very mobile attitude. We use an enterprise collaboration platform called 'a-Live', which encourages employees to share knowledge, collaborate and discuss current topics. Our CEO is very active on that platform, communicating openly about where he is and what he is doing. Via a-Live we also offer all employees access to the Adidas 'Learning Campus' that provides opportunities for both e-learning and knowledge sharing. Employees are able to access content 24/7 in a virtual environment. On top of that it is very important to offer mobile tools so the employees can choose where they want to interact with us. All the new tools we create such as the engagement survey tool where we send out questions every month or our new performance management tool are accessible via mobile phones as well.

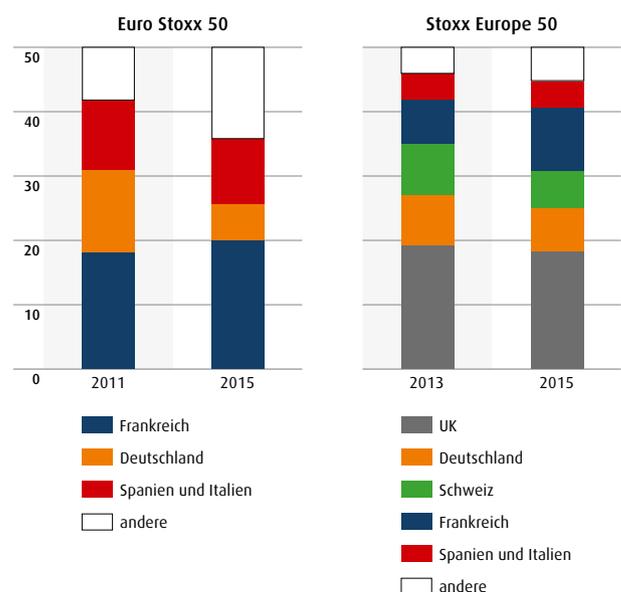
International vergleichende Studien der Diversity-Management-Praxis in Europa

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

Der Management-Ansatz „Diversity & Inclusion“ (D&I) entstand in den USA als Folge eines aufrüttelnden Berichts zur demografischen Entwicklung und als Verbreiterung der regulativen EO/AA-Ansätze, die durch die Bürgerrechtsbewegungen etabliert worden waren. Die Weiterentwicklung des Themas vollzog sich in Europa unter anderen Rahmenbedingungen. Zwar existiert auch hier ein gemeinsamer Rahmen (z.B. in Form der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien), zudem gibt es aber eine Großzahl nationaler und regionaler, vielfach kultureller Besonderheiten. Derweil bewirkt die Globalisierung, dass auch Diversity-Konzepte und -Programme zumindest in internationalen Organisationen immer stärker länder- und kontinentübergreifend angelegt und umgesetzt werden. Nicht nur dabei stellt sich immer wieder die Frage, wie viele und welche Aspekte global/international oder (über-)regional angelegt werden können (und sollten) und welche Elemente – aufgrund von Besonderheiten – lokal angepasst, d.h. spezifisch ausgestaltet werden müssen. Naturgemäß gehen hier die Sichtweisen der Beteiligten – aber auch der Expertinnen und Experten – deutlich auseinander. Die einen weisen auf die vielen Spezifika hin, die geschichtlich, kulturell, politisch und rechtlich bedingt sind und für wirkungsvolle, akzeptierte Maßnahmen berücksichtigt werden müssen. Die anderen betonen dagegen die gemeinsame Dynamik, die Anderssein im Allgemeinen und bestimmte Unterschiedlichkeiten im Besonderen kulturübergreifend aufweisen (z.B. das aktuell viel besprochene Phänomen „Unconscious Bias“). Die Diskussionen zeigen, dass die Betrachtungsebene und -tiefe wie so oft zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen führt. Während bspw. bestimmte Phänomene im Bereich Gender (z.B. basierend auf dem Schein-Descriptive-Index) in verschiedenen Ländern in ähnlicher Weise auftreten, können bei genauerer Betrachtung Unterschiede in der Geschlechterdynamik selbst innerhalb eines Landes gefunden werden. Der Einfluss des kulturellen Kontextes auf Diversity Management ist also sicherlich vielschichtig und keinesfalls geklärt. Durch die mittlerweile 20-jährige Diversity & Inclusion-Praxis und die besonders ausgeprägte Dynamik in international tätigen Unternehmen findet sich inzwischen eine üppige Maßnahmenlandschaft in ganz Europa. Eine umfassende Darstellung mit Beispielen aus über 200

Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet Stuber (2014). Dabei stellt sich die Frage, ob sich die Diversity-Umsetzung in verschiedenen Ländern eher ähnelt oder ob sie sich angesichts unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Kontexte eher unterscheidet. Im wissenschaftlichen Umfeld wurde diese Frage anscheinend kaum untersucht. So schreiben Klarsfeld et al. (2016) in der Einleitung zu ihrem Handbuch der internationalen, vergleichenden Diversity-Forschung: „International literature on diversity and equality started to slowly emerge in the early 2000s.“ Und sie legen weiterhin dar,

Abb. 1: Zusammensetzung europäischer Aktienindizes nach Länderclustern



Quelle: Eigene Darstellung

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Unterschiede oder Ähnlichkeiten bestehen in der Implementierung von Diversity & Inclusion (D&I) in verschiedenen europäischen Ländern und wie sind diese ggf. zu erklären?

Methodik: Eine Serie von Praxisstudien – teilweise Befragungen, teilweise Inhaltsanalysen – untersuchte von 2001 bis heute mit verschiedenen Ansätzen und Schwerpunkten die Unternehmenspraxis bzw. -kommunikation von in Europa tätigen Konzernen.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse zeigen, dass sich manche lokalen Besonderheiten in länderspezifischen Diversity-Ansätzen widerspiegeln. Ein Großteil der Umsetzung von Diversity & Inclusion basiert auf regionalen Rahmenbedingungen (z.B. der EU) oder folgt einer internationalen Chancengleichheitslogik.

dass es nicht einfach war, eine angemessene Zahl international vergleichender Diversity-Studien für ihre Publikation zu finden.

Diese Einschätzung des wissenschaftlichen Bereichs deckt etwa vorhandene Praxisforschung naturgemäß nicht ab – zu unterschiedlich sind die Fragestellungen und Vorgehensweisen in den weitgehend getrennten Feldern. Die folgende Übersicht stellt daher einige der europäischen Diversity-Management-Studien vor, die seit Ende der 1990er-Jahre durchgeführt wurden und teilweise international vergleichende Ansätze verfolgten.

Erste europäische Vergleichsstudie zu Diversity Management

Als der Autor dieses Beitrags vor nunmehr zwanzig Jahren mit der Bearbeitung von „Diversity“ begann, war das Themenfeld in Europa weitgehend unentwickelt. Insofern war Praxisforschung ein naheliegender Ansatz. Und da die erste Auseinandersetzung mit dem Thema auf europäischer Ebene stattfand – schließlich übertrugen US-Konzerne ihre Konzepte zuerst auf diese Ebene –, drängten sich paneuropäische Bestandsaufnahmen und Betrachtungen geradezu auf. Die ersten Forschungsprojekte betrachteten die grundlegende Positionierung (Definitionen/Breite des Themas, erhoffte Mehrwerte) und die Umsetzung (Zuschnitt und Schwerpunkte von Programmen) von Diversity Management in jenen Unternehmen, die damals in Erscheinung traten (meist auf Fachkonferenzen oder in den Medien). Die erste europaweite Studie (EDS1) umfasste zwanzig Großunternehmen, von denen jeweils zehn ihren Stammsitz in den USA bzw. in Europa hatten. Obwohl damit ein vergleichsweise kleines Sample vorhanden war, boten sich dennoch (qualitative) Vergleiche der gleich großen Teilcluster beiderseits des Atlantiks an. Drei nennenswerte Unterschiede werden in der zusammenfassenden Veröffentlichung der Studie (Stuber, 2001) genannt:

- ▶ US-Konzerne verfolgen im Durchschnitt einen halb so umfassenden Diversity-Ansatz wie europäische Firmen (gemessen an der Anzahl der abgedeckten Dimensionen).
- ▶ Explizite Beschreibungen des Diversity-Ansatzes in Form von Vision, Mission oder Grundsätzen sind bei den US-Konzernen häufiger als bei europäischen Firmen.
- ▶ Die US-Firmen kommunizieren mehr über ihr Diversity Management.

Schon damals war die Frage, ob die gefundenen Unterschiede nachvollziehbare Gründe haben oder einfach nur zufällig zustande gekommen sind. Das umfassende Diversity-Verständnis europäischer Firmen ließ einen Zusammenhang mit den breit angelegten EU-Antidiskriminierungsrichtlinien vermuten, die anders als die US-amerikanische Gesetzgebung sechs Kerndimensionen weitgehend ähnlich normieren. Kommunikative Unterschiede wiesen auf verschiedene Gepflogenheiten im jeweiligen Geschäftsumfeld hin. Da belastbare Ergebnisse mit diesem ersten Forschungsansatz nicht zu erzielen waren, entwickelten die Forscherinnen und Forscher auf Basis eines deutschen Pilotprojekts eine paneuropäische Inhaltsanalyse.

Inhaltsanalyse der Unternehmenskommunikation zu Diversity Management

Während dem Diversity Management ein interner Fokus inhärent zu sein scheint, erschien es bereits zu einem frühen Zeitpunkt naheliegend, dass Unternehmen den Ansatz auch extern einsetzen und nutzen könnten. Dafür kamen im Wesentlichen zwei Handlungsfelder infrage: Die Markt- und Kundenkommunikation (Marketing, Werbung, Vertrieb) sowie die allgemeine Unternehmenskommunikation und hierbei besonders die Personal-Image-Werbung, die Öffentlichkeitsarbeit sowie die Investorenkommunikation. Da Letztere eine verpflichtende Aktivität für börsennotierte Unternehmen darstellt, erschien die (Inhalts-)Analyse von in diesem Zusammenhang erstellten Jahresberichten als vielversprechender Ansatz, denn die Datenerhebung sollte angesichts öffentlich zugänglicher Dokumente ungleich einfacher sein als z.B. Befragungen.

Die erste Studie bestand in einer quantitativen und qualitativen Inhaltsanalyse. Darin untersuchte Ungleich Besser Diversity Consulting (2008) die Darstellung von Diversity in den Geschäftsberichten und Nachhaltigkeitsberichten der Unternehmen, die im Dax 30 gelistet waren. Dazu wurden die Geschäftsberichte aus den Jahren 2003, 2005 und 2007 sowie die Nachhaltigkeitsberichte aus dem Jahr 2007 ausgewertet. Die Analyse betrachtete Art und Umfang der Berichterstattung über das Diversity Management des jeweiligen Unternehmens sowie spezifische Aspekte wie die Anzahl der erwähnten Kerndimensionen. Die Vorgehensweise wurde zum Vorbild weiterer

Studien in den Folgejahren, die die Fragestellung internationaler Unterschiede vertieften und die Analysen verfeinern sollten.

Europäische Blue Chips als (nicht) konsistente Grundgesamtheit

Auf der Suche nach einer paneuropäischen Stichprobe großer Unternehmen gelangt man gewissermaßen zwangsläufig zu den Indizes, die z.B. von der Firma Stoxx anhand öffentlich zugänglicher Kriterien zusammengestellt werden. Da alle „gelisteten“ Firmen z.B. eine gewisse Marktkapitalisierung aufweisen, entsteht eine relativ homogene Gruppe. Da die paneuropäischen Indizes wie Stoxx Europe 50 (für Gesamteuropa) und Euro Stoxx 50 (für die Eurozone) keine geografische Ausgewogenheit anstreben und international die gleichen Maßstäbe anlegen, verwundert es nicht, dass der ganz überwiegende Teil der gelisteten Unternehmen aus den großen, international vernetzten Volkswirtschaften stammt. Insofern ist die Aussagekraft einer Analyse dieser Geschäftsberichte auf Großunternehmen beschränkt, die ein Geschäftsmodell verfolgen, das in dieser Finanzlogik gewisse Ergebnisse erzielt. Dasselbe Phänomen tritt im Übrigen innerhalb eines Landes bei den jeweiligen nationalen Leitindizes auf. Eine weitere Einschränkung zeigte sich bei der erneuten Analyse der in einem Index gelisteten Firmen nach zwei oder vier Jahren: Die Zusammensetzung der Indizes wird regelmäßig überprüft, wodurch sich häufig Veränderungen ergeben. Damit ist einerseits die direkte Vergleichbarkeit unmöglich. Andererseits bleiben gesamtheitliche Aussagen über die Gruppe der 50 größten Unternehmen (zu verschiedenen Zeitpunkten) möglich.

Diversity in den Unternehmensberichten der 50 größten Konzerne Europas

Für die erste europäische Inhaltsanalyse wertete Ungleich Besser Diversity Consulting (2010) die Geschäftsberichte und CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte aller Stoxx-Europe-50-Unternehmen für das Berichtsjahr 2009 in englischer Sprache aus. Zunächst konzentrierten sich die Analysen darauf, das Vorhandensein von Diversity-Inhalten (Umfang, Terminologie) in den Berichten zu identifizieren, um dann die Breite (z.B. Anzahl der Dimensionen) oder den Informationsgehalt (Art der Diversity-Information) der gefundenen Inhalte zu beurteilen. Die Daten wurden teilweise nach Region und Branche aufgearbeitet.

In den fraglichen Geschäftsberichten thematisierten 80% aller Stoxx-Europe-50-Unternehmen „Diversity“, 92% in ihren CSR-Berichten. Ein internationaler Vergleich zeigte, dass Diversity in allen Länderclustern zumindest in 65% der Jahresberichte präsent war. Die deutschen und schweizerischen Konzerne rangieren mit einer Abdeckung von 75% im leicht unterdurchschnittlichen Bereich. In den Länderclustern Benelux sowie Großbritannien erwähnten alle Geschäftsberichte das Thema Diversity. In ihren CSR-Berichten erwähnten 92%

aller Stoxx Europe 50 das Thema Diversity, wobei dies auf alle britischen und alle skandinavischen Firmen zutraf. In der Gruppe der deutschen und schweizerischen Firmen erwähnten 94% das Thema. In dieser Berichtsform untersuchte die Studie auch, wie viele Unternehmen das Thema Diversity in einem gesonderten Kapitel darstellten. Dies war in 22 Berichten der Fall. Fünf Berichte enthielten zwar weniger als ein Kapitel, aber dennoch mindestens eine ganze Seite. Die Studie untersuchte auch die Art der dargestellten Information über Diversity Management, ob personalpolitische Grundsätze (als Widerspiegelung einer Überzeugung), programmatische Aktivitäten oder konkrete (messbare) Erfolge bzw. Ergebnisse oder Effekte beschrieben werden. Diese und andere Auswertungen erfolgten jedoch nicht getrennt nach Länderclustern.

Fokus auf den Top 50 in der Eurozone

Die Folgestudie im Jahr 2012 wählte einen leicht veränderten Ansatz. Einerseits fokussierte European Diversity Research & Consulting (2012) auf die 50 größten Unternehmen der Eurozone, die im Euro Stoxx 50 gelistet waren. Andererseits analysierten sie zusätzlich zu den Geschäftsberichten und den CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichten für das Berichtsjahr 2011 auch noch die Internetauftritte dieser Unternehmen (auf Konzernebene, zum Untersuchungszeitpunkt im Jahr 2012). Diese Vorgehensweise zielte darauf ab, Art und Umfang der Darstellung von Diversity im Rahmen der Unternehmenskommunikation inklusive des Employer Brandings bzw. der Personal-Image-Werbung zu untersuchen. Die Daten wurden teilweise nach Regionen und Branchen ausgewertet.

78% der untersuchten Unternehmen nahmen in ihren Jahresberichten auf das Thema „Diversity“ Bezug. Dafür stellten das Thema jeweils 94% in ihren CSR-Berichten oder auf ihren Websites dar. Detaillierte Auswertungen zeigten, dass die Berichterstattung zwischen den Berichtsarten stark schwankte. Sieben der Jahresberichte enthielten eine Seite oder mehr Information über Diversity, während 25 CSR-Reports diese Informationsmenge aufwiesen. Die internationalen Vergleiche zeigten, dass bei den Jahresberichten nur das französische Cluster überdurchschnittlich häufig Diversity-Inhalte aufwies (94%). Die Ländergruppe Benelux, Finnland und Irland kam auf den geringsten Wert (63%), was auch in der Auswertung der CSR-Berichte der Fall war (dort mit 88%). Das Ländercluster „Italien-Spanien“ erreichte hier als Einziges eine vollständige Abdeckung, während es bei der Analyse der Webseiten mit 82% den geringsten Wert erzielte. Hier kamen die größten Ländergruppen Deutschland und Frankreich auf 100%.

Umfassende Analyse der 50 größten Konzerne Europas

Das neue Format der Inhaltsanalyse aus dem Jahr 2012 wurde für die Studie European Diversity Research & Consulting (2014) beibehalten, jedoch wählten die Forscherinnen und

Forscher nun wieder (wie schon vier Jahre zuvor) die 50 größten Konzerne Europas, die im Stoxx Europe 50 gelistet waren. Ein wesentliches Ergebnis war, dass im Berichtsjahr 2013 Diversity-Inhalte in den Geschäftsberichten häufiger zu finden waren (92%) als in CSR-Berichten (82%). Da die hohen Abdeckungsraten wenig Erkenntnisse bei internationalen Vergleichen versprachen, werteten die Forscherinnen und Forscher in jenem Jahr erstmals die Anzahl (und Art) der erwähnten Diversity-Aktivitäten aus. Tatsächlich zeigten sich in dieser Hinsicht deutliche Unterschiede zwischen den Länderclustern. In den 46 Jahresberichten, die überhaupt Informationen über Diversity enthielten, fanden sich insgesamt 65 Programme und damit 1,14 pro Bericht. Im französischen Cluster lag der Schnitt bei 2,29, in Spanien-Italien bei 0,5 und in den anderen Ländern (Benelux+S) bei 0,25. Dieses Cluster war auch bei den CSR-Berichten Schlusslicht (0,5), während Spanien-Italien mit durchschnittlich zwei Aktivitäten pro Bericht die höchste Kommunikationsdichte aufwies. Die Anzahl erwähnter Diversity-Programme wurde auch für die Webseiten der Stoxx Europe 50 ausgewertet. Dort erzielte das deutsche Cluster mit 6,13 Aktivitäten pro Unternehmen einen Wert, der nahezu doppelt so hoch war wie der Durchschnitt.¹

Die Vergleiche von Länderclustern führten in den drei erwähnten Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen, die wenige Trends, dafür ein paar Widersprüchlichkeiten aufwiesen. Die Unternehmenskommunikation zu Diversity – die nicht mit der betrieblichen Praxis zu verwechseln ist – scheint gewissen Moden oder Wellen zu unterliegen und gerade bei internationalen Konzernen wenn überhaupt, dann eher zaghafte Bezüge zu den jeweiligen Kulturen des Stammlandes aufzuweisen. Eine detaillierte Ansatzweise schien angezeigt.

Differenzierte Ländervergleiche unter 75 europäischen Großunternehmen

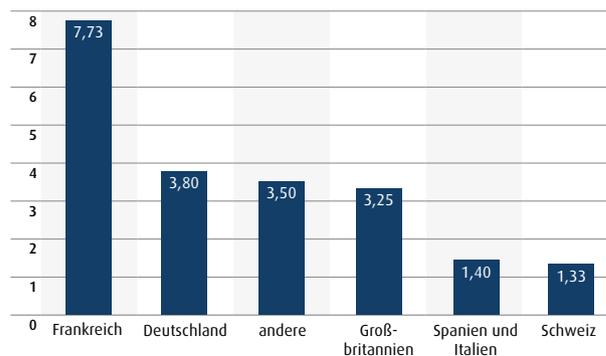
Im Jahr 2016 begann die Auswertung der Jahresberichte für 2015. Um gesamtheitliche Längsschnitt- und bessere Ländervergleiche anstellen zu können, entschieden die Forscherinnen und Forscher sowohl die 50 Stoxx Europe 50 wie auch die Euro Stoxx 50 (zum Stichtag 30. Juni 2017) zu analysieren, was einer Gesamtgruppe von 75 Konzernen entsprach. Vier große Ländercluster decken immerhin rund 83% dieses Samples ab: Frankreich (20), Großbritannien (18), Deutschland (14) sowie Spanien-Italien (10). Damit erschienen internationale (sowie auch Branchen-) Vergleiche in etlichen Kriterien der Inhaltsanalyse möglich und führten zu mehreren Kurzartikeln. Zu den herausstechenden Ergebnissen gehörten:

- Das deutsche Cluster zeigte die ausgeprägteste Berichterstattung zu Diversity in CSR-Berichten (durchschnittlich 4,2 Seiten pro Bericht), die Hälfte von ihnen erwähnt darin

sechs oder mehr Kerndimensionen sowie im Durchschnitt 7,4 Programme pro Unternehmen.

- Alle deutschen Konzerne erwähnen Diversity in ihren Geschäftsberichten, allerdings weniger ausführlich (1 Seite) als der europäische Durchschnitt (1,4 Seiten) und mit einer Dimension weniger als europaweit üblich.
- Im Spanien-Italien-Cluster erwähnten 9 von 10 Geschäftsberichten Diversity, allerdings auf insgesamt 4,5 Seiten (Durchschnitt 0,5 Seiten pro Bericht) und mit nur 1,4 Aktivitäten pro Unternehmen (europäischer Schnitt 4,6).

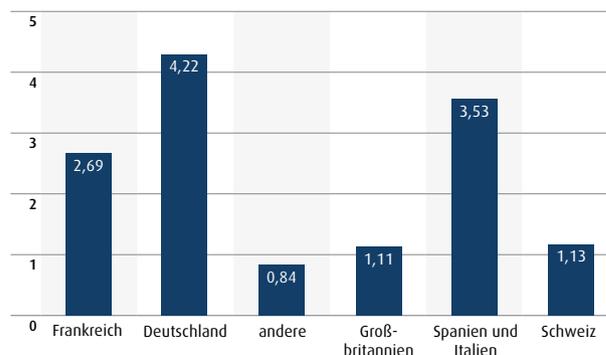
Abb. 2: Anzahl D&I-Aktivitäten in Geschäftsberichten nach Ländern



Durchschnittliche Anzahl der in Geschäftsberichten (2015) von 75 Blue Chips erwähnten D&I-Aktivitäten nach Ländercluster: gesamt 198 Aktivitäten in 43 Berichten, Ø 4,6

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: D&I-Umfang in CSR-Berichten nach Ländern



Durchschnittlicher Umfang (in Seiten) der Inhalte in Geschäftsberichten (2015) von 75 Blue Chips nach Ländercluster: gesamt 147,8 Seiten in 63 Berichten, Ø 2,35

Quelle: Eigene Darstellung

¹ In jeder Kategorie war der Spitzenwert ungefähr das Doppelte des jeweiligen Durchschnitts.

- ▶ Britische Konzerne schreiben seltener mehr als zwei Seiten über Diversity, aber häufiger eine Seite oder mehr in ihren Geschäftsberichten; in ihren CSR-Berichten schreiben sie nur halb so häufig längere Beiträge (zwei oder mehr Seiten) über ihre Diversity-Arbeit.
- ▶ Andererseits nennt ein Drittel der britischen Firmen mindestens sechs Diversity-Dimensionen (22% für Gesamteuropa) und die Terminologie „Diversity & Inclusion“ ist in ihren Geschäftsberichten am häufigsten (und doppelt so verbreitet wie in Gesamteuropa).
- ▶ Das größte Ländercluster Frankreich bringt es zugleich auf den höchsten Inhaltsumfang pro Geschäftsbericht (2,2 Seiten im Vergleich zu 1,4 Seiten Europaschnitt). Knapp die Hälfte der Berichte enthalten mehr als zwei Seiten Diversity-Inhalte.
- ▶ Französische Nachhaltigkeitsberichte erhalten deutlich häufiger konkrete Diversity-Erfolge als dies im europäischen Durchschnitt der Fall ist

Diese und weitere Ergebnisse der Ländervergleiche scheinen – auch im Kontext der früheren Studien – ein grobes Bild entstehen zu lassen, in dem nationale Unterschiede bzw. Tendenzen ausgemacht werden können. Allerdings bleiben zwei wesentliche Fragen offen:

1. Überwiegen nicht womöglich die Ähnlichkeiten zwischen den Großunternehmen über die Landesgrenzen hinweg, sodass gerade die Unternehmenskommunikation zum Thema Diversity (mittlerweile?) einem Standard folgt?

Hierfür spricht die nahezu vollständige Präsenz in den Geschäftsberichten, die Breite des kommunizierten Verständnisses (mehr als die Hälfte der Firmen nennt fünf oder mehr Diversity-Dimensionen), die weitgehende Transparenz (13 bzw. 14 Firmen erwähnen keine Kennzahlen bzw. keine konkreten Inhalte) sowie die differenzierte Umsetzung (198 erwähnte Aktivitäten). Das Gesamtbild in den CSR-Berichten stellt sich ähnlich dar.² Auch der fokussierte Themenkanon und das zugehörige Instrumentenportfolio weisen europaweit hohe Konsistenzen auf: Die Themen Gender, Internationalität oder Ethnie, Behinderung und Alter bleiben auch nach Jahren die priorisierten kommunizierten Handlungsfelder der Großkonzerne. In diesen werden Entwicklungs- und Förderprogramme, themenspezifische Formate und Events am weitaus stärksten kommuniziert; in Nachhaltigkeitsberichten werden inzwischen Trainings als eigenständiges Instrument erkennbar.

2. Lassen sich lokale Besonderheiten in der (nationalen) Umsetzung von Diversity & Inclusion erkennen, wenn man statt der Ländercluster eines internationalen Samples nationale Unternehmen europaweit untersucht und nach Möglichkeit vergleichbare Analysemethoden einsetzt?

Diesen Ansatz verfolgte ein Forschungsprojekt, das der Autor dieses Beitrags konzipiert und als Praxispartner zusammen mit der Cologne Business School (CBS) umgesetzt hat.

Analyse des lokalen Einflusses auf die Umsetzung von Diversity & Inclusion in europäischen Regionen

Im Zentrum der Studien stand die Frage des Einflusses lokaler Kontextfaktoren auf die Umsetzung von Diversity & Inclusion in europäischen Ländern. Für jeweils ein regionales Cluster untersuchten die Forscherinnen und Forscher zunächst lokale Besonderheiten und bildeten Hypothesen über die möglichen Auswirkungen auf das Diversity Management in Unternehmen. Die Analyse der Aktivitäten von vor Ort tätigen Unternehmen erfolgte anhand der Checkliste für die Diversity-Implementierung der Europäischen Kommission. Da alle Teilprojekte gewisse Eckpunkte der Untersuchungsmethode beachteteten, sind die Ergebnisse in gewissen Grenzen vergleichbar.

- ▶ Für Skandinavien fand Wilperath (2016) ein „nordisches Modell“, das einige länderübergreifende Gemeinsamkeiten mit übereinstimmenden (z.B. wohlfahrtsstaatlichen) Werten erklärt. Unterschiede ließen sich z.B. durch verschiedene Migrationsrealitäten erklären.
- ▶ Dükert (2016) zeigte für Frankreich, Belgien und Luxemburg ein gemeinsames anti-diskriminatorisches Verständnis, während Themenschwerpunkte (z.B. auf Behinderung in Frankreich oder auf junge Menschen in Belgien und Frankreich) mit lokalen Besonderheiten erklärt werden konnten.
- ▶ Für Irland, die Niederlande und das Vereinigte Königreich identifizierte Blauen (2016) personalpolitische Grundsätze und Training als länderübergreifende Gemeinsamkeit, die durch den einheitlichen Rahmen der EU-Mitgliedschaft gedeutet wird. Lohngleichheitsinitiativen in den Niederlanden werden mit dem dort ausgeprägten Pay Gap erklärt.
- ▶ Saran (2016) fand deutliche Ähnlichkeiten zwischen den Diversity-Ansätzen türkischer und griechischer Unternehmen, z.B. mit Blick auf einen Fokus auf Chancengleichheit oder Antidiskriminierung aber auch bezüglich der fehlenden Berücksichtigung der LGBT-Dimension.
- ▶ In einer Analyse von Unternehmen in den sogenannten baltischen Staaten und Polen zeigte Börsch (2016) ähnliche Ansätze in den Themen Gender und Alter, die mit vergleichbaren externen Faktoren erklärt wurden.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts bestätigen, dass lokale Besonderheiten die Umsetzung von Diversity & Inclusion unmittelbar beeinflussen. Dies gilt jedoch vor allem für Aspekte, die im engeren Sinne spezifisch sind. Weiterhin wird deutlich, dass auch regionale Gemeinsamkeiten zu länderübergreifend ähnlichen Diversity-Ansätzen und Gemeinsam-

² Dieser Berichtstyp ist – auch bei Berücksichtigung integrierter Berichte – zahlenmäßig zurückgegangen.

keiten in der EU zu europaweit ähnlichen Diversity-Ansätzen führen.

Ausblick

Die bislang vorgenommenen internationalen Vergleiche zeigen, dass alleine in Europa vielschichtige Einflussfaktoren bestehen und entsprechend differenzierte Betrachtungen – und weitere Studien – angestellt werden müssen. Andererseits legt die fortschreitende Globalisierung nahe, auch die weltweiten Zusammenhänge zu untersuchen. Wie Stuber (2017) aufzeigt, dürfte den Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Europa und den USA besondere Bedeutung zukommen, da diese Regionen deutliche Rahmenbedingungen für Diversity & Inclusion vorgeben und weltweit vernetzt sind.



ANJA VIERING

MICHAEL STUBER

Gründer und Inhaber Ungleich Besser/
European Diversity Research & Consulting,
Köln

E-Mail: mail@michael-stuber.biz

<http://de.diversitymine.eu>

SUMMARY

Research question: Which differences or similarities exist in the implementation of Diversity & Inclusion across various European countries and what explains any of these?

Methodology: Between 2001 and today, series of practice studies – surveys or content analyses – applied different approaches or foci to analyse the implementation of or communication on Diversity & Inclusion of large corporations in Europe

Practical implications: Results show that local context factors influence some of the country-specific approaches to Diversity. A large part of the implementation of Diversity & Inclusion, however, reflects regional frameworks (e.g. of the EU) or international standards of equal opportunities.

LITERATURVERZEICHNIS

- Blauen, M. (2016):** Diversity and Inclusion Initiatives in the United Kingdom, Ireland, and the Netherlands. Master Thesis: Cologne Business School, Köln.
- Börsch, C. (2016):** Diversity and Inclusion Practices in Europe: focused considerations in the Baltics and Poland. Bachelor Thesis: Cologne Business School, Köln.
- Dükert, J. (2016):** Diversity and inclusion in selected organizations in France, Belgium, and Luxembourg – An analysis and comparison of local and internationally acknowledged practices. Master Thesis: Cologne Business School, Köln.
- European Diversity Research & Consulting (2010):** Claiming the rewards for diversity in Investor Relations and PR: European Diversity Research & Consulting Study: Köln.
- European Diversity Research & Consulting (2012):** Diversity all over – and all too focused on gender. European Diversity Research & Consulting Study: Köln.
- European Diversity Research & Consulting (2014):** D&I on the move: From social context to stakeholder intimacy: European Diversity Research & Consulting Study: Köln.
- Klarsfeld, A./Ng, E./Booyen, L./Castro-Christiansen, L./Kuvaas, B. (2016):** International and Comparative Perspectives on Diversity Management: an overview. In: Dies. (Hg.), Research Handbook of International and Comparative Perspectives on Diversity Management, Edward Elgar Publishing, Cheltenham. S. 3 - 10.
- Saran, L. (2016):** Diversity and Inclusion in Europe: An Analysis of the Country Group Turkey and Greece. Bachelor Thesis: Cologne Business School, Köln.
- Stuber, M. (2001):** Corporate Best Practice: What Some European Organizations Are Doing Well to Manage Culture and Diversity. In: Simons, G. F. (Hg.), EuroDiversity. Butterworth-Heinemann. S. 134 - 170.
- Stuber, M. (2014):** Diversity & Inclusion: Das Potenzial-Prinzip. Das Beste aus 15 Jahren Forschung und Praxis. 3. Auflage. Shaker-Verlag, Köln.
- Stuber, M. (2017):** Standardised Global Diversity, U. S. Diversity or Differentiated European Diversity? <http://www.linkedin.com/pulse/standardised-global-diversity-u-differentiated-european-stuber/>.
- Ungleich Besser Diversity Consulting (2008):** Diversity jetzt Standard in der PR, CSR und Investor Relations. Ungleich Besser Diversity Consulting Studie: Köln.
- Wilperath, M. (2016):** Diversity and Inclusion in Scandinavia – Studying Local and International D&I Practices as Part of a European Research Initiative. Master Thesis: Cologne Business School, Köln.

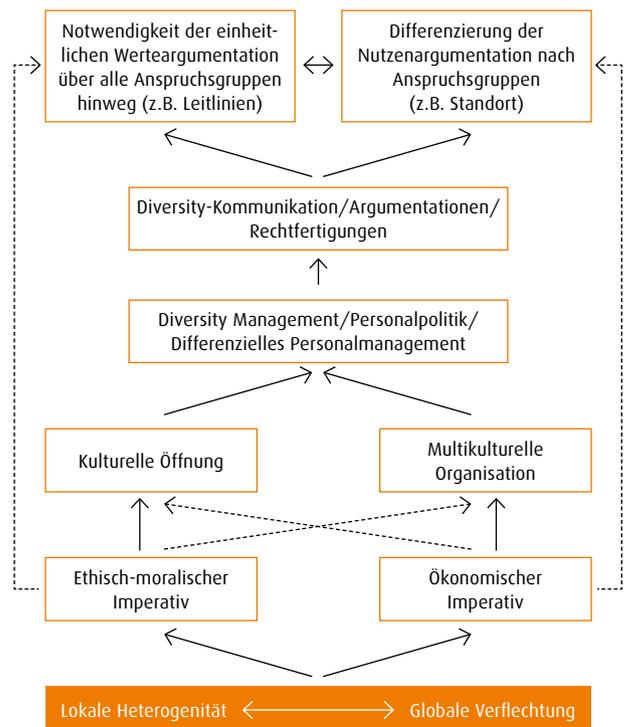
Kulturelle Diversität ist ökonomisch relevant – Führungskräfte sehen es differenzierter!

Von **Dr. Bernd-Friedrich Voigt** (FOM Hochschule für Ökonomie & Management)

Für viele international agierende Unternehmen wächst der Handlungsdruck hinsichtlich des produktiven Umgangs mit kultureller Diversität. Diese Dynamik lässt sich im Wesentlichen anhand von drei Einflussfaktoren auf die Belegschaftsvielfalt nachzeichnen: Zunächst erscheint offensichtlich, dass Migrationseffekte den Grad der lokalen kulturellen Diversität von Belegschaften an internationalen Standorten in unterschiedlicher Weise beeinflussen (Card, 2001). Die Statistiken zeigen für Deutschland eine bedeutsame Zuwanderung, die sich in Ansätzen auch auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar macht (Statistisches Bundesamt 2016). Neben der ökonomischen Perspektive wird anhand dieses Einflussfaktors auch der gesellschaftlich motivierte Ansatz sichtbar: Gesetzliche Grundlagen zur Antidiskriminierung wie z.B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG 2006) und politisch geförderte Inklusionsbestrebungen, bspw. im Kontext europäischer Kulturentwicklungs- und Chancengleichheitsprogramme (z.B. als Charta der Vielfalt, EU-Antidiskriminierungsrichtlinien 2000/43/EG sowie 2000/78/EG) verankern letztlich auch in wettbewerblichen Umfeldern einen ethisch-moralischen Imperativ für den Umgang mit kultureller Vielfalt.

Des Weiteren wirken Einflüsse aus der internationalen Verflechtung von Unternehmen. Für deutsche Unternehmen sind diese Verflechtungen mit dem Ausland für eine Exportnation typisch: Einerseits sind lediglich etwa 1% (ca. 20.000) aller Unternehmen aus dem nichtfinanziellen Sektor auslandskontrolliert, wobei der Hauptsitz vor allem in unmittelbaren Nachbarländern liegt. Diesbezüglich kann die kulturelle Verflechtung deutscher Unternehmen quantitativ und qualitativ als gering bezeichnet werden. Andererseits gibt es zahlreiche Unternehmen (ca. 28.000), die ihrerseits über diverse Auslandsgesellschaften und -beteiligungen geschäftstätig sind und damit über 5 Millionen Beschäftigte erreichen; etwa 50% davon sogar außerhalb Europas (Deutsche Bundesbank, 2016). Dabei lassen sich vor allem global verteilte Unternehmensstrukturen finden, die je nach Unternehmensportfolio produktions- oder absatzstarke Standorte in Europa, Asien, Südamerika und in jüngerer Zeit zunehmend auch Afrika repräsentieren. Diesbezüglich kann die kulturelle Verflechtung deutscher Unternehmen durchaus als hoch bezeichnet werden.

Abb. 1: Bedingungsfelder der Diversity-Rechtfertigung im Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Zentrale Argumentationslinie zur unternehmerischen Relevanz kultureller Diversität

Kulturelle Diversität resultiert zum einen aus physischen (z.B. Geschlecht, Hautfarbe, Alter etc.) und zum anderen aus kulturellen (z.B. Werte, Normen, Einstellungen) Charakteristiken von Personen (vgl. Fine, 1996). Die Performanz-orientierte Kulturforschung weist nach, dass kulturelle Diversität zwar zu Pro-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wird die ökonomische Relevanz kultureller Diversität von Führungskräften in grenzüberschreitenden Unternehmen differenziert begründet?

Methodik: Skalengestützte, internationale Führungskräftebefragung, Inhaltsdimensionalisierung mittels Faktoranalyse, Mittelwertvergleich mittels Varianzanalyse und Ranking von Standorten nach Faktorwerten.

Praktische Implikationen: Kulturbezogenes Diversity Management ist eine besondere Herausforderung in international agierenden Unternehmen. Lokale Unterschiede in der Wahrnehmung der Relevanz machen eine einheitliche Diversity-Kommunikation kompliziert. Die Untersuchung zeigt, dass sich Wahrnehmungen der ökonomischen Relevanz auch mit einem zentralen Diversity-Leitbild an verschiedenen Standorten erheblich unterscheiden.

zessverlusten durch erhöhte Aufgabenkonflikte und verringerte soziale Integration führen kann; gleichzeitig können aber auch Prozessvorteile verbucht werden, die vor allem auf einem erhöhten Kreativitäts- und Problemlösepotenzial und steigender Zufriedenheit beruhen. Diese Effekte finden sich in ähnlicher Art und Weise von der Teamebene (Joshi et al., 2011) über die Organisationsebene (Kochan et al., 2003) sogar bis hin zu einer regionalen oder gesamtgesellschaftlichen (Van de Vijver, 2008) Betrachtungsperspektive. Unter wettbewerblichen Gesichtspunkten interessiert vor allem die ökonomische Relevanz von kultureller Vielfalt. Die einschlägigen Übersichtsstudien sind sich einig, dass sich Wettbewerbsvorteile im Vergleich zu kulturell weniger heterogenen Organisationen generieren lassen und die Unternehmensperformanz im Durchschnitt besser ausfällt (Fitzsimmons, 2013). Insbesondere Personalmarketing- und Marktzutrittsvorteile begründen diese Effekte, aber auch Innovationsvorteile sowie eine im Vergleich höhere Arbeitszufriedenheit und ein verbessertes Commitment (Jayne/Dipboye, 2004).

Politische Rahmungen und gesetzliche Regulierungen verdeutlichen zudem, dass die Relevanz kultureller Diversität in Unternehmen zusätzlich einem ethisch-moralisch motivierten Hintergrund entspringt. Unter den Leitgedanken der Chancengleichheit, Antidiskriminierung und Inklusion wird eine gesellschaftliche Entwicklung der kulturellen Öffnung angestrebt. Sie wirkt zwangsläufig auch in den Unternehmenskontext hinein und kann einerseits als Kosten durch Regelverstöße, andererseits aber auch im Sinne der Gestaltung des Arbeitgeberimages und der Marktorientierung wettbewerbsrelevant werden (Krell, 2008). Zusammenfassend begründen eine ethisch-moralische und eine ökonomische Perspektive die ökonomische Relevanz kultureller Diversität. Sie definieren damit wettbewerbsrelevante Handlungsfelder für die Ausgestaltung von Organisationsentwicklung und Personalmanagement.

Mit den jeweiligen Rechtfertigungs- und Nutzenargumentationen (Cox, 1993) legitimieren beide Perspektiven gebündelt die Institutionalisierung des Diversity Managements als bedeutsame Funktion in der Unternehmensführung (Süß/Kleiner, 2006), wobei Diversity Management verstanden werden

kann als „... the planning and implementing of organizational systems and practises to manage people so that the potential advantages of diversity are maximized while the potential disadvantages are minimized“ (Cox, 1993). Als Kommunikationshilfe zur objektiven Argumentation positiver Effekte gegenüber subjektiven, häufig eher negativen, Deutungen liegt nach Cox (1993) eine Übersicht theoretisch fundierter, universeller „Rechtfertigungen“ für die Wettbewerbsrelevanz kultureller Diversität vor, später durch Krell (2008) ergänzt. Auch heute lassen sich diese Argumente als Motive zum Leitbild der multikulturellen Organisation in der Diversity-Kommunikation vieler Unternehmen wiederfinden (Süß/Kleiner, 2006) und ergänzen damit eine rechtlich, moralisch orientierte Argumentation. Abbildung 1 fasst die Bedingungsvariablen der Relevanz kultureller Diversität als konzeptionellen Rahmen der vorliegenden Untersuchung zusammen und skizziert, wie sich ethisch-moralisch und ökonomisch motivierte Argumentationslinien in die Diversity-Legitimierung und Diversity-Kommunikation (z.B. in Form von Leitbildern) durchschlagen können. Deutlich wird, dass sich ein Spannungsfeld auftut zwischen der Notwendigkeit einer einheitlichen Werteargumentation einerseits und der Sinnhaftigkeit einer Differenzierung in der Nutzenargumentation nach Anspruchsgruppen andererseits (z.B. auch Standorten).

Wahrnehmung der Bedeutsamkeit kultureller Diversität als wichtigem Einflussfaktor

Diversität beschreibt das Konstruktionsergebnis aus allen möglichen Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Merkmalsträgern innerhalb eines geteilten Beobachtungsraums. Die Wurzeln dieses Diversitätskonstrukts liegen unter anderem in der Biodiversität, wo die Artenvielfalt innerhalb begrenzter Ökosysteme ein zentraler Untersuchungsgegenstand ist. Die Zuordnung von Merkmalsträgern zu einer bestimmten Klasse erfolgt anhand objektiver Kriterien, die von Wissenschaftlern als Klassifikationen systematisch erarbeitet wurden und für jede neue Spezies weiterentwickelt werden. Diese Objektivität der Zuordnung anhand von eindeutig und neutral definierten Attributen lässt sich in sozialen Umgebungen kaum beobachten. Vielmehr muss von sozial konstruierten Klassifikationen

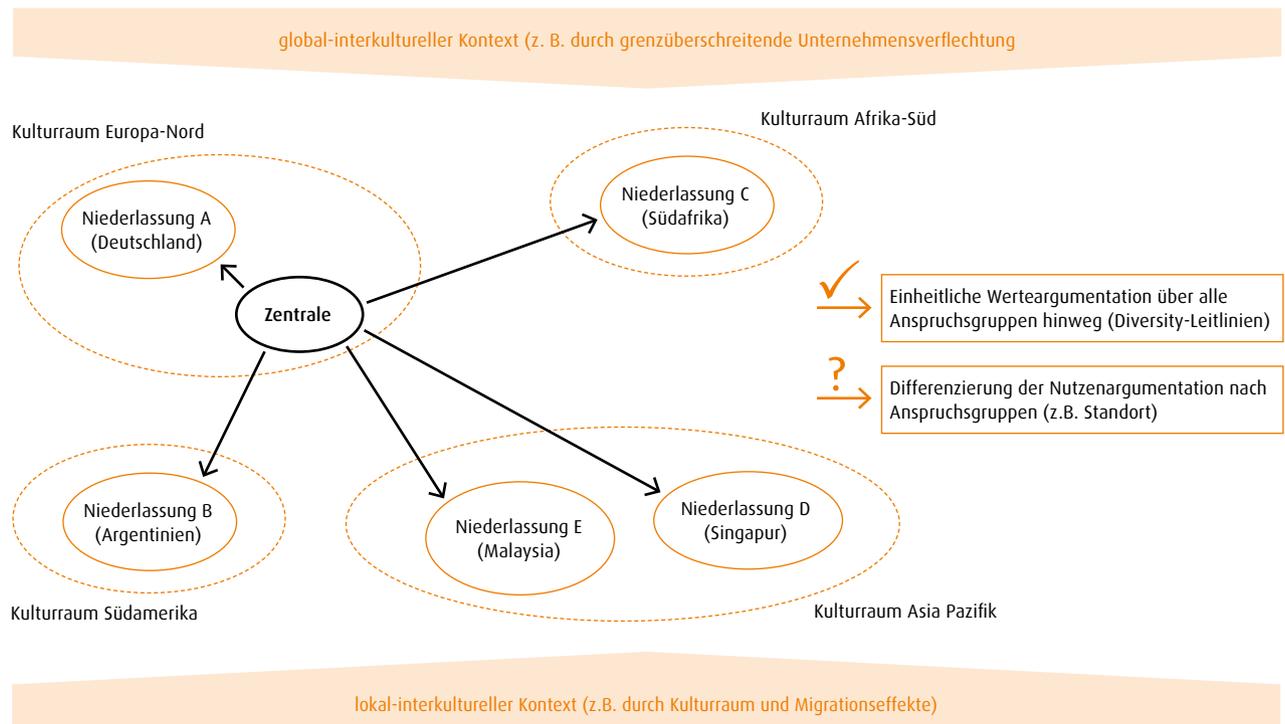
ausgegangen werden, deren Grundlage weniger eine objektive Attributbestimmung ist als vielmehr ein subjektiver Urteilsprozess, der von kontextsensiblen Wahrnehmungs- und Bewertungseigenarten durchzogen ist. Die Diversity-Forschung ist sich dieses Umstands bewusst und fokussiert die Wahrnehmung von Diversität als wesentliches Merkmal bei der Frage, wie sich Leistungsunterschiede zwischen objektiv zunächst scheinbar gleich diversen Teams erklären lassen (Fitzsimons, 2013). Demnach wirkt die Diversitäts-Wahrnehmung auf zwei Arten: zum einen hinsichtlich der Frage, ob und welche Attribute von Diversität überhaupt in welchem Maße als verschieden oder gleich ausgeprägt wahrgenommen werden; zum anderen aber auch, wie die Effekte von Diversität antizipiert und wahrgenommen werden (Horwitz/Horwitz, 2007).

Unterschiede in der Wahrnehmung der Relevanz kultureller Diversität

Konzeptionell lässt sich eine Öffnung mit Blick auf die Werthaltungen gegenüber kultureller Diversität als mehrstufiger organisationaler Transformationsprozess mit grundlegenden

Perspektivveränderungen beschreiben (Cox, 1993; Ely/Thomas, 2001; Sepehri, 2002). Ausgehend von einer Resistenzphase, in der ein monokulturelles, homogenes Ideal zunächst der zunehmenden Heterogenität gegenübersteht, wird vor allem auch über gesetzliche Rahmenbedingungen eine Phase der Fairness und (Anti-)Diskriminierung angestoßen. Mit zunehmender Heterogenität wird auch eine verstärkt ökonomische Wirksamkeit offenkundig, die sich im Sinne einer Marktzutrittsperspektive beschreiben lässt. Als Transformationsergebnis steht abschließend eine Organisationsform nach multikulturellem, heterogenem Ideal, die kulturelle Diversität aus einer Lern- und Effektivitätsperspektive wertschätzt (Ely/Thomas, 2001). Auch hierzu zeigt die Forschung die theoretischen Hintergründe auf und weist zudem empirisch nach, dass sich die Art, wie kulturelle Diversität im Prozessverlauf wahrgenommen wird, verändert. Im Ergebnis wird deutlich, dass sich die Wirksamkeit von Maßnahmen des Diversity-Managements auf Team- und Organisationsebene im Verlauf des Transformationsprozesses mit der veränderten Wahrnehmung steigert (Ely/Thomas, 2001).

Abb. 2: Untersuchungskontext international operierende Unternehmung



Aber nicht alleine die Phasen im Transformationsprozess erklären unterschiedliche Wahrnehmungen der Relevanz kultureller Diversität. Auch im internationalen Vergleich lassen sich eindeutige Hinweise auf Unterschiede feststellen. Bspw. zeigen Köppel et al. (2007) für deutsche Unternehmen zunächst übereinstimmend mit einer internationalen Vergleichsstichprobe, dass Argumentationen überwiegen, die entsprechend einer Lern- & Effektivitätsperspektive vor allem Kreativitätspotenziale und verbesserte Problemlösefähigkeiten durch kulturelle Perspektivvielfalt in den Vordergrund stellen. Während deutsche Unternehmen danach aber vor allem die verbesserte Kunden- und Marktorientierung im Sinne einer Marktzutrittsperspektive sehen, betonen z.B. amerikanische Unternehmen eher Aspekte der Arbeitszufriedenheit und Konfliktreduzierung im Sinne einer (Anti-)Diskriminierungs- und Fairnessperspektive. In der Folge werden Unterschiede im Umgang mit kultureller Diversität standorttypisch deutlich und repräsentieren damit letztlich auch gesellschaftspolitische sowie kulturraumspezifische (Sepehri, 2002) Einflussfaktoren. Regelmäßige Auswertungen von europäischen Studien zum Diversity-Business-Case decken außerdem sogar innerhalb eines relativ homogenen Kulturraums noch bemerkenswerte Binnendifferenzierungen auf (siehe auch Stuber in diesem Heft).

Wahrnehmungsdifferenzierungen bei international agierenden Führungskräften

Kombiniert man die Überlegungen zur Wahrnehmung eines kulturellen Transformationsprozesses mit den Forschungsergebnissen zu den Besonderheiten einzelner Kulturräume, dann stellt sich für das Diversity Management international verflochtener Unternehmen eine kritische Frage: Wie differenziert ist die Wahrnehmung der Relevanz kultureller Diversität innerhalb eines international verflochtenen Unternehmens, in dem einerseits eine zentrale Personalpolitik und Diversity-Kommunikation zu einer vereinheitlichten Sichtweise über Standorte hinweg führen sollte, wo aber andererseits auch standorttypische Einflussfaktoren die Diversity-Wahrnehmung beeinflussen? Eine solche Einzelfallbetrachtung hinterfragt das allgemeine Aussagesystem der bekannten querschnittlichen Studien über nationale und Kulturraum-bedingte Unterschiede. Sie zeigt exemplarisch auf, inwieweit sich Unternehmen an den international vergleichenden Benchmarking-Studien zur ökonomischen Relevanz orientieren können und inwieweit eine individualisiertere Betrachtung sinnvoll sein kann.

Schon Anfang des Jahrtausends stellte Sepheri hierzu die Ergebnisse einer umfangreichen Befragung zur Wahrnehmung der ökonomischen Relevanz von Diversität unter Führungskräften mit internationalem Führungskontext vor (Sepheri, 2002). Bei der Auswertung wurde wie folgt vorgegangen: Die Datengrundlage lieferte eine Skala zur Relevanz von Diversität aus 24 fünfstufig Likert-skalierten Items, die die Zustimmung/Ableh-

nung gegenüber „Diversity Argumenten“ wie bspw. „erhöhtes Kreativitätspotenzial, da kulturelle Vielfalt und Offenheit die Kreativität fördern“ einforderten. Die vollständige Item-Liste findet sich bei Sepehri (2002). Befragt wurden international tätige Führungskräfte an fünf verschiedenen Standorten eines global operierenden Unternehmensbereichs u.a. aus der Fertigungs- und Elektrotechnikbranche. Für den Vergleich von Standorten wurden die Mittelwerte aller Mitarbeiter eines Standorts über die jeweiligen Mittelwerte der Items für jedes der sechs Argumente ermittelt und gegenübergestellt. Auf dieser Basis leistete die Untersuchung mit über 500 Befragten wissenschaftliche Pionierarbeit, indem die deskriptive Analyse der durchschnittlichen wahrgenommenen Relevanz von Diversitätsargumenten nach Cox (1993) plausible Abweichungen als Standortunterschiede aufdeckte und in Bezug auf Kulturraum-besonderheiten interpretieren konnte (Sepehri, 2002).

Analyse der Skala „ökonomische Relevanz von Diversität“

Im Folgenden werden die Originaldaten der Untersuchung von Sepheri (2002) erneut aufgegriffen und unter veränderten Fragestellungen statistisch analysiert (SPSS Version 24). Ausgangspunkt dazu ist die Sicherstellung der Belastbarkeit der erhobenen Daten zur Wahrnehmung der ökonomischen Relevanz für einen vertiefenden Standortvergleich. Eine Analyse der eingesetzten Skala zur ökonomischen Relevanz von Diversität liefert auf der Basis von 432 gültigen Fällen hierzu die Grundlage. Abbildung 3 weist die wesentlichen Prüfergebnisse aus und bestätigt die gute Reliabilität der Messungen aus der Studie von Sepheri (2002).

Abb. 3: Reliabilitätseigenschaften der Skala zur Erfassung der ökonomischen Relevanz

Anzahl Items	24
Cronbachs Alpha	0,807
Inter-Item Korrelation	0,148
Varianz	0,010
Anova Item-Mittelwertunterschiede	QS 27,818; df 23; Mittel der Quadrate 1,209; F 5,731; Sig. ,000
Hotelling T-Quadrat-Verfahren	T-Quadrat 92,910; F 3,833; df1 23; df2 409; Sig. 000

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Unterschiede in der Wahrnehmung der ökonomischen Relevanz – Ergebnisse der Varianzanalyse

Faktor/Facette der ökonomischen Relevanz	Standortvergleich insgesamt signifikant?	Signifikante Unterschiede im Einzelvergleich
1) Innovations- und Kreativitätspotenziale	ja	Deutschland – Singapur
2) Humanressourcenauslastung	nein	-
3) Marketing	ja	Deutschland – Singapur Deutschland – Malaysia Südafrika – Argentinien
4) Mitarbeiterbindung	nein	
5) Flexibilität und Umweltpassung	nein	
6) Soziale Arbeitsqualität	nein	
7) Personalmarketing	nein	

Quelle: Eigene Darstellung

Reliabilitätseigenschaften der Skala zur Erfassung der ökonomischen Relevanz

Als weiterer Schritt zur Skalenanalyse gilt die Dimensionalität, also die Fragen, ob und inwieweit die 24 eingesetzten Items nur einen zentralen Faktor oder mehrere unterschiedliche Faktoren der ökonomischen Relevanz erfassen. Bei der Konstruktion der Skala wurden ursprünglich die sechs Diversity-Justifications nach Cox (1993) als Ausgangspunkte für die Ableitung von Argumenten (Items) herangezogen. Dies fundiert die Konstruktvalidität der Skala auf inhaltlicher Basis. Man könnte also annehmen, dass die Dimensionsanalyse diese sechs inhaltlichen Faktoren wieder sichtbar macht.

Um das zu überprüfen, wurde eine explorative Faktorenanalyse des Datensatzes (Hauptachsen-Faktorenanalysen, Promax-Rotation, KMO = 0,777) durchgeführt. Die Auswertungen des Datensatzes zeigen eine gegenüber der theoretisch angenommenen Ausgangslage veränderte Dimensionalisierung. Insbesondere Argumente zur Kostenrelevanz schlüsseln sich facettenreicher auf, als das ursprüngliche Kostenargument vermuten ließ. Im Gegensatz zur theoretischen Literatur findet sich in dieser Auswertung eine Lösung mit sieben Facetten der ökonomischen Relevanz. Sie repräsentieren einen statistischen Konsens für die durchschnittliche Interpretation des Diversity-Leitbilds des untersuchten Unternehmens über alle befragten Führungskräfte hinweg:

- ▶ Innovations- und Kreativitätspotenziale
- ▶ Kostenpotenziale durch verbesserte Humanressourcenauslastung
- ▶ Marktzutritts- und Marketingpotenziale
- ▶ Potenziale bei der Mitarbeiterbindung
- ▶ Flexibilitätsvorteile bei der Umweltpassung
- ▶ Verbesserte Arbeits- und Karrieremotivation (höhere soziale Arbeitsqualität)
- ▶ Personalmarketingpotenziale

Standortvergleich anhand der gefundenen Faktorlösung

Die so aufgedeckten sieben Facetten der ökonomischen Relevanz von kultureller Diversität spiegeln die Gesamteinschätzung aller befragten Führungskräfte. Die Reihenfolge verdeutlicht dabei, welche Priorität die Führungskräfte den jeweiligen Argumenten zuschreiben. Ein Vergleich der Einschätzungen unterschiedlicher Standorte anhand dieser Facetten kann nun Auskunft darüber geben, inwieweit sich Führungskräfte in der Wahrnehmung der Relevanz von Diversität bedeutsam unterscheiden, obwohl ein einheitlich kommuniziertes Diversity-Verständnis vorliegen müsste. Abbildung 4 fasst dazu die relevanten Ergebnisse eines Mittelwertvergleichs der Faktorwerte der Dimensionalisierung mittels univariater Varianzanalyse (ANOVA) zusammen. Der Faktor „Standort“ führt in der Analyse bei zwei der Faktoren zu statistisch signifikanten Unterschieden over-all. Das heißt, dass die Führungskräfte bei

der Einschätzung der ökonomischen Relevanz hinsichtlich der Facetten „Innovations- und Kreativitätspotenziale“ sowie „Marketing“ innerhalb desselben Unternehmens standortbedingt zu deutlichen unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Im Einzelvergleich (Post-hoc Scheffé, LSD, Bonferroni sowie Dunnett-T3 einheitlich signifikant) der Standorte untereinander wird deutlich, dass sich a) vor allem Deutschland und Singapur bei der Einschätzung der Innovations- und Kreativitätspotenziale unterscheiden und b) hinsichtlich des Marketing-Arguments sowohl Unterschiede zwischen Europa (Deutschland) und Asien/Pazifik (Malaysia und Singapur) als auch zwischen Afrika (Südafrika) und Südamerika (Argentinien) zu beobachten sind.

Ein noch differenzierteres Bild ergibt sich durch einen Vergleich der relativen Bedeutsamkeit der Facetten. Abbildung 5 weist die Ergebnisse eines Ranking-Abgleichs der wahrgenommenen Relevanz der Diversity-Facetten anhand der Faktorwerte aus der Dimensionalisierung aus. Negative Vorzeichen (in Klammern) zeigen an, dass eine Facette am Standort niedriger als das Unternehmensmittel angesehen wird. Konkret kann abgelesen werden, wie stark vor Ort die Befürwortung für eine bestimmte Rechtfertigungsargumentation im Vergleich zu anderen Argumenten ist (Ranking von 1 bis 7) und ob im Vergleich zum Durchschnitt der Standorte hiermit eine eher positive oder eher negative Sichtweise auf die Facette vertreten wird.

Führungskräfte in Europa (Standort Deutschland) sehen das Marketingargument als hoch relevant an, während dasselbe Argument in Afrika (Südafrika) oder Südamerika (Standort

Argentinien) als nachrangig betrachtet wird. Die Darstellung lässt darüber hinaus erkennen, dass die verschiedenen Diversitätseffekte im unternehmensinternen Vergleich auch qualitativ nicht durchgängig gleichartig wahrgenommen und bewertet werden. So wird in Deutschland bspw. eine effizientere Humanressourcenauslastung als wesentlicher Faktor wahrgenommen, im Vergleich zum Mittel aller Standorte ist die Relevanz allerdings dennoch unterdurchschnittlich.

Implikationen für die Praxis

Auch wenn innerhalb eines international verflochtenen Unternehmens formal einheitliche Diversity-Werte und Rechtfertigungen gelten, muss davon ausgegangen werden, dass die lokale Wahrnehmung und Bewertung des ökonomischen Nutzens deutlich differenzierter ausfällt. Der Standortfaktor leistet hinsichtlich der Facetten Innovation und Kreativität sowie Marketing einen signifikanten Beitrag zur Aufklärung der Unterschiedlichkeit. Bei den übrigen Facetten leistet der Standort in der vorliegenden Datenauswertung zunächst keinen ausschlaggebenden Beitrag. Damit relativiert diese Einzelfall-bezogene Datenanalyse die Standort und Kulturraum vergleichenden Analysen, die sich auf unternehmensübergreifende Stichproben beziehen, bei denen in der Regel unklar ist, inwieweit sie sich auf international verflochtene oder ausschließlich lokale Unternehmungen beziehen. Es wird deutlich, dass nicht immer alle Facetten signifikant unterschiedlich betrachtet werden. Zudem zeigt das Hinziehen einer Rankinganalyse zum Mittelwertvergleich, dass

Abb. 5: Ranking der Relevanzargumente im Standortvergleich

Faktor/Facette der ökonomischen Relevanz	Europa	Südamerika	Afrika	Asien/Pazifik	
	Ger (158)	Arg (45)	SA (64)	Mal (85)	Sgp (80)
Innovation und Kreativität	3	3	5	7	1(-)
Humanressourcenauslastung	2(-)	7	2	2	7
Marketing	1	6	7	1(-)	2(-)
Mitarbeiterbindung	4	1(-)	3	3(-)	6(-)
Flexibilität und Umweltpassung	5	4	6(-)	5(-)	4(-)
Soziale Arbeitsqualität	7	5	1	4(-)	3(-)
Personalmarketing	6	2(-)	4	6	5(-)

Quelle: Eigene Darstellung

einer Facette zwar an einem Standort eine besondere Bedeutung zukommen kann, diese aber im Vergleich zu den mittleren Einschätzungen anderer Standorte innerhalb desselben Unternehmens eher unterdurchschnittlich ausfallen kann.

Für Praktiker bedeutet dies, dass sich eine Analyse der Relevanzwahrnehmungen im eigenen Unternehmen lohnt, um spezifische Differenzierungen aufzudecken und angemessen in der Diversity-Kommunikation zu berücksichtigen. Die hier statistisch geprüfte Skala zur ökonomischen Relevanz nach Sepehri (2002) eignet sich dazu zumindest nach wissenschaftlichen Kriterien. Auf der Basis derartiger Führungskräftebefragungen können zentral initiierte Programme und Maßnahmen des Diversity-Managements lokal mit einer Legitimierung im Sinne der jeweils vorherrschenden Vorteilswahrnehmungen besser aufgesetzt werden. Gleichzeitig kann es mittels einer solchen Argumentationsweise innerhalb eines internationalen verflochtenen Unternehmens schon in der Entwicklungsphase gelingen, in einem Diversity-Leitbild glaubwürdig sowohl ein einheitliches ethisch-moralisches Grundgerüst einzuziehen als auch eine bewusst verfolgte Differenzierung der ökonomischen Relevanz (hier am Beispiel Standort) entlang der Wahrnehmungen entscheidender Akteure vorzunehmen. Dieses entspricht damit auch formal dem inhaltlichen Aussagesystem eines sich öffnenden, aber eben nicht grundsätzlich vereinheitlichenden Managements von Diversität im Unternehmen. So lässt sich auch das Bewusstsein dokumentieren, dass die Wahrnehmung von Diversität, aber eben auch ihrer Relevanz bei Führungskräften ein wichtiger Stellhebel bei der Erzielung von positiven Diversitätseffekten sein kann.

Letztlich zeigen die Ergebnisse auch, dass die Ansichten der Führungskräfte innerhalb eines Standorts relativ homogen sein können. Das kann letztlich auch das Diversity-Controlling beeinflussen, indem Diversity-Kennzahlen so operationalisiert werden, dass sie mit den jeweils priorisierten Zielsetzungen am ehesten in einen Zusammenhang gebracht werden können.

SUMMARY

Research question: What are leaders' nuanced justifications of the economic relevance of cultural diversity in an internationally interwoven company?

Methodology: Questionnaire-based survey among internationally engaged leaders, statistical evaluation based on factor analysis, confirmatory comparison of factor values by "location" and analysis of variance.

Practical implications: Cultural Diversity Management is especially challenging in internationally operating companies. Local nuances in the evaluation of procedural diversity justifications are a critical factor to a unified diversity communication. This research brings to light that the perception of the economic relevance varies significantly between company locations despite a corporate diversity statement.



DR. BERND-FRIEDRICH VOIGT

Dozent an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management

E-Mail: bernd-friedrich.voigt@fom-net.de
www.fom.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Card, D. (2001):** Immigrant inflows, native outflows and the local labor market impacts of higher immigration. In: *Journal of Labor Economics* 19, S. 22-61.
- Cox, T. H. (1993):** *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, San Francisco.
- Deutsche Bundesbank (2016):** Statistik über Struktur und Tätigkeit von Auslandsunternehmenseinheiten deutscher Investoren (Outward FATS). November 2016. Abrufbar unter <http://www.bundesbank.de>.
- Ely, R. J./Thomas, D. A. (2001):** Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. In: *Administrative Science Quarterly* 46(2), S. 229-273.
- Fine, M. G. (1996):** Cultural diversity in the workplace: The state of the field. *The Journal of Business Communication*, 33(4), 485-502.
- Fitzsimmons, S. R. (2013):** Multicultural employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. In: *Academy of Management Review*, 38(4), 525-549.
- Horwitz, S. K./Horwitz, I. B. (2007):** The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. In: *Journal of Management* 33(6), S. 987-1015.
- Jayne, M. E. A./Dipboye, R. L. (2004):** Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. In: *Human resource management* 43(4), S. 409-424.
- Joshi, A./Liao, H./Roh, H. (2011):** Bridging domains in workplace demography research: A review and reconceptualization. In: *Journal of Management* 37(2), S. 521-552.
- Kochan, T./Bezrukova, K./Ely, R./Jackson, S./Joshi, A./Jehn, K./Leonard, J./Levine, D./Thomas, D. (2003):** The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. In: *Human resource management* 42(1), S. 3-21.
- Köppel, P./Yan, J./Lüdicke, J. (2007):** *Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. abrufbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de>.
- Krell, G. (2008):** Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*. (5. Aufl.), Wiesbaden: Gabler, S. 63-80.
- Süß, S./Kleiner, M. (2006):** Diversity Management: Verbreitung in der deutschen Unternehmenspraxis und Erklärungen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In: Krell G./Wächter, H. (Hrsg.), *Diversity Management: Impulse aus der Personalforschung*. München/Mering: Hampp, S. 57-79.
- Sepehri, P. (2002):** Diversity and Managing Diversity in internationalen Organisationen – Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz, München.
- van de Vijver F. J. R./Breugelmans S./Schalk-Soekar R. (2008):** Multiculturalism: Construct Validity and Stability. In: *International Journal of Intercultural Relations* 32, S. 93-104.

Diversity Management und wahrgenommene Innovationsfähigkeit in Organisationen

Von **JProf. Dr. Daniela Gröschke** (Friedrich-Schiller-Universität Jena) und **Dr. Astrid Podsiadlowski** (Grundrechteagentur der Europäischen Union)

Die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen kann durch Innovationen erhöht und gesichert werden. Organisationale Innovationsfähigkeit umfasst die Voraussetzungen für und den Prozess zur Generierung und Weiterentwicklung von Innovationen bzw. Innovationstätigkeiten. Eine Voraussetzung kann in den kulturellen Unterschieden der Belegschaft und damit in den Unterschieden in Werten, Einstellungen, Erfahrungen und Perspektiven liegen (Podsiadlowski, 2002). Organisationen mit Zugang zu einer größeren Wissensbasis und einem größeren kognitiven Ressourcenpool sind effektivere Innovatoren (Rodan & Galunic, 2004).

Der Zusammenhang zwischen Diversität und organisationaler Innovationsfähigkeit ist in mehreren Studien untersucht worden, weist jedoch sehr inkonsistente Ergebnisse auf. In einigen Studien zeigt sich ein positiver direkter Zusammenhang zwischen Innovation und kultureller, ethnischer oder disziplinärer Diversität der Belegschaft bzw. des Topmanagement-Teams (z.B. Mohammadi et al., 2017). In anderen Studien ist der Effekt neutral oder negativ (Kildruff et al., 2000).

Ein naiver Zusammenhang zwischen Diversität und Innovation wird in der Literatur häufig angezweifelt. So zeigt sich in weiteren Studien ein positiver Zusammenhang zwischen Diversität und Innovation in Organisationen allein durch moderierende Variablen wie bspw. die Innovationsstrategie (Richard et al., 2004) oder teamorientierte Personalpraktiken (Jackson et al., 2003). In konzeptionellen Arbeiten wird die organisationale Innovationsfähigkeit als Ergebnis der Interaktion zwischen Strategie, Struktur, Unternehmenskultur und Unternehmensklima betrachtet (Jain, 2010). Manche Strategien unterstützen innovative Veränderungen und Wandlungsprozesse in Organisationen, andere sind stärker auf Stabilität und Bewahrung ausgerichtet. Aus dieser konzeptionellen Perspektive kann angenommen werden, dass Strategien, im vorliegenden Fall Diversity-Perspektiven, die Innovationsfähigkeit von Organisationen beeinflussen.

Eine systematische, empirische Analyse dahingehend, wie Organisationen mit Diversität umgehen und welchen Effekt spezifische Ansätze zum Umgang mit Diversity auf die Innovationsfähigkeit haben, fehlt erstens in der Literatur und

zweitens für den deutschsprachigen Raum. An dieser Forschungslücke setzt unser Beitrag an: Die vorliegende Studie untersucht den Effekt verschiedener strategischer Ansätze zum Umgang mit Diversity auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen in Österreich. Der Beitrag verfolgt die Frage, welcher Ansatz im Umgang mit Diversität die organisationale Innovationsfähigkeit erhöht. Ziel ist es, den Effekt unterschiedlicher strategischer Ansätze im Umgang mit Diversität auf die Innovationsfähigkeit aufzuzeigen.

Strategische Ansätze des Diversity Managements

Strategische Ansätze des Diversity Managements (Diversity Perspectives) stehen für eine ganz bestimmte Art und Weise des Umgangs mit Vielfalt in Unternehmen und beziehen sich auf die normativen Überzeugungen und Erwartungen von Organisationsmitgliedern hinsichtlich der Fragestellungen, warum und welchen Wert kulturelle Diversität in Organisationen und auf organisationale Wertschöpfungsprozesse hat. Aktuelle Forschung unterscheidet fünf Diversity-Perspektiven (Podsiadlowski et al., 2013):

- ▶ Organisationen mit einer Reinforcing-Homogeneity-Perspektive (bzw. Resistance-Ansatz) streben nach Homogenität und sind gegenüber kultureller Diversität resistent. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Organisationen und ihre Mitglieder auf natürliche Weise Gleichheit und Ähnlichkeit der Organisationsmitglieder suchen, denn die Auseinandersetzung mit „dem anderen“, „dem Fremden“ wirkt als Bedrohung und auch als Kostenfaktor. Diversität wird hier als wenig wertvoll betrachtet, entsprechend ist ein Diversity Management auch nicht implementiert.
- ▶ In Organisationen mit einer Colour-Blind-Perspektive werden kulturelle Diversität und kulturelle Unterschiede nivelliert. Menschen sollten allein anhand ihrer Kompetenzen beurteilt werden. Unternehmen fokussieren (z.B. bei Einstellungen und Beförderungen) folglich auf Kompetenzen und Qualifikationen. Kulturelle Diversität wird so weder anerkannt noch verleugnet. Allein funktionale bzw. disziplinäre Diversität wird als vorteilhaft und wertvoll wahrgenommen. Colour-Blind sollte insofern inklusivem Verhalten in Organisationen entgegenwirken und soziale Distanzen und Ungleichheiten erleichtern.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welcher strategische Ansatz im Umgang mit Diversität erhöht die organisationale Innovationsfähigkeit?

Methodik: Es wurde eine quantitative Befragung (N=392) in kleinen, mittleren und großen multinationalen Unternehmen in Österreich durchgeführt.

Praktische Implikationen: Eine strategische Ausrichtung, die kulturelle oder kompetenzbasierte Diversität wertschätzt, unterstützt die wahrgenommene Innovationsfähigkeit der Organisation. Integration & Learning ist eine relevante Diversity-Perspektive zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit, wichtig sind jedoch auch Fairness und eine hohe Kompetenzorientierung. Organisationen, die nach Homogenität streben, reduzieren hingegen ihre Chancen auf Innovationen.

- ▶ In Organisationen mit einer Fairness-Perspektive wird versucht, Chancengleichheit herzustellen und Diskriminierung zu vermeiden. Spezifische Maßnahmen sollen kulturelle Minderheiten in Organisationen unterstützen und gleichberechtigt an betrieblichen Prozessen (z.B. Beförderung) beteiligen. Die Gleichbehandlung wird aufgrund gesetzlicher Anforderungen (z.B. Affirmative Action, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz) umgesetzt. Weitere Vorteile durch Diversität werden nicht erwartet.
- ▶ Organisationen mit einer Access-Perspektive erkennen kulturelle Diversität als wertvolle Ressource in Unternehmen an, um Marktzugangsvorteile und Legitimität über eine heterogene Belegschaft zu generieren. Diversität (bzw. die kulturelle Zugehörigkeit) von Mitarbeitern wird als Potenzial begriffen, neue Märkte und Marktsegmente zu erschließen und auszuschöpfen, aber auch Kundenbedarfe zu erkennen. Es wird nicht zwingend in Diversitätsmaßnahmen (wie z.B. unter der Fairness-Perspektive) investiert, da die kulturelle Zugehörigkeit als gegebenes Merkmal aufgefasst wird.
- ▶ In Organisationen mit einer Integration & Learning-Perspektive wird Diversität als strategische Ressource gesehen, die organisationale Lernprozesse unterstützt und damit zu Synergien, Innovationen und höherer Mitarbeiterbindung führen kann. Es wird die Notwendigkeit betont, die kulturelle Vielfalt in der Belegschaft als Wertschöpfungsbeitrag in die Unternehmensleistung zu überführen und durch geeignete Maßnahmen und Instrumente zu unterstützen. Diese Perspektive wird häufig als Ideal eines Diversity Managements beschrieben.

Diese Diversity-Perspektiven lassen sich auf einem Kontinuum zwischen vermeidenden und proaktiven Ansätzen einordnen. Mit einem eher vermeidenden Ansatz (Reinforcing Homogeneity, Colour-Blind) strebt die Organisation nach Bewahrung und Übereinstimmung von organisationalen und individuellen Werten und Qualifikationen (Fit-Gedanke). Colour-Blind priorisiert fachliche Kompetenzen und vernachlässigt andere kulturelle Diversitätsdimensionen. Proaktive Diversity-Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich ihres Grads an Inklusion und Integration kultureller Diversitätsdimensionen (Access, Fairness und Integration & Learning). Welchen Effekt weisen die

strategischen Ansätze zum Umgang mit Diversität, die hinter derartigen Perspektiven stecken, auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation aus?

In der empirischen Forschung zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Unternehmensklima und der Diversitäts-Innovations-Beziehung (Yang & Konrad, 2011): Nur in einer inklusiven Arbeitsumgebung, in der Minoritäten eine hohe Mitwirkung erzielen, können Innovationen generiert werden. Kulturelle Diversität erhöht dann die Innovationsfähigkeit, wenn Minoritäten in der Organisation integriert sind. Auch Ely und Thomas (2001) schreiben (allein) Organisationen mit einer Integration & Learning-Perspektive eine erhöhte Innovationsfähigkeit zu. Demzufolge beeinflusst eine proaktive, auf Inklusion und Partizipation ausgerichtete Diversity-Perspektive die Innovationsfähigkeit einer Organisation. Organisationen mit proaktiven Diversity-Perspektiven (Fairness, Access und Integration & Learning) bieten einen Kontext, in dem kulturelle Diversität wertgeschätzt wird und damit als wichtige Ressource für Unternehmen anerkannt wird. Eine Vielfalt an unterschiedlichen, kulturell bedingten Perspektiven sollte dann zu besseren Problemlöse- und Entscheidungskompetenzen in Organisationen, aber auch zu vielfältigeren Zugängen außerhalb der Organisation führen und darüber die Innovationsfähigkeit erhöhen, wenn ein proaktiver Ansatz in der Organisation umgesetzt ist.

H1: Organisationen mit einem proaktiven Diversity-Ansatz sind innovativer als Organisationen, die nach Homogenität streben.

H2: Die Integration & Learning-Perspektive hat den größten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

Vermeidende Strategien fassen kulturelle Diversität als ein Zufallsprodukt auf, das nicht gemanagt werden muss. Das Streben nach Homogenität müsste kreative Problemlösungsmechanismen reduzieren und sollte dazu führen, dass Innovationen nicht aktiv gefördert und gesucht werden. Der Fit-Gedanke in Organisationen sollte somit zu niedriger Innovationskraft führen. Gröschke und Podsiadlowski (2013) zeigen, dass in deutschen und österreichischen Organisationen die Colour-Blind-Perspektive am stärksten ausgeprägt ist. Colour-Blind nivelliert kulturelle Unterschiede im Denken und Handeln von Menschen und stellt allein auf die Kompetenzen und Qualifi-

kationen der Belegschaft ab. Aus einer ressourcenorientierten Perspektive muss aber vermutet werden, dass aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen ein bewusster Umgang mit unterschiedlichen kognitiven Qualitäten die Innovationsfähigkeit positiv beeinflusst. Die Literatur zu funktionaler Diversität verdeutlicht hier, dass eine heterogene Wissensbasis sowie die Verknüpfung und Rekombination von Wissen Innovationsprozesse unterstützen (z.B. Østergaard et al., 2011). Daher kann angenommen werden:

- H3:** Eine Reinforcing-Homogeneity-Perspektive reduziert die Innovationsfähigkeit von Organisationen.
- H4:** Eine Colour-Blind-Perspektive hat als wahrgenommener, erweiterter Kompetenzpool einen positiven Effekt auf die Innovationsfähigkeit der Organisation.

Methode, Erhebungsinstrumente und Stichprobe

Diese Befragung ist Teil des international EU-geförderten Projekts „Inclusive identities in the context of increasing culturally diverse workplaces“. Im Rahmen des Projekts wurde eine Querschnittsbefragung von in Österreich ansässigen Unternehmen im Jahr 2012 durchgeführt. In Österreich wird kulturelle Diversität hauptsächlich über 13 anerkannte ethnische Minderheiten thematisiert (Bendl et al., 2010). Im Fragebo-

gen wurde nach den Diversity-Perspektiven, der wahrgenommenen Innovationsfähigkeit und als kontrollierende Variablen nach der wahrgenommenen Diversität in der Organisation, nach Angaben zum Unternehmen und demographische Angaben gefragt. 97% der Befragten füllten den Fragebogen in der deutschen Version aus, 3% in der englischen Version.

Diversity-Perspektiven: Der Diversity Perspective Questionnaire (DPQ; Podsiadlowski et al., 2013) erfasst die organisationalen Ansätze zum Umgang mit Diversität und besteht aus fünf Subskalen, die jeweils eine Diversity-Perspektive erfragen. Die Subskalen bestehen aus sechs Items und weisen jeweils eine hohe interne Reliabilität auf: Reinforcing Homogeneity (z.B. „Die Produktivität einer homogenen Belegschaft ist besser.“; Cronbachs Alpha $\alpha=.86$), Colour-Blind (z.B. „In unserer Organisation zählt die Qualifikation und nicht die Herkunft.“; Cronbachs Alpha $\alpha=.80$), Fairness (z.B. „Unsere Organisation ist kulturell divers, weil wir Chancengleichheit ernst nehmen.“; Cronbachs Alpha $\alpha=.81$), Access (z.B. „Personen passen in unsere Organisation, wenn die Diversität der MitarbeiterInnen zu der unserer KundInnen/KlientInnen passt.“; Cronbachs Alpha $\alpha=.82$), und Integration & Learning (z.B. „Kulturelle Diversität bringt neue Ideen und anderes Wissen an die Arbeitsplätze in verschiedenen Geschäftsbereichen.“; Cronbachs Alpha $\alpha=.86$).

Wahrgenommene Innovationsfähigkeit: Organisationale Innovationsfähigkeit wurde mit vier Items der Innovations-Skala (De Dreu & West, 2001) erfasst. Die Items wurden von der Teamebene auf die Organisation angepasst (z.B. „In dieser Organisation wird kaum über neue oder alternative Arbeitsmethoden und Arbeitsprozesse nachgedacht.“; Cronbachs Alpha $\alpha=.75$).

An der Befragung nahmen 392 Mitarbeiter kleiner (n=96), mittlerer (n=102) und großer (n=188) multinationaler Unternehmen teil. Die Unternehmen gehörten zur Finanzbranche (28%), Produktion, öffentlichen Verwaltung, IT-Branche (je 9%), Handel (6%), Verkehr und Transport und zum Bildungssektor (je 4%) sowie zur Landwirtschaft, Sozialdienst und Unterhaltungsbranche. 78% der Befragten verfügen über die österreichische Staatsbürgerschaft, 11% über die osteuropäische Staatsbürgerschaft und jeweils 1% über die osteuropäische Staaten (Ungarn, Bosnien, Kroatien, Polen, Slowakei, Tschechien) sowie Italien, Finnland, Liechtenstein und Südafrika. 53% der Befragten sind männlich, 46% weiblich. Der Altersdurchschnitt liegt bei 41 Jahren (SD=11.15) und rangiert von 18 bis 72 Jahren. Im Durchschnitt waren die Befragten elf Jahre im Unternehmen beschäftigt (SD=10.01). 38,6% der Befragten haben bereits im Ausland gelebt (von zwei Monaten bis zu neun Jahren). 21% der Befragten haben eine Führungsposition, meist auf mittlerer Managementebene, inne.

Abb. 1: Deskriptive Statistik und Interkorrelationen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Reinforcing Homogeneity	3.26	.76	1						
2. Colour-Blind	3.94	.59	.14**	1					
3. Fairness	3.32	.65	.34**	.29**	1				
4. Access	3.37	.66	.23**	.19**	.70**	1			
5. Integration & Learning	3.66	.66	-.06	.41**	.55**	.71**	1		
6. Innovation	2.56	.79	.06	.30**	.30**	.13**	.19**	1	
7. Wahrgenommene Diversität	3.56	1.60	-.09	.04	.16**	.19**	.23**	.15**	1

Anmerkung 1: N=390; *p<.05, **p<.01

Anmerkung 2: 5-stufige Likert-Skala von 1 (stimmt überhaupt nicht) bis 5 (stimmt voll und ganz); wahrgenommene Diversität wurde auf einer 7-stufigen Skala bewertet (1=sehr homogen bis 7=sehr heterogen)

Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

Deskriptive Statistiken und Korrelationen der erfragten Skalen sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abb. 2: Regressionsanalyse zur Vorhersage von organisationaler Innovationsfähigkeit

Variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Colour-Blind	.41	.06	.31	.32	.06	.24	.34	.07	.25
Fairness				.29	.06	.23	.33	.07	.26
Innovation							-.08	.07	-.07
R ²		.09			.14			.15	
F for change in R ²		39.86**			22.43**			21.90**	

Anmerkung: **p<.01

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Überprüfung der Hypothese 1, wonach Organisationen mit einem proaktiven Diversity-Ansatz innovativer seien als Organisationen, die nach Homogenität streben, wurde eine lineare Regression gerechnet. Reinforcing Homogeneity hat keinen signifikanten Effekt auf die Innovationsfähigkeit der Organisation [F(1,388)=1.42, p=.23; Bestätigung Hypothese 3], während Fairness [F(1,388)=38.71, p=.00], Access [F(1,388)=6.97, p=.01] sowie Integration & Learning [F(1,388)=14.38, p=.00] die Innovationsfähigkeit der Organisation erhöhen. Hypothese 1 wird also bestätigt. Auch Colour-Blind [F(1,388)=39.86, p=.00] erhöht die Innovationsfähigkeit der Organisation, sodass Hypothese 4 ebenfalls angenommen werden kann.

Hypothese 2 besagt, dass Integration & Learning den stärksten Effekt auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen hat. Zur Prüfung dieser Hypothese wurde eine hierarchische Regressionsanalyse gerechnet. Im Ergebnis wird deutlich (vgl. Abb. 2), dass Colour-Blind die höchste Wirkung auf die Innovationsfähigkeit hat (Model 1) und sich die Varianzaufklärung auf 14% erhöht, wenn sowohl Colour-Blind als auch Fairness in Organisationen Berücksichtigung finden. Eine Integration der Integration & Learning-Perspektive erhöht die Varianzaufklärung nicht signifikant. Daher muss Hypothese 2 abgelehnt werden. In österreichischen Organisationen wirkt sich eine Fokussierung auf die Kompetenzen der Belegschaft positiver auf die Innovationsfähigkeit aus als ein kulturell inklusiver Diversity-Ansatz.

Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Strategische Ansätze, die entweder auf Kompetenzen oder kulturelle Diversität fokussieren, beeinflussen positiv die wahr-

genommene Innovationsfähigkeit von Organisationen. Das Streben nach Homogenität hat keinen Einfluss auf die Innovationskraft einer Organisation. Diversität, (national-)kulturell oder kompetenzorientiert, ist demzufolge dann eine wertvolle strategische Ressource in Organisationen, wenn sie strategisch eingesetzt und gemanagt wird.

Überraschend ist die Bedeutsamkeit der Colour-Blind-Perspektive. Colour-Blind, kombiniert mit Fairness-Ansätzen, zeigt in unseren Daten den größten Effekt auf die wahrgenommene Innovationsfähigkeit der Organisation. Unser quantitatives Vorgehen kommt daher zu anderen Ergebnissen als qualitative Fallanalysen im nordamerikanischen Raum, die allein Integration & Learning Innovationsförderlichkeit unterstellen (Ely & Thomas, 2001). Unsere Daten geben so einen Hinweis darauf, dass ein nordamerikanisches Managementkonzept zwar im europäischen Kontext eingeführt werden kann, die Effekte jedoch verschieden sein können. In Abhängigkeit der gesellschaftlichen und politischen Sensibilisierung im Umgang mit kulturellen Unterschieden zeigt sich für Österreich eine Präferenz für Colour-Blind und eine erhöhte Innovationskraft für Organisationen, die Kompetenzen und einen fairen Umgang mit (kulturellen) Minoritäten fördern.

Unsere Untersuchung ist natürlich nicht ohne Limitierungen. Die Daten basieren auf Selbstauskünften, sodass die Wahrscheinlichkeit eines Methoden-Bias nicht ausgeschlossen werden kann. Die Messung der Innovationsfähigkeit mithilfe einer Skala und weniger aufgrund objektiver Bewertungsmaßstäbe muss als kritisch eingestuft werden. Jedoch besteht in der Forschung Uneinigkeit darüber, wie Innovationsfähigkeit angemessen erhoben werden kann (Crossan & Apaydin, 2010). In unserer Studie haben wir daher den Fokus auf die Wahrnehmung und Einschätzung des Umgangs von Diversität auf Innovation gelegt. Eine Querschnittstudie erfasst zudem nur einen Zeitpunkt über unterschiedliche Unternehmen hinweg. Wir haben zwar Branchen-, Geschlechts- und Minoritäten-/Majoritäten-Effekte sowie für die Unternehmensgröße kontrolliert, jedoch geben die Antworten nur die Wahrnehmung eines Mitarbeiters eines Unternehmens zu einem Zeitpunkt wieder. Weiter können wir nicht von Kausalitäten ausgehen, da eine quantitative Befragung nicht darauf ausgelegt ist, Kausalitäten zu identifizieren. Sie gibt allein Hinweise auf mögliche Wirkzusammenhänge in Organisationen.

Weitere Forschung ist nötig, um unsere Ergebnisse insbesondere durch einen Methodenmix zu verifizieren. Europäische Vergleichsstudien könnten dazu beitragen, die Übertragbarkeit nordamerikanischer Managementkonzepte wie das Diversity Management zu prüfen und stärker die Notwendigkeit lokaler, kultureller Anpassungen in den Untersuchungsdesigns und der praktischen Umsetzung zu integrieren. Organisationsbezogene Analysen können durch den Einsatz des Diversity Perspective Questionnaires unterstützt werden und aufzeigen, inwieweit organisationale und gruppenspezifische Erfolgsgrö-

Ben durch strategische Entscheidungen beeinflusst werden.

Diese Studie ist eine der ersten, die mithilfe einer quantitativen Befragung den Zusammenhang zwischen Diversity-Ansatz und Innovation in Organisationen beleuchtet: Eine strategische Ausrichtung, die kulturelle oder kompetenzbasierte Diversität wertschätzt, unterstützt die Innovationsfähigkeit der Organisation. Integration & Learning ist eine relevante Diversity-Perspektive zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit; wichtig sind jedoch auch Fairness und eine hohe Kompetenzorientierung, zumindest im österreichischen Kontext. Organisationen, die nach Homogenität streben, reduzieren hingegen ihre Chancen auf Innovationen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bendl, R./Hanappi-Egger, E./Hofmann, R. (2010):** Austrian perspectives on diversity management – Regulations, debates, practices and trends. In A. Klarsfeld (Ed.), *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment* (pp. 27–45). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Crossan, M. M./Apaydin, M. (2010):** A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- De Dreu, C. K.W./West, M. A. (2001):** Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201.
- Ely, R. J./Thomas, D. A. (2001):** Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administration Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Gröschke, D./Podsiadlowski, A. (2013):** Ansätze zum Management von Diversity in Unternehmen – Von Colour-Blind zu Colour-Full? *Wirtschaftspsychologie aktuell*. Schwerpunkt: Arbeitswelt der Vielfalt, 4, 28-34.
- Jackson, S. E./Joshi, A./Erhardt, N. L. (2003):** Recent research on team and organizational diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6): 801-830.
- Jain, R. (2010):** Innovation in Organizations: A Comprehensive Conceptual Framework for Future Research. *South Asian Journal of Management*, 17 (2), 81-111.
- Kilduff, M./Angelmar, R./Mehra, A. (2000):** Top-Management-Team diversity and team performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11, S. 21-34.
- Mohammadi, A./Broström, A./Franzoni, C. (2017):** Workforce Composition and Innovation: How Diversity in Employees' Ethnic and Educational Backgrounds Facilitates Firm-Level Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 406-426.
- Østergaard, C. R./Timmermans, B./Kristinsson, K. (2011):** Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.
- Podsiadlowski, A. (2002):** Multikulturelle Arbeitsgruppen in Unternehmen: Bedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit am Beispiel deutscher Unternehmen in Südostasien. Münster, Germany: Waxmann Verlag GmbH.
- Podsiadlowski, A./Gröschke, D./Kogler, M./Springer, C./van der Zee, K. (2013):** Managing a culturally diverse workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Research*, 37, (2), 159-175.
- Richard, O. C./Barnett, T./Dwyer, S./Chadwick, K. (2004):** Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 255-266.
- Rodan, S./Galunic, D. C. (2004):** More than Network Structure: How Knowledge Heterogeneity Influences Managerial Performance and Innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25, 541-556.
- Yang, Y./Konrad, A. (2011):** Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (8), 1062–1083.



PROF. DR. DANIELA GRÖSCHKE
Juniorprofessur für Interkulturelle
Wirtschaftskommunikation an der
Philosophischen Fakultät
Friedrich-Schiller-Universität Jena
E-Mail: daniela.groeschke@uni-jena.de
www.iwk-jena.de



DR. ASTRID PODSIADLOWSKI
Head of Sector and Senior Researcher in
Department of Equality and Citizen's Rights
Fundamental Rights Agency of the European
Union
E-Mail: Astrid.Podsiadlowski@fra.europa.eu
www.fra.europa.eu

Acknowledgement:

Für die Datenerhebung und -analyse erhielt Dr. Astrid Podsiadlowski Förderung von der Europäischen Union durch das 7. Forschungsrahmenprogramm als Marie-Curie Fellow (Marie Curie International Reintegration Grant: FP/-PEOPLE-2007-4-3-IRG, grant agreement number PIRG02-GA-224818). Die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Diversitätsperspektiven war essenzieller Bestandteil dieses EU-Projekts.

SUMMARY

Research question: Which diversity perspective increases the capability to innovate in organisations?
Methodology: A quantitative study (N=392) was conducted in small, medium-size and large multinational corporations in Austria.
Practical implications: A strategy emphasizing cultural or functional diversity increases the perceived innovativeness in organizations. Integration and Learning is one important strategy to increase innovativeness; even more important are fair and competence-based processes and strategies. Organizations striving for homogeneity decrease their opportunities for innovation.

Die Bedeutung von Verhandlungsvorgesprächen im interkulturellen Vergleich

Von Prof. Dr. Uta Herbst und Marie-Christin Weber (Universität Potsdam)

Verhandlungen sind Austauschprozesse zwischen zumindest zwei Personen oder Parteien, die immer dann stattfinden, wenn es eine konfliktäre Interessenlage zu lösen gilt. Sie treten in nahezu allen intra- sowie interorganisationalen Bereichen auf, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, mit Kunden oder aber mit Lieferanten und Kooperationspartnern. Dadurch bestimmen Verhandlungen den Arbeitsalltag und die gemeinsame Projektvollendung. Charakteristisch für eine Verhandlung ist zudem, dass sich die Parteien häufig mehrfach treffen (müssen), um zu einer Einigung zu gelangen (Harinck/De Dreu, 2008). Dies trifft vorwiegend für solche Verhandlungen zu, die sich durch eine hohe Komplexität auszeichnen (Crump, 2015). Jedes Aufeinandertreffen der Parteien und jede Phase vor bzw. zwischen den Verhandlungsrunden stellt dabei eine eigene, in sich abgeschlossene Einheit dar. Eingeleitet wird ein komplexer Verhandlungsprozess häufig durch Vorgespräche (Schiff, 2008). Diese werden zum gegenseitigen Kennenlernen genutzt, aber vor allem auch zum Austausch über generelle Rahmenbedingungen, personelle oder technische Kapazitäten, Zeitpläne oder finanzielle Bedingungen, während eine finale Einigung meist erst am Ende eines Verhandlungsprozesses, der sogenannten Hauptverhandlung, erzielt wird. Somit dienen Vorgespräche im Hinblick auf einen Verhandlungsprozess in erster Linie der Identifizierung wichtiger Verhandlungsthemen und stellen dadurch oftmals einen wichtigen Einflussfaktor auf die nachgelagerten Verhandlungsrunden dar. Während insgesamt der Bedeutung eines systematischen und damit einhergehend professionellen Managements von Verhandlungen in der Praxis nicht immer ausreichend Rechnung getragen wird, fällt auf, dass der Einflussfaktor „Vorgespräche“ bislang kaum berücksichtigt wird. Dies kann jedoch einen negativen Einfluss auf den gesamten Verhandlungsprozess nehmen, denn Vorgespräche können die ersten Weichen für die Verhandlung stellen und den Verlauf sowie das Ergebnis signifikant beeinflussen. Ersten Erkenntnissen zufolge sind dabei gewisse Verhaltensweisen in der Kommunikation erfolgreicher als andere: Werden solche Kommunikationselemente verwendet, die den Verhandlungspartner für eine gemeinsame Vereinbarung begeistern, wirkt sich dies positiv auf den weiteren Verhandlungsprozess

Abb. 1: Der Verhandlungsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

aus, es kommt häufiger zu einer Einigung darüber, die Verhandlung fortzuführen, und der Verhandlungspartner zeigt eine größere Bereitschaft, auf die Interessen der anderen Seite einzugehen und damit durch Konzessionen die Konfliktsituation zu lösen (Weber/Schmidt/Herbst/Voeth, 2017). Die Verwendung dominanter Kommunikationselemente, die dazu dienen, eigene Vorstellungen bereits vor der eigentlichen Verhandlung zu diktieren, führt währenddessen zu weniger Einigungen. In einer zunehmend globalen Welt und in immer internationaler werdenden Wirtschaftsbeziehungen stellt sich jedoch die Frage, inwiefern diese Erkenntnis kulturübergreifend gültig ist. Aufgrund kultureller Diskrepanz erscheint der Vergleich einer westlichen und einer asiatischen Kultur im Hinblick auf praktische Implikationen besonders spannend. Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag interkulturelle Unterschiede in der Durchführung von Verhandlungsvorgesprächen. Hierzu wurde ein Experiment mit deutschen und chinesischen Probanden als Beispiel einer westlichen bzw. einer asiatischen Kultur durchgeführt.

Vorgespräche in der Verhandlungsführung

Die Interaktion zwischen den Parteien ist nicht allein auf die Hauptverhandlung beschränkt, häufig kommunizieren Parteien schon vor der Verhandlung miteinander oder sogar in regelmäßigen Abständen. Vorgespräche beschreiben dabei je-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie unterscheidet sich die Kommunikation in den Vorgesprächen einer Verhandlung zwischen Deutschen und Chinesen?

Methodik: Inhaltsanalyse eines Verhandlungsexperiments

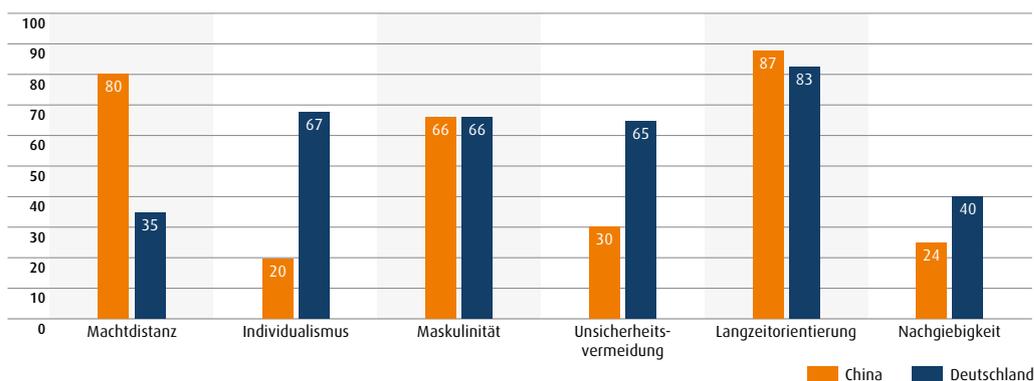
Praktische Implikationen: Vorgespräche sollten strategisch genutzt werden, um die Verhandlung zu beeinflussen. Dabei unterstützt eine positive Kommunikationsführung die Einigungsfindung.

de Form der Kommunikation zwischen den Parteien, die im Vorfeld einer Verhandlung auftritt. Sie enden mit der Einigung auf eine Verhandlung oder mit dem Abbruch der Interaktion (Schiff, 2008). Innerhalb der Vorgespräche können die Parteien Informationen austauschen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit erörtern, aber treffen noch keine Entscheidung, die den Konflikt schlussendlich löst. Dennoch entscheidet das Verhalten hier darüber, ob eine Vereinbarung infrage kommt oder generell nicht weiter verfolgt werden soll.

Ein Ansatz für die Erklärung der Bedeutung und Wirkung von Kommunikation innerhalb von Vorgesprächen ist die Framing-Theorie, die basierend auf der Prospect-Theorie entwickelt wurde. Die Theorie besagt, dass eine Person eine Situation als positiv oder negativ bewertet, je nachdem, ob sie als Gewinn oder Verlust beschrieben wird (Kahneman/Tversky, 1979; Tversky/Kahneman, 1981). Abhängig davon, wie eine Person eine bestimmte Situation wahrnimmt, verändert sich auch ihr Verhalten: Während die Wahrnehmung von Verlusten

zu einem risikobereiteren Verhalten führt und dadurch mit weniger Konzessionen und weniger Vertragsabschlüssen einhergeht, schwächt die Bewertung einer Situation als Gewinn die Risikobereitschaft, wodurch es zu mehr Konzessionen und in der Folge auch zu mehr Vertragsabschlüssen kommt (Neale/Bazerman, 1985). Möchte eine Partei mit dem Verhandlungspartner zu einem Abschluss kommen, ist es für sie folglich vorteilhaft, wenn der Verhandlungspartner positiv auf die Verhandlung eingestimmt ist und die Verhandlungssituation als Gewinn bewertet. Eine Möglichkeit, dem Verhandlungspartner einen positiven Rahmen für die Verhandlung aufzuerlegen, liegt darin, Kommunikation gezielt so einzusetzen, dass der Verhandlungspartner für die Zusammenarbeit begeistert wird (Weber et al., 2017). Interessant ist diese Erkenntnis vor allem vor dem Hintergrund, dass in der Hauptverhandlung das gegenteilige Verhalten Erfolg verspricht (z.B. De Dreu, 1995; Giebels/De Dreu/Van de Vliert, 2000): Hier erzielten Verhandlungsführende bessere Ergebnisse, wenn sie einen dominan-

Abb. 2: Die Kulturdimensionen nach Hofstede (Deutschland/China)



Quelle: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,germany/>

ten Verhandlungsstil verfolgen, da dieses Verhalten von dem Verhandlungspartner als Ausdruck hoher Limitationen interpretiert wird und dazu führt, eher Konzessionen einzugehen, als keine Einigung zu finden (van Kleef/De Dreu/Pietroni/Manstead, 2006).

Interkulturelle Unterschiede beim Einsatz von Vorgesprächen

Da kulturelle Unterschiede bereits in vielen Bereichen der Verhandlungsführung, insbesondere auch im Vergleich westlicher und asiatischer Kulturen, aufgedeckt wurden (z.B. Chuah/Hoffmann/Larner, 2014), sind solche auch in der Durchführung von Vorgesprächen zu vermuten. Bei der Betrachtung von Kulturen sind die Kulturdimensionen nach Geert Hofstede ein gängiger und häufig angewandter Ansatz zur Erklärung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten (Hofstede, 2011). In seinem Modell unterteilt Hofstede Kulturen in sechs Dimensionen: Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus, Maskulinität, langfristige Ausrichtung und Nachgiebigkeit. Untersuchungen zeigen hierbei, dass sich Deutsche und Chinesen in den Dimensionen Machtdistanz, Individualismus und Unsicherheitsvermeidung signifikant unterscheiden (vgl. Abb. 2).

Im Verhandlungskontext ist zunächst die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus interessant. In einer individualistischen Kultur liegt der Fokus auf dem Individuum. Jeder Angehörige einer als individualistisch geltenden Kultur folgt seinen persönlichen Ansichten und Zielen. In einer kollektivistischen Kultur hingegen tritt das Individuum in den Hintergrund, während Ansichten und Ziele der Gruppe höchsten Stellenwert haben (Hofstede/Jonker/Verwaart, 2010). Charakteristisch für solche Kulturen sind das ausgeprägte Harmoniebedürfnis und die starke Beziehungsorientierung (Hofstede, 2011). Während Deutsche als individualistisch gelten, sind Chinesen ein typisches Beispiel für eine kollektivistische Kultur. Werden diese Annahmen auf eine Verhandlungssituation übertragen, bedeutet dies, dass für einen Chinesen der Aufbau einer Geschäftsbeziehung von sehr großer Bedeutung und somit auch wichtiger als der Vertragsabschluss selbst ist. Das Harmoniebedürfnis sollte sich auch in der Kommunikation innerhalb der Vorgespräche durch Verwendung positiver Argumente, die den Aufbau einer Beziehung begünstigen, widerspiegeln. Deutsche Verhandlungsführende hingegen werden in Anlehnung an die Theorie weniger auf die Harmonie mit ihrem Verhandlungspartner achten und vielmehr zielstrebig eine Lösung des Konflikts verfolgen. Ein solches Verhalten würde für weniger positive Argumente sprechen und für die vermehrte Verwendung von negativen Reaktionen oder der Zurückweisung von Argumenten, wenn der Verhandlungsverlauf von der Einigung abweicht. Folglich ist anzunehmen, dass Chinesen in Vorgesprächen häufiger positive Kommunikationselemente als Deutsche einsetzen,

während deutsche Verhandlungsführende vermehrt negative Kommunikationselemente verwenden (H1).

Die Dimension der Unsicherheitsvermeidung bezieht sich nach Hofstede (2011) darauf, wie gut Personen mit unvorhersehbaren Situationen umgehen können und wie stark das Leben im Allgemeinen reglementiert ist. Eine Kultur mit schwacher Unsicherheitsvermeidung kommt mit wenigen Vorschriften und Gesetzen aus. Personen, die einer solchen Kultur angehören, zeichnen sich dadurch aus, dass sie gut mit chaotischen Situationen umgehen können und unvoreingenommen an Neues herangehen. Eine Kultur mit einem hohen Maß an Unsicherheitsvermeidung braucht hingegen klare Strukturen und Regeln. Personen eines solchen Kulturkreises fühlen sich nur dann wohl, wenn sie wissen, was auf sie zukommt und sie nicht mit unvorhersehbaren Situationen konfrontiert werden. Hofstede gibt den Wert der Unsicherheitsvermeidung bei der deutschen Kultur doppelt so hoch an wie bei der chinesischen. Einhergehend mit der Akzeptanz von unvorhersehbaren Situationen geht auch, dass diese Personen in einer Verhandlung kompromissbereiter sind und mehr Risiken eingehen (Faure, 1998). Die Übertragung dieser Ausprägung auf eine Verhandlungssituation ließe vermuten, dass Chinesen mit neuen Situationen flexibler umgehen, sich diesen anpassen können und dadurch auch kompromissbereiter sind. Für deutsche Verhandlungsführende sollte der Umgang mit Unstimmigkeiten oder neuen Ideen, die in einer Verhandlung geäußert werden, hingegen schwieriger sein und die Kompromissbereitschaft senken. Eine Abweichung vom Plan könnte Nervosität hervorrufen und Ausdruck in Drohungen finden. Diese Überlegungen sprechen dafür, dass Chinesen häufiger Kompromissbereitschaft zum Ausdruck bringen, während Deutsche direkter sind, sich stärker an ihre Regeln halten und aus diesem Grund häufiger Drohungen aussprechen (H2).

Die Kulturdimensionen legen nahe, dass Chinesen Vorgespräche nutzen, um eine Beziehung mit ihrem Verhandlungspartner aufzubauen, u.a. indem sie ein harmonisches Umfeld schaffen. Deutsche hingegen fokussieren sich auf die Verhandlung selbst und legen weniger Wert auf Harmonie und die Beziehung mit ihrem Verhandlungspartner. Angewandt auf die Theorie des Framings deutet dies darauf hin, dass das Verhalten der Chinesen eher einen positiven Rahmen für die Verhandlung schafft als das Verhalten der Deutschen. Da ein positiver Rahmen gemäß erster Erkenntnisse schlussendlich zu einer höheren Anzahl an Vertragsabschlüssen in einer Verhandlung führt, sollten Chinesen erfolgreicher als Deutsche sein und am Ende der Vorgespräche häufiger eine Einigung über die Fortsetzung in Form einer Verhandlung erzielen (H3).

Methodisches Vorgehen und Ergebnisse

Um das Kommunikationsverhalten innerhalb von Vorgesprächen zu untersuchen, wurde ein Verhandlungsexperiment mit

Abb. 3: Angewandte Kommunikationselemente im interkulturellen Vergleich

	Chinesen		Deutsche		t
	M	SD	M	SD	
Drohung	0,22	0,59	0,59	0,88	2,22**
Zurückweisung	4,28	2,02	2,97	2,51	-2,67***
Negative Reaktion	0,06	0,33	0,21	0,69	1,29
Täuschung/Lüge	0,81	0,95	0,89	1,45	0,33
Versprechung	0,61	0,77	1,13	1,95	1,53
Kompromissbereitschaft	3,17	1,92	2,34	2,06	-1,95*
BATNA-Bezug	2,00	1,37	2,15	1,90	0,41
Beziehungsnachricht	1,03	1,44	1,84	1,90	2,20**
Kompliment	0,25	0,50	0,26	0,51	0,12
Small Talk	4,00	2,20	4,95	2,27	2,02**
Emoticons	1,31	2,00	1,05	1,30	-0,77

*** statistisch signifikant $p < 0,01$

** statistisch signifikant $p < 0,05$

* statistisch signifikant $p < 0,1$

Quelle: Eigene Darstellung

100 deutschen und chinesischen Einkäufern durchgeführt, bei dem die Probanden mithilfe eines Online-Chat-Tools Vorgespräche in der Rolle eines Einkäufers mit einem potenziellen IT-Zulieferer führen mussten. Die Gespräche wurden aufseiten des Zulieferers mit trainierten Verhandlungsagenten geführt. Ziel der Vorgespräche war es, den Verhandlungsrahmen für die einzelnen Konditionen festzulegen und eine Entscheidung darüber zu treffen, ob der Verhandlungsprozess weiter verfolgt werden soll. Mittels Inhaltsanalyse wurden die Chatprotokolle der Verhandlungen im Hinblick auf das Kommunikationsverhalten kodiert. Für die Kodierung wurden 14 Items verwendet, die auf Studien der Emotionsforschung basieren (z.B. Adair/Loewenstein, 2013). Um Reliabilität zu garantieren, wurden alle Chats von zwei Wissenschaftlern analysiert und anschließend von einer dritten Person stichprobenartig überprüft.

Nach der Eliminierung von Ausreißern verblieben im Datensatz insgesamt 97 Probanden, darunter 61 Deutsche und 36 Chinesen. Für die Analyse der Kommunikation wurden mittels Clusteranalyse die Elemente Drohung, Zurückweisung, negative Reaktion und Täuschung der Kategorie „negativ“ zugeordnet, während Kompromissbereitschaft, positive Beziehungsnachricht und Komplimente der „positiven“ Verhaltensweise zugeschrieben wurden. Die Auswertung der Hypothesen erfolgte über Mittelwertvergleiche.

Entgegen der Erwartungen zeigen die Ergebnisse, dass negative Kommunikationselemente häufiger von chinesischen ($M_{CN}=7,361$; $SD_{CN}=3,136$) als von deutschen ($M_{DE}=6,803$; $SD_{DE}=4,328$) Probanden eingesetzt wurden. Somit muss Hypothese H1 abgelehnt werden.

Obwohl Chinesen häufiger auf negative Elemente zurückgreifen, sind bei Betrachtung einzelner Items klare Unterschiede zu erkennen. So machen Chinesen häufiger ihre Kompromissbereitschaft deutlich ($F(1,95)=0,059$, $p < 0,05$, $M_{CN}=3,17$, $SD_{CN}=1,920$; $M_{DE}=2,34$, $SD_{DE}=2,057$), während Deutsche häufiger Drohungen aussprechen ($F(1,95)=13,600$, $p < 0,05$, $M_{CN}=0,22$, $SD_{CN}=0,591$, $M_{DE}=0,59$, $SD_{DE}=0,883$). Diese Ergebnisse unterstützen Hypothese H2. Als erfolgreicher Abschluss der Vorgespräche wird die Einigung für eine Fortführung der Beziehung in Form einer Verhandlung gewertet. Da vermutet wurde, dass eine positiv gefärbte Kommunikationsführung zu einer höheren Anzahl von Einigungen führt, sollten basierend auf den theoretischen Erkenntnissen Chinesen häufiger eine Einigung finden als Deutsche. Tatsächlich zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Während 73% der deutschen Probanden eine Einigung mit ihrem Verhandlungspartner trafen, taten dies nur 67% der chinesischen Probanden.

Diskussion und praktische Implikationen

Im Rahmen der Studie wurde deutlich, dass sich das Kommunikationsverhalten von Deutschen und Chinesen in den Vorgesprächen einer Verhandlung in zentralen Punkten unterscheidet. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme, dass Deutsche einen dominanteren, ergebnisorientierteren Kommunikationsstil verfolgen, indem sie zum Beispiel häufiger Drohungen verwenden als Chinesen. Dennoch ist ihr Kommunikationsstil insgesamt weniger negativ geprägt als der chinesische. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass für Chinesen zwar die Beziehungsbildung im Vordergrund einer Verhandlung steht, was auch durch die vermehrte Bereitschaft zu Kompromissen verdeutlicht wird, jedoch eine Verhandlung auf der anderen Seite als Machtspiel oder Kampf angesehen wird (Faure, 1998). Im Zuge dieser Anschauung erscheint es logisch, dass negativere Kommunikationselemente, die in einer Kampfsituation passend erscheinen, angewandt werden. Gemeinhin wird basierend auf bereits bestehenden Erkenntnissen in Vorgesprächen davon ausgegangen, dass ein Ver-

Abb. 4: Einigung über Fortführung der Verhandlung

	n	Einigung	keine Einigung
Chinesen	36	67%	33%
Deutsche	61	74%	26%

Quelle: Eigene Darstellung

handlungsführender, der positive Kommunikationselemente verwendet, ein besseres Ergebnis erzielt. Dies trifft auch im vorliegenden Fall zu. Da jedoch, anders als erwartet, die deutschen Probanden einen positiveren Stil verfolgten, werden in dieser Gruppe auch bessere Ergebnisse erreicht.

Wie jede Studie weist auch dieser Beitrag einige Limitationen auf. Zunächst muss darauf hingewiesen werden, dass es den deutschen Probanden möglich war, auf Deutsch teilzunehmen. Chinesische Teilnehmer konnten hingegen nicht auf Chinesisch, sondern nur auf Deutsch oder Englisch an der Studie partizipieren. Die sprachliche Barriere kann besonders vor dem Hintergrund, dass in dieser Studie die Kommunikation untersucht wurde, zu Verzerrungen in den Ergebnissen führen. Außerdem waren die Verhandlungsagenten, welche die Rolle der Zulieferer einnahmen, ebenfalls Deutsch. Es ist durchaus möglich, dass bei einer Versuchswiederholung, in der Chinesen mit Chinesen kommunizieren, andere Ergebnisse erzielt werden.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können Implikationen für die Forschung auf der einen Seite, insbesondere aber auch für die Praxis auf der anderen Seite abgeleitet werden. Um noch validere Ergebnisse für den Vergleich von deutschen und chinesischen Verhandlungsführenden zu erlangen, sollte die Studie mit einem Design wiederholt werden, das jede Konstellation von Deutschen und Chinesen auf der Seite des Einkaufs und des Vertriebs berücksichtigt. Ein solches Untersuchungsdesign würde es auch ermöglichen, Implikationen für ein optimales Kommunikationsverhalten des jeweiligen Verhandlungspartners abzuleiten. Zum anderen sollte die Versuchswiederholung mehrere Runden umfassen, sodass der tatsächliche Einfluss der Vorgespräche auf den weiteren Verhandlungsprozess und die finale Einigung insbesondere unter Berücksichtigung der interkulturellen Komponente ergründet werden kann.

Für Praktiker verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich ein positives Kommunikationsverhalten während der Vorgespräche

lohnt, um geeignete Verhandlungspartner nicht frühzeitig zu verlieren und erfolgreich in eine Verhandlung einzutreten. Weiterhin zeigt die Studie, dass Chinesen viel an einer guten Geschäftsbeziehung gelegen ist und sie ihre Bereitschaft zu Kompromissen in Vorgesprächen offenlegen. Dennoch betrachten sie die Vorgespräche nicht losgelöst von, sondern bereits als Teil der Hauptverhandlung. Dies äußert sich durch ein kämpferisches Verhalten, welches in einer erhöhten Verwendung von negativen Reaktionen, Zurückweisungen und Drohungen Ausdruck findet. Verhandlungsführer sollten diese Erkenntnisse in ihre Vorbereitung und Durchführung von Vorgesprächen einbeziehen. Findet die Verhandlung mit einem deutschen Verhandlungspartner statt, ist die Begeisterungsvermittlung förderlich. Wird der Verhandlungspartner jedoch durch einen Chinesen repräsentiert, sollte mit schärferen Argumenten gerechnet werden. Soll der chinesische Verhandlungspartner noch nicht verloren gehen, sollte man mit den negativeren Argumenten umzugehen wissen und versuchen, ihn bereits zu ersten Konzessionen durch den Beziehungsaufbau zu verleiten. Wird nämlich in den Vorgesprächen die Konzessionsbereitschaft abgeklopft, kann dieses Wissen in die Vorbereitung der Hauptverhandlung einfließen.



PROF. DR. UTA HERBST

Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing
Universität Potsdam
E-Mail: uta_herbst@uni-potsdam.de
www.ls-herbst.de



MARIE-CHRISTIN WEBER, M. SC.

Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing
Universität Potsdam
E-Mail: marie-christin.weber@uni-potsdam.de
www.ls-herbst.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Adair, W. L./Loewenstein, J. (2013):** Talking It Through: Communication Sequences in Negotiation. In: Olekalns, M./Adair, W.L. (Hrsg.), *Handbook of Research in Negotiation*, New York: Edward Elgar, S. 3-23.
- Chuah, S.-H./Hoffmann, R./Larner, J. (2014):** Chinese Values and Negotiation Behavior: A Bargaining Experiment. In: *International Business Review* H. 23, S. 1203-1211.
- Crump, L. (2015):** Analyzing Complex Negotiations. In: *Negotiation Journal*, H. 2/31, S. 131-153.
- De Dreu, C. K. W. (1995):** Coercive Power and Concession Making in Bilateral. In: *Negotiation Journal of Conflict Resolution*, H. 39, S. 646-670.
- Faure, G. O. (1998):** Negotiation: The Chinese Concept. In: *Negotiation Journal*, H. 2/14, S. 137-148.
- Giebels, E./De Dreu, C. K. W./Van de Vliert, E. (2000):** Interdependence in Negotiation: Effects of Exit Options and Social Motive on Distributive and Integrative Negotiation. In: *European Journal of Social Psychology*, H. 30, S. 255-272.
- Harinck, F./de Dreu, C. K. W. (2008):** Take a Break! Or not? The Impact of Mindsets during Breaks on Negotiation Processes and Outcomes. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, H. 44, S. 397-404.
- Hofstede, G./Jonker, C.M./Verwaart, T. (2010):** Cultural Differentiation of Negotiating Agents. In: *Group Decision and Negotiation*, H. 21, S. 79-98.
- Hofstede, G. (2011):** Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. In: *Online Readings in Psychology and Culture*, 1/2, S. 1-26.
- Kahneman, D./Tversky, A. (1979):** Prospect Theory: An Analysis of Decisions under Risk. In: *Econometrica*, H. 47, S. 263-291.
- Neale, M. A./Bazerman, M. H. (1985):** The Effects of Framing and Negotiator Overconfidence on Bargaining Behaviors and Outcomes. In: *Academy of Management Journal*, H. 1/28, S. 34-49.
- Schiff, A. (2008):** Pre-Negotiation and its Limits in Ethno-National Conflicts: A Systematic Analysis of Process and Outcomes in the Cyprus Negotiations. In: *International Negotiation*, H. 13, S. 387-412.
- Tversky, A./Kahneman, D. (1981):** The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. In: *Science*, H. 211, S. 453-463.
- Van Kleef G./De Dreu, C. K. W./Pietroni, D./Manstead, A. S. R. (2006):** Power and Emotion in Negotiation: Power Moderates the Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Concession Making. In: *Journal of Social Psychology*, H. 36, S. 557-581.
- Weber, M.-C./Schmidt, M./Herbst, U./Voeth, M. (2017):** Effects of Pre-negotiation Behavior on the Subsequent Episode. In: Schoop M., Kilgour D. (Hrsg.) *Group Decision and Negotiation. A Socio-Technical Perspective*. GDN 2017. *Lecture Notes in Business Information Processing*, H. 293, S. 91-101.

SUMMARY

Research question: How does communication within the pre-negotiation episode differ between German and Chinese negotiators?

Methodology: Content analysis of a negotiation experiment

Practical implications: The pre-negotiation episode should be used strategically in order to influence the upcoming negotiation. Thereby, a consensus can be favored through positive communication.

Quo vadis Arbeitszeugnis? Gibt es eine einheitliche Zeugnissprache?

Von **Steffi Grau** und **Prof. Dr. Klaus Watzka** (Ernst-Abbe-Hochschule Jena)

Auf Basis kritischer Analysen und empirischer Daten kommen wir zu dem Schluss, dass Arbeitszeugnisse in ihrer derzeitigen Form für die Personalauswahl nur höchst eingeschränkten Wert haben. Doch schauen wir zunächst auf die rechtlichen Grundlagen: § 109 Abs. 1 Gewerbeordnung (GewO) gibt jedem abhängig Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf ein schriftliches Arbeitszeugnis zum Beschäftigungsende. Es muss mindestens „Angaben zu Art und Dauer der Tätigkeit“ beinhalten (= einfaches Zeugnis) und sich auf Verlangen des Arbeitnehmers auch auf „Leistung und Verhalten im Arbeitsverhältnis“ erstrecken (= qualifiziertes Zeugnis). Ein ähnlich formulierter Zeugnisanspruch existiert für Auszubildende und Beamte. Bemerkenswert ist mit Blick auf die Zeugnispraxis § 109 Abs. 2 GewO: „Das Zeugnis muss klar und verständlich formuliert sein. Es darf keine Merkmale oder Formulierungen enthalten, die den Zweck haben, eine andere als aus der äußeren Form oder aus dem Wortlaut ersichtliche Aussage über den Arbeitnehmer zu treffen.“

Arbeitszeugnisse sind die einzigen individuellen Dokumente in einer Bewerbungsunterlage, die nicht vom Bewerber selbst angefertigt werden. Sie können damit zur Überprüfung der Angaben im Lebenslauf dienen. Zudem liefern sie eine Fremdeinschätzung durch einen Dritten, die bei der Personalauswahl mit eigenen Eindrücken abgeglichen werden kann (vgl. Nasemann, 2005, S. 121ff.). Diese Vorteile gelten aber nur, wenn die Zeugnisse den Anforderungen von § 109 Abs. 2 GewO entsprechen. Hier ergeben sich mit Blick auf die Zeugnispraxis etliche Irritationen (näher Watzka, 2013, S. 18ff.; Grau/Watzka, 2016, S. 23ff.):

Vor dem Hintergrund von § 109 Abs. 2 GewO können codierte Formulierungen, positive Formulierungen eines negativen Leistungsverhaltens und die Ausblendung negativer Verhaltensfacetten („beredtes Schweigen“) nur als Gesetzesverstoß bezeichnet werden. Beschreibt man z.B. das Sozialverhalten einer Mitarbeiterin mit den Worten „Wir können ihr nur bestätigen, dass sich Besucher und Anrufer immer wieder zufrieden über sie geäußert haben“ und möchte ihr damit „mangelhaftes Sozialverhalten“ bescheinigen (vgl. Weuster/Scheer, 2015, S. 362), dann ist das ein klarer Widerspruch zur Gesetzesnorm. Die Ratgeberliteratur ist voll von solchen Empfehlungen (vgl.

Huesmann, 2008, S. 135ff.). Ist ein Vorgehen rational, bei der der Schreiber etwas versteckt, das der Leser dann mühsam enttarnen soll?

Die vermeintliche Rechtfertigung dieser Praxis findet sich in einem BGH-Urteil (VI ZR 221/62; Nov. 1963), nach dem Zeugnisse den Prinzipien der „Wahrheit“ und des „Wohllollens“ (Fürsorgepflicht) entsprechen müssen. Der BGH hat dabei eindeutig die Priorität auf die „Wahrheit“ gesetzt. In Ratgeberliteratur und Praxis verkürzt sich das Urteil aber oft auf die Ansicht, dass Zeugnisse keine negativen Aussagen enthalten dürfen. Zudem scheinen Bedenken wegen Rechtsstreitigkeiten die Zeugnispraxis zu dominieren. Dazu passt der empirische Befund, dass sich der Notenschnitt von Arbeitszeugnissen von 2,4 (1994) auf 1,9 (2011) nach oben entwickelt hat. Der Anteil der Notenstufen „vier“ und „fünf“ sank von 9,2% auf 1,9 bis 3,3%. In den Studien wurden verbale Gesamtbewertungen in Notenstufen auf einer Fünferskala transferiert (vgl. Grau/Watzka, 2016, S. 26 und die zitierte Literatur). Zwar hält das Bundesarbeitsgericht (BAG) daran fest, dass die Notenstufe „drei“ den Durchschnitt repräsentiert (BAG 9 AZR 584/13 von 2014), aber die Realität sieht längst anders aus. Welchen Nutzen aber haben Zeugnisbewertungen für die Personalauswahl, wenn sie kaum noch differenzieren?

Wer ist der „Kunde“ von Arbeitszeugnissen? Die Auflistung der ausgeübten Tätigkeiten hilft Mitarbeitern bei der Stellensuche und personalsuchenden Unternehmen gleichermaßen. Schwieriger wird es bei der Leistungs- und Verhaltensbewertung. Sollen primär die Bedürfnisse des ausscheidenden Mitarbeiters befriedigt werden, dann hätte der Zeugnisaussteller über sehr positive Zeugnisse Hilfe für eine schnelle Wiederbeschäftigung zu leisten. Wird aber das personalsuchende Unternehmen als primärer Kunde gesehen, dann müssen Zeugnisse durch „wahre und klare“ Aussagen Selektionshilfe bieten. Es fehlt an Rollen- und Zielklarheit. Der Zeugnisleser weiß nicht, ob sich ein Zeugnisaussteller eher dem ausscheidenden Mitarbeiter oder dem einstellenden Unternehmen verpflichtet fühlt.

Der Essay-Stil hat eigentlich das Potenzial für eine sehr differenzierte Beschreibung des (Leistungs-)Verhaltens von Mitarbeitern. Warum aber sollte ein Zeugnisaussteller die Zeit in ein individualisiertes Zeugnis investieren? Der Mitarbeiter

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sieht der Erstellungsprozess von Arbeitszeugnissen aus? Wie werden sie in der Personalauswahl genutzt? Welchen Stellenwert haben sie?

Methodik: Auf der Basis eigener, kritischer Vorüberlegungen zur Zeugnispraxis wurden in einer explorativen Studie in getrennten Fragebögen 97 Zeugnisersteller und 89 Zeugnisauswerter schriftlich befragt. Die Daten wurden deskriptiv ausgewertet.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse legen einen Verzicht auf dieses Auswahlinstrument wegen seiner zweifelhaften Aussagekraft nahe, zumindest aber eine deutliche Veränderung der Erstellungspraxis.

wird das Unternehmen verlassen. Also ist es ökonomisch rational, sich einer Pflichtaufgabe mit geringstem Aufwand zu entledigen. Der Einsatz von Mustervorlagen, Textbausteinen, Zeugnisgeneratoren oder gar Outsourcing der Zeugniserstellung liegen da nahe. Folgen sind Standardformulierungen und schablonenhafte Erstarrung von Zeugnissen zulasten von Differenzierung und Individualität.

Es ist Basisbedingung gelingender Kommunikation, dass Sender und Empfänger über den gleichen Zeichensatz verfügen müssen. Der präzise Austausch verschlüsselter Zeugnis-aussagen ist nur möglich, wenn auf beiden Seiten Experten agieren. Aber wie häufig ist diese Qualifikationssymmetrie wirklich gegeben? Wie geschult und erfahren ist der Zeugnis-aussteller oder -leser eines kleinen Mittelständlers, der im Jahr nur wenige Zeugnisse zu schreiben oder zu lesen hat? Bei Qualifikationsasymmetrien zwischen Sender und Empfänger treten Fehlinterpretationen zwangsläufig auf.

Eine Schulung der Beteiligten setzt voraus, dass es eine definierte Zeugnissprache gibt, die über ein Curriculum lehr- und lernbar ist. Gibt es sie wirklich? Die Durchsicht von Lehrbüchern und Ratgeberliteratur nährt den Verdacht, „jeder weiß etwas, aber jeder etwas anderes“. Würden wirklich alle Praktiker

die in Abbildung 1 aufgelisteten Beispiele ähnlich formulieren und interpretieren?

Existiert zumindest eine einheitliche Notenskala für die Gesamtleistungsbewertung? Nein! Häufiger wird eine 6er-Skala auf Basis von „Zufriedenheit“ publiziert: stets zu unserer vollsten Zufriedenheit (1)/stets zu unserer vollen Zufriedenheit (2)/stets zu unserer Zufriedenheit (3)/zu unserer Zufriedenheit (4)/im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit (5)/ bemühte sich, den Anforderungen gerecht zu werden (6). Das BAG geht dagegen von einer 5er-Skala aus. Weitere stichprobenartige Literaturanalysen fördern schnell ein Spektrum von Skalenlängen zwischen vier und neun Skalenpunkten zu Tage (vgl. u.a. ausführlicher Grau/Watzka, 2016, S. 32ff.).

Die Zeugnisformulierung stellt einen ressourcenverbrauchenden Volumenprozess dar. Schon bei einer jährlichen Fluktuationsquote von 10% und derzeit 44,5 Millionen Erwerbstätigen (Stand: 9/2017, www.destatis.de) ergeben sich 4,45 Millionen Anlässe für ein Arbeitszeugnis. Die meisten dieser Zeugnisse lösen bei der Personalauswahl dann den Volumenprozess „Zeugnisanalyse“ aus.

Dies rechtfertigt die Frage nach der Effektivität der Zeugnispraxis. Stiftet sie Nutzen in der Personalauswahl oder ist sie nur bürokratische Last? Die Antwort auf diese Frage hängt entscheidend von Sorgfalt und Professionalität bei Zeugniserstellung und -analyse, aber auch vom Stellenwert des Dokuments bei der Personalselektion ab. Dies sollte über eine explorative Studie näher aufgeklärt werden.

Forschungsvorgehen

Da hinter der Zeugniserstellung und -analyse eventuell verschiedene Personen stehen, wurden zwei schriftliche Fragebögen erstellt. Fragebogen I widmete sich mit 26 Items der Zeugniserstellung, Fragebogen II mit 21 Items der Zeugnisanalyse (näher zur Methodik Grau/Watzka, 2016, S. 41ff.). Im Mai 2015 wurden jeweils 500 Fragebögen an die Personalabteilungen aller Dax-, M-Dax-, S-Dax-Unternehmen, aller Toparbeitgeber der Trendence-Studie (www.trendence.com), aller Topinnovatoren im Mittelstand (www.top100) und zufällig ausgewählter Mittelständler (www.yourfirm.de) versandt. Der Rücklauf für Fragebogen I betrug 19,4% (97) und für Fragebo-

Abb. 1: Formulierungsempfehlungen für Negativverhalten

Zeugnisformulierung	Bedeutung
„Durch seine Geselligkeit trug er zur Verbesserung des Betriebsklimas bei.“	Er neigt zu übertriebenem Alkoholkonsum.
„Er machte häufig Vorschläge zu Arbeitserleichterungen.“	Er war ein fauler und bequemer Arbeitnehmer, dem es an ausreichendem Einsatz mangelte.

Quelle: Backer (2008), S. 80f

gen II 17,8% (89). Im gesamten Rücklauf für beide Bögen befanden sich 11,2% (11) Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter), 34,7% (34) mittlere Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter) und 54,1% (53) große Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter). Es werden nun deskriptive Ergebnisse vorgestellt, wobei auf die Ergebnisse in unterschiedlichen Größenklassen nur vereinzelt eingegangen wird (vgl. Grau/Watzka, 2016, S. 49ff.).

Daten zur Zeugniserstellung

1. Zeitaufwand: Für ein qualifiziertes Zeugnis ergab sich ein Mittelwert von 1,2 Stunden. Dabei variierten die Angaben von 0,25 bis 8 Stunden; die Standardabweichung betrug 1 Stunde; 50% (75%) aller Unternehmen lagen bei maximal 1 (1,5) Stunden. Kleinunternehmen gaben mit durchschnittlich 1,7 Stunden den größten Zeitaufwand an, wiesen die größte Spannweite (0,25 bis 8 Std.) und Standardabweichung (2,2 Std.) auf.

Ein Mittelwert von 1,2 Stunden für ein qualifiziertes Arbeitszeugnis ist sehr niedrig. In dieser Zeit ein sorgfältig recherchiertes Arbeitszeugnis (Personalaktenauswertung, Rücksprache mit Führungskräften) samt individualisierter Bewertung anzufertigen, scheint eher nicht möglich.

2. Eingesetzte Hilfsmittel: Individuelle Zeugnisse kommen im Sample kaum vor (vgl. Abb. 2). Der Trend zur Standardisierung (Bausteine) oder gar Automatisierung (Zeugnsgeneratoren) ist unverkennbar. Damit dominieren Zeugnisse den Arbeitsmarkt, deren Hauptmotive in der Minimierung von Erstellungs-aufwand und Rechtsrisiken liegen. Aussagekraft und Individualität sind offenbar keine Kernziele.

Allerdings konnten hinsichtlich der Erstellungszeiten kaum Unterschiede zwischen individuellen (durchschnittlich 1,2 Stunden) und nicht individuellen Zeugnissen (1,1 Stunden) festgestellt werden.

3. Informationsinput: Fünf schriftliche Unterlagen werden bei mindestens 50% der Unternehmen verwendet:

- ▶ Zuarbeiten der Führungskräfte auf Formblatt: 83 (86,5%)
- ▶ Anforderungsprofile: 80 (83,3%)
- ▶ Personalakte: 76 (79,2%)
- ▶ Stellenbeschreibungen: 69 (71,9%)
- ▶ frei formulierte Zuarbeiten von Führungskräften: 52 (54,2%)

Formblätter für Führungskräfte sind vor allem in Großunternehmen verbreitet. Mittlere und kleinere Unternehmen nutzen eher frei formulierte Zuarbeiten. Mit abnehmender Größe wird auch die Personalakte etwas weniger genutzt.

95,8% setzen mehr als eins der Dokumente und 82,3% sogar mindestens drei ein. Die informatorische Fundierung von Zeugnissen scheint also recht gut zu sein. Wenig überzeugend ist der mündliche Informationsinput. Nur bei 33,3% werden vor der Zeugniserstellung Gespräche mit den Vorgesetzten geführt. Sie dauern im Durchschnitt 15,5 Minuten. In kleinen (mittleren) Unternehmen finden Vorgespräche bei 45,5% (38,2%) statt und sie dauern im Mittel 22,5 (15,4) Minuten. Große Unternehmen führen diese nur zu 27,5%, mit einer Dauer von 13,3 Minuten. Geringe Einbindung der Vorgesetzten bedeutet Verzicht auf Hinterfragung und Ergänzung der schriftlichen Unterlagen.

4. Kompetenz: Nur 50,5% der Zeugnisersteller wurden geschult, in kleinen (mittleren) Unternehmen sogar nur 18,2% (34,4%). Schulungsmaßnahmen bestanden zu 53,2% in „Seminaren“ und zu 25,5% in einer (zufallsgesteuerten?) „Einarbeitung on the Job“. 14,9% griffen auf „Kenntnisse aus Ausbildung/Studium“ zurück. Nahezu alle Geschulten stufte die Maßnahmen als „hilfreich“ ein (95,8%). Von den Ungeschulten wünschen sich 36,2% Qualifizierungen. 85,3% aller Befragten haben sich schon autodidaktisch mit einschlägiger Literatur befasst. Das signalisiert Qualifizierungsbedarf.

Trotz obiger Befunde fühlen sich 80% „sehr sicher oder sicher“. Eventuell bauen die Zeugnisschreiber zum Selbstwertschutz und zur Unsicherheitsvermeidung Kontrollillusionen auf. Dies ist möglich, da die Tätigkeit wenig Bedrohungspotenzial enthält. Schlimmstenfalls bessert man das Zeugnis nach.

5. Als Hauptproblem benannten überraschenderweise 28,3% die „Rekonstruktion des betrieblichen Lebenslaufs“. In aggregierter Betrachtung stellen Formulierungsprobleme im Bewertungsteil mit insgesamt 48,3% der Nennungen (18,3% + 18,3% + 11,7%, vgl. Abb. 3) den erwarteten Problemschwerpunkt dar.

6. Zeugnisenwürfe durch Mitarbeiter: 38,5% aller Unternehmen lassen zumindest „manchmal“ Mitarbeiter den Zeugnisenwurf anfertigen. Dieses Vorgehen kommt in großen Unternehmen deutlich häufiger vor (41,2%) als in kleinen (18,2%).

7. Vergleichbarkeit von Zeugnissen: Bei der Anzahl von Bewertungskriterien für Leistung/Verhalten existiert eine extreme Spannweite von 2-17 (Mittelwert: 6,9; Standardabweichung 3,7). Große (mittlere/kleine) Unternehmen setzen im Mittel 7,2 (6,7/4,5) Kriterien ein. Der Befund ist ein Indiz für stark eingeschränkte Vergleichbarkeit von Zeugnissen.

Abb. 2: Hilfsmittel bei der Zeugniserstellung (n = 96)

Antwort	Häufigkeiten
Individuelle Einzelanfertigung	7,3% (7)
Selbst erstellte Textbausteine	27,1% (26)
Textbausteine Literatur/Internet	24% (23)
Zeugnsgenerator	41,7% (40)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 3: Probleme bei der Zeugniserstellung (n = 60)

Antworten	Häufigkeiten
Werdegang bei langjähriger Betriebszugehörigkeit aufarbeiten	28,3% (17)
Konflikt zwischen Wahrheit und Wohlwollen (Negatives positiv ausdrücken)	18,3% (11)
Individualität des Zeugnisses	18,3% (11)
Formulierung	11,7% (7)
Zuarbeit des Vorgesetzten	8,3% (5)

Quelle: Eigene Darstellung

8. Zeugnissprache: Zur Überprüfung der Existenz eines breit geteilten Zeugniscodes wurde um eine Formulierung für folgendes Verhalten gebeten: „Herr Müller unterhält sich gern und viel. Die Pausenzeiten überzieht er dabei häufig und auch während der Arbeitszeit verwickelt er Kollegen immer wieder in Privatgespräche, die mit der Aufgabenerledigung nichts zu tun haben. Im Ergebnis zeigt er eine deutlich unterdurchschnittliche Arbeitsleistung.“ Diese Frage wurde nur von 46,4% (45) der Befragten bearbeitet. Die häufigste (!) Reaktion war mit acht Nennungen, dass „solche negativen Verhaltensmuster im Zeugnis grundsätzlich nicht thematisiert werden“. Sieben Befragte wählten sinngemäß die Formulierung „Herr M. war ein sehr kommunikativer Mitarbeiter“ und weitere fünf in etwa: „Seine umfangreiche Bildung machte ihn stets zu einem gesuchten Gesprächspartner.“ Alle weiteren Formulierungsvorschläge zeigten eine extrem hohe Vielfalt. Auffällig war das durchgängige Bestreben, eine positive Formulierung für das Negativverhalten zu finden. Etwas mehr Einheitlichkeit zeigte sich bei der Gesamtleistungsbewertung für „... zeigte er eine deutlich unterdurchschnittliche Arbeitsleistung“. Transferiert man die Aussagen in eine zufriedenheitsbasierte Notenskala, so ergibt sich eine Spannweite von „voll befriedigend“ bis „mangelhaft“. Insgesamt bestätigen die Befunde die Zweifel an der Existenz einer hinreichend geteilten Zeugnissprache, am Wahrheitsgehalt von Zeugnissen und an einer einheitlichen Notenskala.

9. Aussagekraft: Nur 6,3% schätzen die Aussagekraft der von ihnen selbst erstellten Zeugnisse als „sehr hoch“ ein, 42,7% als „hoch“. Die Hälfte attestiert nur ein „mittelmäßig“ (37,5%), „eher gering“ (11,5%) oder gar „sehr gering“ (2%). Dies ist ein Offenbarungseid der Ersteller, die den Aussagegehalt der Zeugnisse ja am besten beurteilen können.

Daten zur Zeugnisanalyse

1. Nutzung bei der Personalauswahl: Nur 4,6% der Unternehmen nutzen Arbeitszeugnisse „sehr intensiv“, 44,8% „intensiv“. Die andere Hälfte gibt zu 41,4% „weniger intensiv“ und zu 9,1% sogar „kaum/gar nicht“ an.

2. Zeitaufwand: 48,8% (häufigste Zeitklasse!) analysieren ein Zeugnis nur „0 bis 3 Minuten“. Weitere 25,6% nehmen sich „4 bis 6 Minuten“. Es ist fraglich, ob in dieser Zeit eine fundierte Analyse möglich ist. Der Verdacht von Analyseoberflächlichkeit erhärtet sich im nächsten Punkt.

3. Leseumfang: 54% geben an, dass sie ein Zeugnis „nicht komplett durchlesen“. Welche Teile interessieren diese „Selektivleser“ besonders? Die „Tätigkeitsbeschreibung“ ist mit 84,4% prioritär. Mit deutlichem Abstand folgen „Schlussformel“ (60,9%), „zusammenfassende Leistungsbewertung“ (54,3%) und „detaillierte Leistungsbewertung“ (41,3%).

4. Wichtigkeit: Auf einer 5er-Skala ist das Arbeitszeugnis mit hohem Abstand nur der drittwichtigste Bestandteil einer Bewerbungsunterlage (vgl. Abb. 4). Mit einem Mittelwert von 1,4 und der geringsten Standardabweichung von 0,9 ist der Lebenslauf das mit Abstand und hoher Einhelligkeit wichtigste Dokument. Die Wichtigkeitsunterschiede bei Lebenslauf, Anschreiben und Arbeitszeugnis sind unter den Annahmen des t-Tests auf dem 1%-Niveau statistisch signifikant; der ermittelte Unterschied zwischen Arbeitszeugnis und Schul-/Hochschulzeugnissen weist dagegen keine Signifikanz auf. Wegen eines schlechten Zeugnisses werden Bewerber nur bei 14,8% der Unternehmen „sehr häufig“ oder „häufig“ abgelehnt.

Fazit: Zeugnisse werden bei der Personalauswahl wenig intensiv genutzt, eher oberflächlich analysiert und haben nur eine untergeordnete Bedeutung.

5. Nutzen bei der Personalauswahl: Kein (!) Unternehmen attestiert dem Zeugnis „sehr hohe Aussagekraft“! 27% sehen eine „hohe“, die Mehrheit der Befragten (56,2%) eine „mittelmäßige“ und 16,8% nur eine „eher geringe oder geringe Aussagekraft“. Einer eingeschränkten Nutzung folgt also ein eingeschränkter Nutzen.

In offener Abfrage der Vor- und Nachteile von Zeugnissen zeigte sich ihr Wert insbesondere in der „ausführlichen Tätigkeitsbeschreibung“ (31,7%). Sie wird ja auch bevorzugt gelesen (s.o.). Zeugnisse geben weiter ein „Gesamtbild vom Mitarbeiter“ (17,3%), spielen die „Sicht eines Dritten“ zu (13,5%) und ermöglichen einen „Abgleich mit dem Lebenslauf“ (13,5%). Bei den Nachteilen laufen alle Aspekte letztlich auf „Zweifel an Wahrheit und Aussagenpräzision“ hinaus.

6. Kompetenz: Für die Zeugnisanalyse wurde bei 46,1% geschult; in kleinen (mittleren) Unternehmen nur 9,1% (34,4%). Die hinsichtlich Aktualität und Systematik kaum einzuschätzenden „Kenntnisse aus Ausbildung und Studium“ haben mit 28,9% ein hohes Gewicht. Unabhängig von Schulungen fühlten

Abb. 4: Wichtigkeit der Einzeldokumente in Bewerbungsunterlagen (n = 89)

Ranking (1 = sehr wichtig)	Maximum	Minimum	Ø	Standard- abweichung
1. Lebenslauf	1	5	1,4	0,9
2. Anschreiben	1	5	2,2	1,3
3. Arbeitszeugnisse	1	5	2,8	1,2
4. Schul-/Hochschul- zeugnisse	1	5	3,0	1,4
5. Referenz-/Emp- fehlungsschreiben	1	5	3,3	1,5

Quelle: Eigene Darstellung

sich 68,2% bei der Zeugnisanalyse „sicher“ oder „sehr sicher“. Auch hier sind Kontrollillusionen zu vermuten. Bei der Zeugniserstellung und -analyse praktizieren Unternehmen also oft den „Wurf ins kalte Wasser“. Systematische Schulungen sind nicht die Regel.

7. Die Frage nach Existenz einer einheitlichen Zeugnissprache beantworteten nur 6,7% mit „eindeutig ja“ und 39,3% mit „eher ja“. 33,7% legten sich auf „teilweise“ fest und 20,2% auf „eher nein und eindeutig nein“. Wenn es – wie bei Leistungs-/Verhaltensbewertungen – um präzise Aussagen geht, dann ist eine Sprache ungeeignet, die die Hälfte der Betroffenen zumindest teilweise nicht versteht. Um die Hypothese einer nicht einheitlichen Zeugnissprache weiter zu prüfen, wurden die Befragten mit fünf typischen Zeugnisformulierungen aus einem gängigen Zeugnisgenerator konfrontiert (vgl. Haufe-Lexware, 2013). Sie hatten auf einer Skala zwischen „sehr gut (1)“ bis „ausreichend (4)“ anzugeben, welcher Note die Beschreibung entspricht. Die Ergebnisse:

- ▶ Der Anteil der „richtigen“ Antworten (in %): 46,6 – 57,3 – 31,8 – 73 – 47,2. Bei einer 4er-Skala liegt die statistische Wahrscheinlichkeit einer richtigen Antwort bei reiner Zufallsauswahl schon bei 25%!
- ▶ Lediglich zwei Formulierungen wurden von mehr als 50% „richtig“ bewertet.
- ▶ Nur ein (!) Unternehmen von 88 hat alle fünf Formulierungen „richtig“ eingeschätzt.
- ▶ Die Standardabweichung liegt im Durchschnitt bei 0,94. Eine Abweichung von fast einem Skalenpunkt bei einer 4er-Skala zeigt eine recht geringe Einheitlichkeit der Antworten.

Fazit: Eine einheitliche Zeugnissprache existiert nicht. Weder bestand Deckungsgleichheit der Bewertungen zwischen Zeugnisgenerator und Befragten, noch zwischen den Befragten. Zudem kann sich ein Zeugnisleser nie sicher sein, ob er eine codierte Aussage vor sich hat oder die Formulierung für „bare Münze“ nehmen darf. Von Objektivität der Zeugnisanalyse ist somit nicht zu sprechen. Das macht Arbeitszeugnisse für die Personalauswahl höchst fragwürdig, wenn nicht sogar komplett untauglich. Hier wird Zeit und Geld in ein weitgehend sinnfreies Ritual investiert.

Limitationen

Die Ergebnisse können aufgrund der begrenzten Rückläufe sicherlich keine Repräsentativität beanspruchen, weisen aber andererseits bei N = 97 und N = 89 für eine explorative Studie eine robuste Basis auf. Weiterhin mussten die Fragebogenlängen begrenzt werden, um den Rücklauf nicht zu gefährden. Dies ließ bei der Auswertung Fragen offen:

- ▶ Gehen die kurzen Erstellungszeiten für Zeugnisse eventuell darauf zurück, dass vorbereitende Aktivitäten (Dokumentenbewertung, Informationseinholung) nicht einberechnet wurden? Dafür spricht, dass es keinen bzw. kaum einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der recherchierten Dokumente bzw. der Erstellungsindividualität und dem Zeitaufwand für Zeugnisse gibt. Dann wäre der Gesamtprozess der Zeugnisfertigung real zeitaufwändiger, als die Angaben suggerieren, womit die Frage nach dem Nutzen noch wichtiger wird.
- ▶ Zwar scheinen Zeugnisse durch Auswertung schriftlicher Materialien recht gut fundiert zu sein. Wie gut ist aber deren Konzeptionsqualität, wie intensiv die Auswertung? Doch selbst bei einem Informationsinput höchster Güte bleibt die Erkenntnis, dass er durch standardisierte Zeugnisformulierungen wieder „deindividualisiert“ wird.
- ▶ Übernehmen die Unternehmen die von Mitarbeitern eingereichten Zeugnisentwürfe weitgehend unverändert? Mit dem Motiv der Minimierung von Zeitaufwand und juristischem Risiko ist dies in hohem Umfang zu befürchten. Die Folgen wären sehr positive Bewertungen, „aufgenordete“ Aufgabendarstellungen und wenig valide Fremdbewertungen.

Zur Überprüfung einer einheitlichen Zeugnissprache wären weitere Fragen mit Fallstudiencharakter sinnvoll gewesen. Dies hätte aber die Antwortbereitschaft der Befragten überfordert. Trotz der Limitationen zeichnet sich in toto ein eher düsteres Bild zum Arbeitszeugnis ab.

Praxisimplikationen

Es besteht kaum Hoffnung auf die Etablierung einer einheitlichen Zeugnissprache. Zu komplex ist die Aufgabe, zu verfestigt die derzeitige Zeugnispraxis und zu apathisch alle Akteure. Selbst wenn es gelänge, stellt sich die Frage: Wie ethisch ver-

tretenbar ist es eigentlich, wenn sich zwei in einer Sprache unterhalten, die der eigentlich Betroffene nicht versteht? Und wenn er sie versteht, dann könnte man ebenso im Klartext reden. Das aber wird nie passieren. Das zeigen alle bewertenden Instrumente in der Personalarbeit. Die Angst vor Konflikten und juristischem Streit führt oft zu Schönfärberei. Was also bleibt? Wir favorisieren einen gänzlichen Verzicht auf Bewertungen im Arbeitszeugnis, also auf das qualifizierte Zeugnis. Es sollte durch ein deutlich ausgeweitetes einfaches Arbeitszeugnis ersetzt werden. Verlässlich zu wissen

- ▶ was konkret,
- ▶ auf welchem inhaltlichen Niveau,
- ▶ unter welchen Situationsbedingungen,
- ▶ wie lange,
- ▶ mit welchem relativen Zeitanteil und
- ▶ mit welchen (objektiv) beschreibbaren Ergebnissen

ein Mitarbeiter während seiner Zeit im Unternehmen gemacht hat, stellt bei der Personalauswahl die wichtigste (und objektivste) Information dar. Unternehmen und arbeitgebernahe Institutionen sollten diesen neuen rechtlichen Rahmen massiv beim Gesetzgeber einfordern.

Vertritt man eine weniger veränderungspessimistische Position, dann bieten sich folgende Maßnahmen zur Optimierung der Zeugnispraxis an:

- ▶ Zeugniserstellung/-analyse sollte als Spezialistenmaterie bei möglichst wenigen Mitarbeitern angesiedelt sein. Dies schafft höhere Fachexpertise, bessere Vergleichbarkeit der Dokumente/Bewertungen und einheitliche Einbindungsroutinen der Vorgesetzten bei der Zeugniserstellung.
- ▶ Alle mit der Zeugniserstellung/-analyse betrauten Mitarbeiter sollten systematisch geschult sein. Die häufige Praxis des „Arbeitszeugnis kann jeder“ muss beendet werden. Refresher-Kurse sichern den Überblick zu aktueller Rechtsprechung und ermöglichen eine kritische Reflexion der eigenen Zeugnispraxis.
- ▶ Zeugnisanalyse sollte ein Standardmodul der Führungskräftequalifizierung sein, um diese auf ihre Rolle als Beurteiler von Bewerbungsunterlagen vorzubereiten.
- ▶ Direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters haben den besten Überblick zu ausgeführten Aufgaben und (Leistungs-)Verhalten des Mitarbeiters. Sie sind über einheitliche Abfrageroutinen mithilfe strukturierter Formblätter (vorzugsweise digital) oder Interviewleitfäden einzubinden (siehe z.B. Weuster/Scheer (2015), S. 201ff.).
- ▶ Vor dem Hintergrund der z.T. eklatanten Lücken in Personalakten muss auch der Mitarbeiter zur Frage der ausgeübten Tätigkeiten strukturiert eingebunden werden. Keinesfalls darf sich diese Einbindung zur Vermeidung eines „orientalischen Teppichhandels“ auf Fragen der Leistungs-/Verhaltensbewertung erstrecken. Zeugnisentwürfe durch Mitarbeiter müssen tabu sein.



STEFFI GRAU M.A.

Ehemalige Masterstudentin am Fachbereich Betriebswirtschaft
Ernst-Abbe-Hochschule Jena;
jetzt Personalreferentin in der Medizintechnikbranche
E-Mail: st.grau91@gmx.de



PROF. DR. KLAUS WATZKA

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaft, insb. Personalwirtschaft am Fachbereich Betriebswirtschaft
Ernst-Abbe-Hochschule Jena
E-Mail: klaus.watzka@eah-jena.de
www.eah-jena.de/fhj/bw

SUMMARY

Research question: How are job references set up in Germany? How are job references used for the selection process? Which practical significance do they have?

Methodology: The basis are own critical considerations about the creation and analysis of job references. In a field study, 97 writers and 89 users of job references were asked in separate questionnaires. Data were analyzed descriptively.

Practical implications: The findings suggest to give up this selection instrument: Its informative value is doubtful. At least the process of writing job references should be changed considerably.

LITERATURVERZEICHNIS

- Backer, A. (2008): Arbeitszeugnisse: Entschlüsseln und mitgestalten, München
- Grau, S./Watzka, K. (2016): Arbeitszeugnisse in Deutschland: Kritische Analysen zu ihrer Erstellung und Nutzung in der Personalauswahl, Wiesbaden
- Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2013): Haufe Zeugnis Manager Professional, Freiburg
- Huesmann, M. (2008): Arbeitszeugnisse aus personalpolitischer Perspektive, Wiesbaden
- Nasemann, A. (2005): Arbeitszeugnisse: Beurteilungen verlangen, Formulierung durchschauen, Mitwirkung erzielen, Berichtigungen durchsetzen, München
- Watzka, K. (2013): Arbeitszeugnisse - mehr als nur ein sinnfreies Ritual? In: Personalführung, H. 3/2013, S. 18-26.
- Weuster, A./Scheer, B. (2015): Arbeitszeugnisse in Textbausteinen, 13. Aufl., Stuttgart

Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive von dual Studierenden

Von Prof. Dr. Ernst Deuer und Dr. Steffen Wild (DHBW Ravensburg)

Unternehmen müssen sich in den kommenden Jahren dem Effekt der schleichenden demografischen Veränderungen stellen. Dies verändert die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt nachhaltig und erfolgreiche Personalrekrutierungen hängen nicht zuletzt davon ab, ob die Unternehmen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Folglich stellt sich die Frage, mit welchen positiven Assoziationen sich Unternehmen positionieren können (vgl. Baum et al., 2012).

Nach Schetter (2014, S. 21) ist „die Arbeitgeberattraktivität als dasjenige (subjektive) wahrgenommene Nutzenbündel zu verstehen, welches bestehende Arbeitnehmer hält und an das Unternehmen bindet und zugleich potenzielle Arbeitnehmer dazu bewegt, sich bei dem Unternehmen zu bewerben“. Die regelmäßigen Arbeitgeberankings, die sich bevorzugt auf Befragungen von Studierenden stützen, beantworten die Frage, was einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnet, nicht hinreichend. Hieraus lassen sich eher Wunscharbeitgeber oder die Bekanntheit der Arbeitgeber ablesen.

Im Rahmen einer Studie haben wir versucht zu ergründen, was dual Studierende unter einem attraktiven Arbeitgeber verstehen. Dual Studierende verfügen bereits über betriebliche Erfahrungen und können den Arbeitsalltag beurteilen. Das Beschäftigungsverhältnis ist jedoch befristet bis zum Studienende. An diesem Beispiel wird auch deutlich, wie sich Rekrutierung und Mitarbeiterbindung überlappen können. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was den dual Studierenden bei einer (späteren) Erwerbstätigkeit wichtig ist und was Unternehmen bieten müssen, um attraktiv zu sein.

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben zunehmend die Wahl zwischen potenziellen Arbeitgebern. Die Unternehmen finden sich häufiger in einer Wettbewerbssituation wieder, aber sie haben auch die Chance, sich entsprechend zu positionieren. Eine Möglichkeit besteht im Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke (Parment, 2013, S. 79) bzw. eines Employer Brandings (Ruthus, 2013, S. 30). Unternehmen müssen sich mit den jüngeren Generationen beschäftigen: Welche Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse haben diese Nachwuchskräfte? Die Unternehmen kommen nicht daran vorbei, die Arbeitsbedingungen und die Angebote an deren Erwartungen auszurichten, um attraktiv zu bleiben.

Aufgrund dieses Szenarios versuchen unzählige Studien, die generationspezifischen Werte und Einstellungen zu erforschen (Parment, 2013, S. 16). Bspw. zeigen Studien zur Charakterisierung der aktuellen Jugendgeneration, dass u.a. Themen wie Globalisierung, Sicherheit, Spaß an der Arbeit, herausfordernde Aufgaben, stetige Entwicklung, Arbeitsmarktchancen, Qualität der Produkte, Identifikation mit Mitarbeitern, Weiterbildungsmöglichkeiten und Sinnsuche eine Bedeutung und Prägung besitzen (Ruthus, 2013, S. 19). Empirische Untersuchungen aus Jugend- und Hochschulforschung zeigen, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einen besonderen Stellenwert genießt (Ramm et al., 2014, S. 389) und sich die Erwerbsarbeit nach Vorstellung der Probanden an den Lebensrhythmus anzupassen hat (Leven et al., 2015, S. 84). Neuere Studien (bspw. Bain & Company, 2016) unter Studierenden zeigen hierbei auch, dass Work-Life-Balance zunehmend von weiblichen und männlichen Studierenden gleichermaßen eingefordert wird.

Die aktuelle Shell-Jugendstudie resümiert, dass Sicherheit an erster Stelle steht, Nutzen und Erfüllung wichtig sind, Planbarkeit und Vereinbarkeit von Arbeit und Leben gewünscht sind und Karriere eher zweitrangig ist (Shell Deutschland Holding, 2015, S. 16). Es darf allerdings nicht unberücksichtigt bleiben, dass durchaus Unterschiede bei den Merkmalen Geschlecht, regionale und soziale Herkunft sowie Migrationshintergrund bestehen (Leven et al., 2015, S. 81).

An diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an. Im Fokus stehen verschiedene Arbeitgebereigenschaften und es wird deren Bedeutung aus Sicht der dual Studierenden erhoben. Hieraus kann abgeleitet werden, wie sich ein Unternehmen positionieren kann und an was sich ein Personalselektionsprozess erfolgreich anlehnen kann. Basierend auf dem explorativen Charakter dieser Studie formulieren wir die nachstehenden Hypothesen. Hierbei integrieren wir einerseits sozialstrukturelle Merkmale neben bildungsbiografischen Charakteristika und Indikatoren der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

H1: Männliche Studierende haben ein anderes Verständnis von Arbeitgeberattraktivität als weibliche Studierende.

H2: Personen, die eine abgeschlossene Ausbildung vorweisen können, haben eine andere Auffassung von Arbeitgeberattraktivität als Personen ohne vorangegangene Ausbildung.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was zeichnet attraktive Arbeitgeber aus Sicht dual Studierender aus?

Methodik: Quantitative Querschnittsstudie bei 411 Studierenden der DHBW Ravensburg (inkl. Campus Friedrichshafen).

Praktische Implikationen: Ein zielgruppenorientierter Personalgewinnungsprozess muss die relevanten Facetten der Arbeitgeberattraktivität kennen und berücksichtigen, um eine wirkungsvolle Positionierung als Arbeitgeber zu erzielen. Hierbei zeigen sich auch weiterhin geschlechtsspezifische Unterschiede.

- H3: Der Studienbereich besitzt einen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität.
- H4: Studierende aus einem höheren Studienjahr haben eine andere Vorstellung von Arbeitgeberattraktivität.
- H5: Das Alter der Studierenden beeinflusst die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität.
- H6: Die Größe der Ausbildungsstätte im dualen Studium bestimmt das Verständnis von Arbeitgeberattraktivität.
- H7: Jugendliche mit Migrationshintergrund weisen ein anderes Verständnis von Arbeitgeberattraktivität auf als Jugendliche ohne Migrationshintergrund.
- H8: Die soziale Herkunft bestimmt das Verständnis von Arbeitgeberattraktivität.

Methodik und Stichprobe

Die Untersuchung stützt sich auf eine Fragebogenerhebung mittels Paper & Pen. In zwei technischen und zwei wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen wurden basierend auf einer Klumpenstichprobe die Studierenden zwischen Mai und Juli 2016 gebeten, sich während einer Lehrveranstaltung zu dieser Thematik zu äußern. Insgesamt konnten 411 Bachelor-Studierende an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Ravensburg (inkl. Campus Friedrichshafen) befragt werden. Rund jeder vierte Befragte (23%) hatte bereits zuvor eine Ausbildung absolviert. Rund zwei Drittel (63%) der Studierenden sind im Bereich der Wirtschaftswissenschaften (BWL bzw. Wirtschaftsinformatik), ein Drittel (37%) ist in technischen Studiengängen (Wirtschaftsingenieurwesen bzw. Elektrotechnik) eingeschrieben.

Der Anteil der weiblichen Studierenden in den technischen Studienrichtungen betrug lediglich 15% (22% im bundesweiten Vergleich nach Destatis, 2016, S. 21), bei den wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen dagegen 57% (56% im bundesweiten Vergleich zusammen mit Rechts- und Sozialwissenschaften nach Destatis, 2016, S. 21); bezogen auf die Gesamtheit der Befragten ergibt sich ein Anteil von 42% (48% im bundesweiten Vergleich bezogen auf alle Studiengänge nach Destatis, 2016, S. 21). Das Alter der Studierenden betrug im Durchschnitt 22,1 Jahre. Rund 10% der Befragten besaßen einen Migrationshintergrund. Auf einem Schichtindex bezogen auf den Zeitpunkt des Erwerbs der Hochschulzugangsberechtigung mit möglichen

Ausprägungen von 3 bis 14 ordneten sich die Studierenden im Durchschnitt bei 11 (Standardabweichung 2,0) ein (Erhebungsinstrument in Anlehnung an Shell Deutschland Holding, 2015, S. 429). Bei einem Vergleich zwischen den hier befragten Probanden und der Shell-Studie zeigte sich, dass sich die Studierenden in dieser Studie tendenziell höher einstufen. Dies überrascht kaum, da die Shell-Studie nicht nur Studierende, sondern einen Querschnitt sämtlicher Jugendlichen von 12 bis 25 Jahren berücksichtigt. Gleichwohl ist aus anderen Studien bekannt, dass sich dual Studierende insbesondere im Vergleich zu Studierenden an Universitäten durch den Wunsch auszeichnen, rasch finanziell unabhängig sein zu wollen (Trautwein et al. 2006).

Basierend auf dem bereits angesprochenen Forschungsstand (Parment, 2013; Ruthus, 2014) integrierten wir die Merkmale „Sicherheit und Perspektive“ (3 Fragen), „Sinnerfüllung“ (4 Fragen), „Innovationspotenzial“ (2 Fragen) und „Work-Life-Orientierung“ (4 Fragen) als Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität in unsere Untersuchung. Die Instrumente entnahmen wir aus aktuellen wissenschaftlichen Publikationen der Hochschul- und Jugendforschung (vgl. Shell Deutschland Holding, 2015, S. 77ff.; Ramm et al., 2014, S. 388). Für die Skalen verwendeten wir bei der Erhebung der Items eine fünfstufige Likert-Skala von 1 (=trifft nicht zu) bis 5 (=trifft voll zu). Die Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität prüften wir nach klassischer Testtheorie (Cronbachs alpha zwischen .64 und .79; vgl. Abb.1).

Ergebnisse

Im ersten Auswertungsschritt werden die einbezogenen Items über die Merkmalsausprägung auf Basis aller Befragungsteilnehmer analysiert (vgl. Abb. 1). Es zeigt sich, dass die Befragungsteilnehmer die Merkmale „sicherer Arbeitsplatz“ (Mittelwert = 4,50), „Familie und Kinder sollen neben dem Beruf nicht zu kurz kommen“ (M=4,49) und „kurzfristig anpassbare Arbeitszeit“ (M=4,47) am wichtigsten einschätzten. Dagegen finden die Merkmale der Dimension Innovationspotenzial, nämlich die „Möglichkeit, Unbekanntes zu erforschen“ (M=3,13) sowie die „Möglichkeit zur wissenschaftlichen Tätigkeit“ (M=2,65) die geringste Zustimmung. Des Weiteren fällt die hohe Standardabweichung von 1,24 bei dem Item „in Teilzeit arbeiten können“, wenn man eigene Kinder hat, auf.

Anschließend berechneten wir Scores für die übergeordneten Merkmale und analysierten unsere Ergebnisse basierend auf diesen Berechnungen.

Die Studierenden bewerten die Kategorien „Sicherheit und Perspektive“ (Mittelwert = 4,29; Standardabweichung = ,63), „Sinnerfüllung“ (M=4,29; SD=,61) und „Work-Life-Orientierung“ (M=4,26; SD=,72) etwa gleich wichtig. Die hohen Mittelwerte um 4,3 von maximal 5 lassen darauf schließen, dass Unternehmen, die neue Mitarbeiter gewinnen und halten möchten, diese Facetten der Arbeitgeberattraktivität und somit eine beachtliche Bandbreite möglichst erfüllen sollen. Dagegen scheint das Innovationspotenzial (M=2,89; SD=,89), wozu hier auch Forschung und Entwicklung zählt, weniger im Fokus zu stehen. Allerdings gibt es bei der Bewertung dieses Merkmals größere Unterschiede, worauf die Standardabweichung hindeutet. Diese Ergebnisse geben einen Überblick, was der Gesamtheit der Befragten wichtig ist. Allerdings bilden Studierende heterogene und ausdifferenzierte Gruppen (Dobischat/Düsseldorff, 2015, S. 480f.). Aus diesem Grund sind genauere Analysen erforderlich.

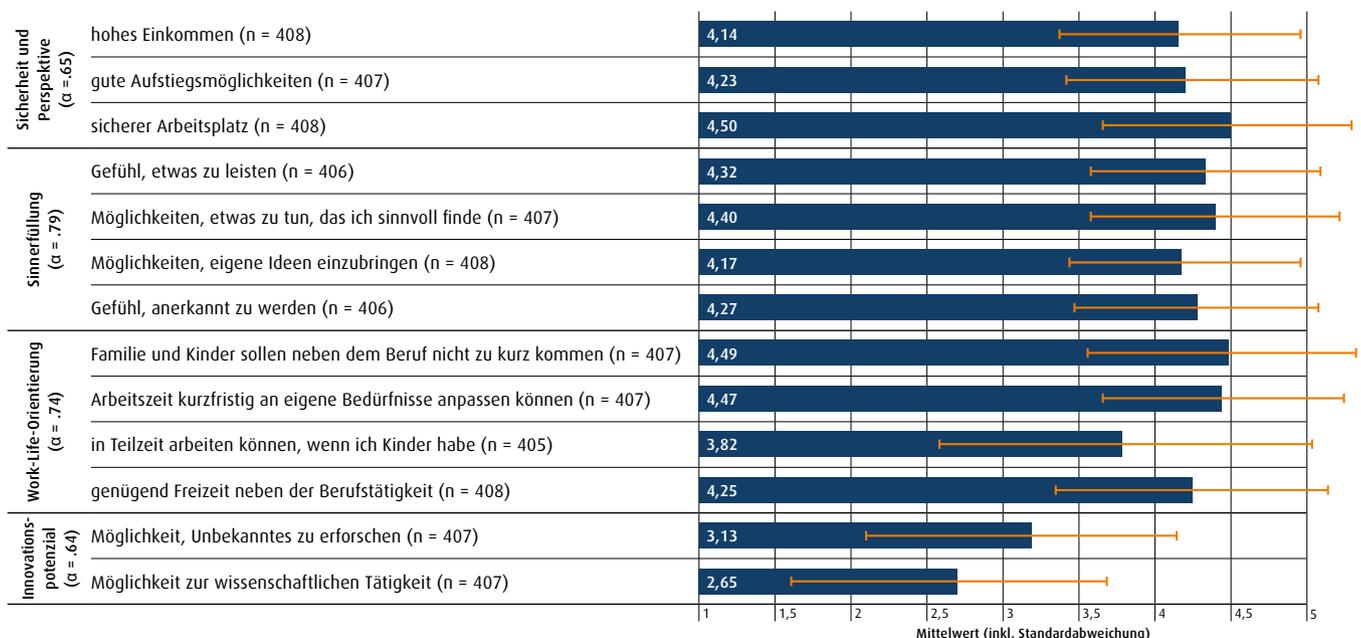
Wir verwendeten zur Beantwortung dieser Fragen und zur Überprüfung der Hypothesen die statistische Auswertungsanalyse Seemingly Unrelated Regressions (SUR), bei der die

Regressionskoeffizienten analog zur allgemein bekannten Regression interpretiert werden. Dieses Modell gilt gegenüber der „klassischen“ Methode der kleinsten Quadrate als grundsätzlich effizienter, da es eine spezifische Form der Varianz-Kovarianzmatrix darstellt und die Korrelation der Störterme zwischen den Gleichungen berücksichtigt. Der signifikante Breusch-Pagan-Test zeigt eine Korrelation der Störterme ($\chi^2(6) = 270,5; p < ,001$), was auf Heteroskedastizität hindeutet und somit den Einsatz des SUR-Modells legitimiert, um diesen Bias etwas zu bereinigen.

Abbildung 3 zeigt, dass die meisten Hypothesen unter Berücksichtigung der Irrtumswahrscheinlichkeit angenommen werden können. Hierbei stellt sich das Geschlecht als ein Faktor dar, der sich bei drei von vier erhobenen Dimensionen auf die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität auswirkt. Die empirischen Ergebnisse zeigen weiter, dass sich eine bereits zuvor absolvierte Berufsausbildung, der Studienbereich, das Lebensalter und das aktuelle Studienjahr auf jeweils zwei Dimensionen der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität auswirken. Die Mitarbeiterzahl der Ausbildungsstätten hat lediglich einen Effekt auf eine Dimension der Arbeitgeberattraktivität.

Das Geschlecht kann somit als zentrales Merkmal, welches sich auf die Arbeitgeberattraktivität auswirkt, gesehen werden.

Abb. 1: Facetten der Arbeitgeberattraktivität und deren Mittelwerte



Likert-Skala von 1 (= trifft nicht zu) bis 5 (= trifft voll zu); Balken zeigen Mittelwerte. „Fehlerbalken/Linienwhisker“ stellen die Standardabweichungen dar.

■ Mittelwerte
 — Standardabweichung

Quelle: Eigene Datenerhebung

Es kann basierend auf unseren Berechnungen die Aussage getätigt werden, dass Frauen im Vergleich zu Männern sehr viel mehr Wert auf eine Work-Life-Orientierung ($\beta = -,55^{***}$) und etwas mehr Wert auf die Sinnerfüllung bei ihrer Arbeit legen ($\beta = -,15^*$). Dagegen legen Männer mehr Wert auf Innovationspotenzial ($\beta = ,20^*$). In weiteren Studien zur Arbeitgeberattraktivität gilt es diesen Befund mit größerer Stichprobe weiter zu erforschen. Hierbei wäre bspw. zu untersuchen, ob zwischen Geschlecht und weiteren Merkmalen Interaktionseffekte bestehen bzw. andere Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität ebenfalls geschlechtsspezifisch differenzieren.

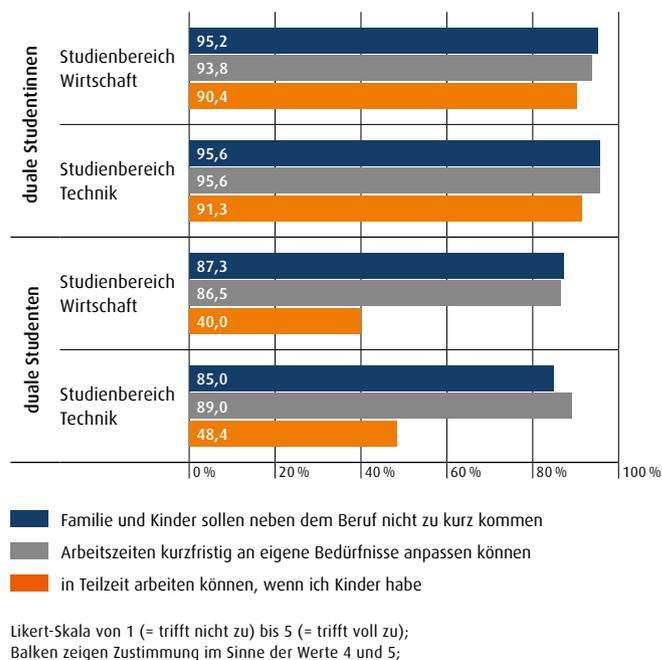
Auf Grundlage einer weiteren deskriptiven Betrachtung von Studienbereich und Geschlecht konnten zusätzlich wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Es zeigt sich, dass für die drei Items „in Teilzeit arbeiten können, wenn ich Kinder habe“, „Arbeitszeiten kurzfristig an Bedürfnisse anpassen können“ und „Familie und Kinder sollen neben dem Beruf nicht zu kurz kommen“ kaum relevante Unterschiede bezüglich des Studienbereichs bestehen (vgl. Abb. 2). Eine geschlechtsspezifische Betrachtung offenbart dagegen relevante Unterschiede. Zwar finden es fast alle Studierenden (rund 85% der Studenten und rund 95% der Studentinnen) wichtig, dass „neben dem Beruf Familie und Kinder nicht zu kurz kommen“, bei der Frage nach einer möglichen Teilzeitoption trennt sich das Feld dagegen deutlich. Mehr als 90% der Studentinnen finden es wichtig, in Teilzeit arbeiten zu können, wenn man eigene Kinder hat – bei den Studenten bestätigt dies lediglich eine Minderheit. Der bei der Likert-Skala durchgeführte t-test zu diesem Item zeigt einen großen Effekt von Cohens $d = 1,23$ zugunsten der Studentinnen [$t(402) = 13,114$; $***p < .001$].

Es stellt sich somit die Frage, wie ehrlich/authentisch das Bekenntnis der männlichen Studierenden zur Bedeutung von Familie und Beruf ist, sobald es konkret wird. Für weibliche Studierende hat die Option einer Teilzeitarbeit nahezu dieselbe Relevanz wie die generelle Aussage zur Bedeutung von Familie und Kindern. Für männliche Studierende sind Familie und Kinder grundsätzlich wichtig, aber sie gehen nicht unbedingt so weit, hierfür auch eine Teilzeittätigkeit für eine bessere Work-Life-Balance anzustreben. Die Arbeitszeiten den eigenen Bedürfnissen anpassen zu können, wird zwar von der großen Mehrheit der männlichen Studierenden als relevant erachtet, sie scheinen hier aber im Vergleich zu den weiblichen Studierenden eher an die eigene Freizeit und weniger an eine künftige Familie zu denken.

Eine bereits abgeschlossene berufliche Ausbildung kann ebenfalls als eine wichtige Determinante gesehen werden, welche die befragten Untersuchungsteilnehmer in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität unterscheidet. Dies äußert sich darin, dass diese Personen den Kategorien Sicherheit und Perspektive ($\beta = ,27^{**}$) sowie Sinnerfüllung ($\beta = ,26^{**}$) eine höhere Bedeutung beimessen als Personen ohne vorangegangene Berufsausbildung.

Bezüglich des Studienbereichs zeigt sich, dass Studierende

Abb. 2: Geschlechtsspez. Unterschiede nach Studienbereich zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf



Quelle: Eigene Datenerhebung

aus dem Bereich Technik mehr Wert auf das Innovationspotenzial legen ($\beta = -,48^{***}$). Dagegen scheinen Studierende von wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen stärker Sicherheit und Perspektive zu präferieren ($\beta = ,16^*$).

Ein weiteres Merkmal, welches die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst, ist die Studienphase. Es zeigt sich, dass für Studierende in einem höheren Studienjahr die Dimension der Sinnerfüllung wichtiger war ($\beta = ,10^*$). Dagegen wurde das Innovationspotenzial mit zunehmender Studienzeit unwichtiger ($\beta = -,11 \uparrow$).

Das Alter und die Mitarbeiterzahl in den Ausbildungsstätten üben ebenfalls einen Effekt aus. Hierbei kann die Aussage getätigt werden, dass je älter die Befragten sind, umso weniger ist ihnen Sicherheit und Perspektive ($\beta = -,05^{**}$) sowie eine sinnerfüllte Arbeit ($-,03 \uparrow$) wichtig. Allerdings fordern die Untersuchungsteilnehmerinnen und Untersuchungsteilnehmer bei einer höheren Mitarbeiterzahl in den Ausbildungsstätten häufiger eine sinnerfüllende Arbeit ($\beta = ,0000212 \uparrow$; in Abb. 3 auf zwei Dezimalen gerundet), der Regressionskoeffizient ist jedoch niedrig und bedeutet, dass sich pro 1.000 Mitarbeiter in einem Betrieb die Zustimmung zur sinnerfüllenden Arbeit um 0,0212 Einheiten erhöht.

Diskussion und Praxisimplikationen

Vor dem Hintergrund, dass es zukünftig eine der vordringlichsten Aufgaben des Personalmanagements sein wird, sich systematisch mit der Nachwuchsrekrutierung auseinanderzusetzen, besitzen diese Befunde Relevanz. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass Unternehmen heute nur mehr bedingt selbst bzw. alleine bestimmen können, mit welchen Arbeitgeberereigenschaften sie in Verbindung gebracht werden. Die sozialen Medien und insbesondere die Arbeitgeberportale haben alternative und direkte Informationskanäle eröffnet und diese Wege stehen sämtlichen Mitarbeitern offen. In diesem Sinne reicht es auch nicht aus, diesen Herausforderungen lediglich verbal (in Stellenanzeigen oder Pressemeldungen) zu begegnen, es sind vielmehr überzeugende Aktivitäten gefragt. Eine Attraktivitätssteigerung lässt sich zwar auch auf diese Weise nicht erzwingen, die vorliegenden Befunde zeigen aber immerhin die entsprechenden (zielgruppenspezifischen) Potenziale auf. So zeigt sich, dass aus der Sicht der hier befragten dual Studierenden insbesondere drei Faktoren wichtig sind, um als attraktiv zu gelten. Als erstes ist die „Sicherheit und Perspektive“ für die Arbeitnehmer zu nennen. Zweitens muss die Arbeit eine „Sinnerfüllung“ bieten. Des Weiteren nimmt für die hier befragte Stichprobe die „Work-Life-Orientierung“ einen hohen Stellenwert im Vergleich zur Attraktivitätsdimension „Innovationspotenzial“ ein.

Basierend auf dieser Studie konnte gezeigt werden, dass die meisten aufgestellten Hypothesen weitestgehend unter der Berücksichtigung der Irrtumswahrscheinlichkeit angenommen werden können. Das Geschlecht ist hierbei als zentraler Faktor anzusehen, der das potenzielle Bewerberfeld trennt. Dies zeigt sich insbesondere bei den Einzelaussagen zur Work-Life-Orientierung – und dies eher im traditionellen Sinne. Unternehmen, die verstärkt weibliche Nachwuchskräfte rekrutieren möchten, sollten sich dieser Unterschiede bewusst sein.

Studierende, die bereits eine Ausbildung absolviert haben, schätzen insbesondere die Aspekte Sicherheit und Sinnerfüllung. Dies könnte auch darauf hindeuten, dass diese Aspekte mit zunehmender Arbeitserfahrung generell an Bedeutung gewinnen.

Die gewählte Studienrichtung scheint dagegen im Hinblick auf den Aspekt des Innovationspotenzials Bedeutung zu besitzen. In diesem Sinne können Unternehmen im technischen Bereich mit derartigen Argumenten punkten, im kaufmännischen Bereich dagegen kaum.

Untergeordnete Effekte ergaben das Alter der Jugendlichen und die Mitarbeiterzahl der aktuellen Ausbildungsstätte. Für die untersuchte Personengruppe zeigt sich allerdings auch, dass ein Migrationshintergrund oder die soziale Herkunft hier keinen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität ausüben.

Die vorliegende Studie unterliegt hinsichtlich ihrer Aussagekraft naturgemäß Limitationen. Die Studierenden der DHBW sind eine selektive Population, denn trotz der steigenden Bedeutung dualer Studiengänge repräsentieren sie weiterhin eine Nische im Hochschulbereich. Bei der Übertragung dieser Studie auf andere Personengruppen ist zu beachten, dass das Studium an der DHBW viele Besonderheiten beinhaltet. Dual Studierende werden von Ausbildungsstätten ausgewählt und häufig handelt es sich hierbei um Abiturienten mit besonders guten Abiturnoten (Kramer et al., 2011). Zudem ist das duale Studium geprägt durch einen ständigen Wechsel zwischen Theorie- und Praxisphasen und die Studierenden erhalten ein fortlaufendes Gehalt von den Ausbildungsstätten (Deuer/Träger, 2015, S. 189f.). Zudem muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sich die Wahrnehmung der Studienbedingungen (Deuer, 2013, S.38ff.) sowie das Kompetenzprofil und die Berufsvorstellung der Absolventinnen und Absolventen der DHBW (ehemals Berufsakademie) von anderen Bildungsinstitutionen unterscheidet (vgl. Zimmermann, 1995, S. 160). Daneben ist zu berücksichtigen, dass diese Studie nur Studierende an den eher ländlich geprägten Standorten Ravensburg und Friedrichshafen erfasste. Die Studierenden stammen zwar keineswegs alle aus dieser Region, sie haben sich aber zumindest für einen Studienort jenseits der Metropolregionen entschieden. Es wäre daher von Interesse, aus Folgestudien zu erfahren, ob sich die hier vorgestellten Befunde auch in städtisch geprägten Regionen und/oder anderen Bundesländern oder bei Studierenden an traditionell geprägten Hochschulen replizieren lassen.

Abb. 3: Ergebnisse der SUR-Schätzung

	Sicherheit und Perspektive β	Sinnerfüllung β	Work-Life-Orientierung β	Innovationspotenzial β
Geschlecht (Ref. Studentinnen)	-,04	-,15*	-,55***	,20*
Ausbildung (Ref. keine Ausbildung)	,27**	,26**	,15	,18
Studienbereich (Ref. Fakultät Technik)	,16*	,09	-,02	-,48***
Studienjahr	-,00	,10*	,06	-,11 †
Alter	-,05**	-,03 †	-,02	-,02
Mitarbeiterzahl der Ausbildungsstätte (Kopfzahl)	-,00	,00 †	,00	,00
Migrationshintergrund (Ref. kein Migrationshintergrund)	,07	-,01	-,11	,12
Schichtindex	-,00	,00	-,02	,00
Konstante	5,39**	4,71**	5,22**	3,50**
R ²	,06	,07	,14	,15

*** = $p < 0,001$, ** = $p < 0,01$, * = $p < 0,05$, † = $p < 0,1$;
 β = unstandardisierter Regressionskoeffizient; (n = 383)

Quelle: Eigene Datenerhebung

Zusammenfassend ist an dieser Stelle anzuführen, dass Arbeitgeberattraktivität im Sinne von Sicherheit und Perspektive eher von Personen mit absolvierter Berufsausbildung, aus wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächern und jüngeren Studierenden präferiert wird. Dagegen wünschen sich Frauen, Personen mit einer beruflichen Ausbildung, Studierende höherer Studienjahre und aus Betrieben mit mehr Mitarbeitern häufiger eine sinnerfüllende Arbeit. Personen, die ein höheres Innovationspotenzial bei der Arbeit schätzen, sind primär männlich, studieren ein technisches Fach und befinden sich noch am Anfang ihres Studiums. Eine Work-Life-Orientierung ist insbesondere für Studentinnen von zentraler Bedeutung. Das traditionelle Rollenmuster wirkt somit (vorerst) noch nach.

LITERATURVERZEICHNIS

- Baum, M./Gsell, L./Kabst, R. (2012):** Determinanten des Employer Branding in deutschen Unternehmen. Ein Neoinstitutionalistischer Erklärungsansatz, *Die Betriebswirtschaft*, 72, 235-252.
- Bain & Company Deutschland (2016):** Work-Life-Balance: Karriere und Lebensprioritäten verbinden. <http://www.bain.de/press/press-archive/work-life-balance-karriere-und-lebensprioritaeten-verbinden.aspx> (06.04.2017).
- Destatis (2016):** Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen – Vorbericht. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschung-Kultur/Hochschulen/StudierendeHochschulenVorb2110410168004.pdf?__blob=publicationFile (04.12.2016).
- Deuer, E. (2013):** Work-Life-Balance in Ausbildung und Studium, *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 1/2013, 36-40.
- Deuer, E./Träger, M. (2015):** Duale Studiengänge eröffnen neue Potenziale für die betriebliche Personalarbeit, in: Brüggemann, Tim/Deuer, Ernst (Hrsg.), *Berufsorientierung aus Unternehmersicht*, 187-198, Bielefeld.
- Dobischat, R./Düsseldorff, K. (2015):** Sozialisation in Berufsbildung und Hochschule, in: Hurrelmann, Klaus/Bauer, Ulrich/Grundmann, Matthias/Walper, Sabine (Hrsg.), *Handbuch Sozialisationsforschung*, 469-491, Weinheim.
- Kramer, J./Nagy, G./Trautwein, U./Lüdtke, O./Jonkmann, K./Maaz, K./Treptow, R. (2011):** Die Klasse an die Universität, die Masse an die anderen Hochschulen? Wie sich Studierende unterschiedlicher Hochschultypen unterscheiden, *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 14, 465-487.
- Leven, I./Quenzel, G./Hurrelmann, K. (2015):** Familie, Bildung, Beruf, Zukunft: Am liebsten alles, in: Shell Deutschland Holding (Hrsg.), *JUGEND 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch*, 47-110, Frankfurt am Main.
- Parment, A. (2013):** Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Ramm, M./Multrus, F./Bargel, T./Schmidt, M. (2014):** Studiensituation und studentische Orientierungen. 12. Studierendensurvey an Universitäten und Fachhochschulen, Langfassung, Berlin.
- Ruthus, J. (2013):** Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Wiesbaden.
- Schetter, F. (2014):** Ethische Führung und Arbeitgeberattraktivität: Zusammenhänge, Hamburg.
- Shell Deutschland Holding (2015):** Jugend 2015. Eine pragmatische Generation im Aufbruch, Frankfurt am Main.
- Trautwein, U./Maaz, K./Lüdtke, O./Nagy, G./Husemann, N./Watermann, R./Köller, O. (2006):** Studieren an der Berufsakademie oder an der Universität, Fachhochschule oder Pädagogischen Hochschule? Ein Vergleich des Leistungsstands, familiären Hintergrunds, beruflicher Interessen und der Studienwahlmotive von (künftigen) Studierenden aus Baden-Württemberg, *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9, 393-412.
- Zimmermann, Matthias (1995):** Zum Kompetenzprofil und zu den Berufsvorstellungen am Ende des Studiums, in: Zabeck, Jürgen/Zimmermann, Matthias (Hrsg.), *Anspruch und Wirklichkeit der Berufsakademie Baden-Württemberg. Eine Evaluationsstudie*, 123-162, Weinheim.



PROF. DR. ERNST DEUER

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Mitarbeiterführung
DHBW Ravensburg
E-Mail: deuer@dhw-ravensburg.de
www.ravensburg.dhw.de



DR. STEFFEN WILD

Forschungsprojekt „Studienverlauf – Weichenstellung, Erfolgskriterien und Hürden im Verlauf des dualen Studiums an der DHBW“
DHBW Ravensburg
E-Mail: wild@dhw-ravensburg.de
www.ravensburg.dhw.de

SUMMARY

Research question: What are the main characteristics to become an attractive employer from the perspective of an undergraduate studying at a cooperative university?

Methodology: Cross-sectional study; data was provided by a group of 411 undergraduates at the Baden-Wuerttemberg Cooperative State University Ravensburg (including the Friedrichshafen campus).

Practical implications: A target group orientated recruitment process should seek to identify the relevant facets of employer attractiveness. The study additionally highlights the need for gender differentiation in the recruitment process.

Mit geteilter Führung zum Teamerfolg

Auf dem Weg zu agilen und demokratischen Strukturen bietet das Konzept der Shared Leadership eine effektive Alternative zu traditionell hierarchischen Führungsstrukturen.

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

Unter den Schlagworten „Agilität“ oder „agile Unternehmensführung“ versuchen aktuell viele Unternehmen eine proaktive Anpassung an Umweltveränderungen zu erreichen. Empowerment von Mitarbeitern, die Delegation von Verantwortung und sich selbst steuernde Teams sind Maßnahmen zur Schaffung flexibler und schneller Organisations- und Führungsstrukturen. In dieser Transformation werden traditionelle Führungsstrukturen und -stile häufig als Hindernis wahrgenommen. So zeigt das aktuelle Agilitätsbarometer 2017 diese Missstände deutlich auf: Traditionell hierarchische Führungsmodelle sind weit verbreitet, ein Trend in Richtung partizipativer oder agiler Strukturen ist in den letzten beiden Jahren nicht erkennbar und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte mit diesem Zustand wächst (Weckmüller, 2017). Offensichtlich ist die direkte Transformation von traditionellen in agile und demokratische Teamstrukturen nicht friktionslos möglich. Vor diesem Hintergrund möchten wir uns dem Konzept der geteilten Führung oder Shared Leadership widmen, die eine Zwischenform in dieser Transformation darstellen könnte.

Shared Leadership im Rahmen der Führungstheorie

Lange Zeit fokussierte die Führungstheorie und deren Rezeption in der betrieblichen Praxis auf Führungsstile und deren Auswirkung auf unternehmerische und personalwirtschaftliche Erfolgsgrößen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit). Seit den 1990er-Jahren erlangte in diesem Zusammenhang insbesondere das Konzept der transformationalen Führung an Bedeutung, mit dessen Einsatz ein übergreifender positiver Effekt auf den Führungserfolg verbunden ist (vgl. Judge/Piccolo, 2004, und Felfe, 2006). In den letzten Jahren rücken allerdings zunehmend neue oder hybride Führungskonzepte in den Vordergrund des Interesses. Während in der Führungsstilforschung zunächst unidirektional der Einfluss des Führungsstils auf das Mitarbeiterverhalten untersucht wurde, trat über Konzepte des „Leader-Member Exchange“ (LMX) die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitern und deren Führungskräften in den Vordergrund. Ausgehend von diesem Fokus auf Interaktion zwischen Mitarbeitern und Führungskräften entwickelten sich Konzepte der geteilten Führung (Avolio/Walumbwa/Weber, 2009). Ge-

teilte Führung bezeichnet die gegenseitige, dynamische und interaktive Beeinflussung der Gruppenmitglieder: „We define shared leadership as a dynamic, interactive influence process among individuals in groups for which the objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals or both. This influence process often involves peer, or lateral, influence and at other times involves upward or downward hierarchical influence“ (Pearce/Conger, 2003: 1). Im Gegensatz zur Teamarbeit beinhaltet geteilte Führung also innerhalb der Gruppe unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Einflussmöglichkeiten. Der wesentliche Unterschied von geteilter Führung zu traditionellen Führungstheorien besteht darin, dass der Einfluss nicht top-down und zentralisiert durch eine ernannte Führungsperson erfolgt, sondern die Führungsrollen breit zwischen den Teammitgliedern verteilt werden (Pearce/Wassenaar, 2015). Im Gegensatz zu demokratischen Modellen findet aber jeweils eine klare Führung statt und die Teammitglieder handeln nicht autonom und nicht vollständig selbstbestimmt. Abbildung 1 zeigt eine Auswahl der aktuellen Führungsansätze, bei denen – im Gegensatz zu führerzentrierten Top-down-Ansätzen – die Bedeutung der Mitarbeiter und die Interaktion mit den Beschäftigten betont wird.

Vor diesem Hintergrund wollen wir insbesondere die folgende Frage beantworten: Lässt sich ein positiver Einfluss geteilter Führung auf den Führungserfolg nachweisen und wie groß ist dieser? Hierzu greifen wir insbesondere auf drei aktuelle Metaanalysen von Danni Wang, David Waldman und Zhen Zhang (2014), Lauren D’Innocenzo, John E. Mathieu und Michael R. Kukenberger (2016) sowie Vias C. Nicolaidis und Kollegen (2014) zurück. Anschließend gehen wir auf die Bedingungen ein, unter denen ein besonders großer positiver Effekt zu erwarten ist.

Geteilte Führung wirkt positiv auf den Teamerfolg

Danni Wang und Kollegen (2014) untersuchen den Zusammenhang zwischen geteilter Führung und Teamerfolg auf der Basis von 40 Studien, die insgesamt 3.439 Teams umfassen. Im Durchschnitt besteht ein Team dort aus 9,5 Mitgliedern. Übergreifend ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen geteilter Führung und dem Teamerfolg mit einer Effektstär-

Abb. 1: Ausgewählte mitarbeiterzentrierte Ansätze in der Führungsforschung

Theorieansatz	Zentrale Aussage	Grundlage
Leader-Member Exchange (LMX)	Effektive Führung erfolgt über dyadische, individuell ausgestaltete Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.	Graen/Cashman (1975)
Romance of Leadership (Romantisierung von Führung)	Der tatsächliche Einfluss der Führungskräfte wird überschätzt. Erfolge und Misserfolge werden zu stark Führungskräften zugeschrieben.	Meindl/Ehrlich/Dukerich (1985)
Servant Leadership (Dienst am Geführten)	Führungskräfte richten sich an den Bedürfnissen der Geführten aus und versuchen, diese zu erfüllen.	Greenleaf (1991)
Führung von unten	Die Führungsbeziehung wird umgekehrt, indem der formale Mitarbeiter das Verhalten der Führungskraft bestimmt.	Wunderer (1982)

Quelle: Eigene Darstellung

ke von $r=0,34$, gemessen über den Korrelationskoeffizienten. Die Effektstärke ist als mittelgroß einzustufen und bewegt sich etwas unterhalb des Effekts transformationaler Führung ($r=0,44$ nach Judge/Piccolo 2004). Der durchschnittliche Effekt ist größer, wenn die Messung des Teamerfolgs mithilfe von subjektiven Einschätzungen, z.B. zur Arbeitszufriedenheit, im Vergleich zu objektiven Produktivitätsmaßen erfolgt (siehe Abbildung 2). Dieser stärkere Zusammenhang mit subjektiven Einschätzungen zeigt sich ganz ähnlich auch bei der transformationalen Führung, die besonders hoch positiv mit Mitarbeiterzufriedenheit korreliert ist.

Darüber hinaus unterscheiden die Autoren drei unterschiedliche Formen geteilter Führung. Grundlage für diese Unterscheidung ist, dass geteilte Führung nicht etwa ein weiterer Führungsstil neben anderen ist, sondern geteilte Führung im Kontext unterschiedlicher Führungsstile stattfindet. Es gibt also innerhalb des Teams unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Befugnisse, die von den Beteiligten unterschiedlich umgesetzt werden können. Unter geteilter traditioneller Führung fassen die Autoren aufgaben- und beziehungsorientierte Führung wie auch die transaktionale Führung mit ausgeprägter Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Teammitglied zusammen. Unter dem Begriff „New-Genre-Führung“ werden innovative Führungsstile der letzten 30 Jahre subsumiert, die auf geteilte Visionen und Partizipation aufbauen. Hier sind die transformationale oder die charismatische Führung die wichtigsten Beispiele. Losgelöst von etablierten Führungsstilen wird bei der geteilten gemeinsamen Führung („cumulative, overall leadership“) auf Basis der Einschätzung der Teammitglieder die Intensität gemessen, in der Führung im

Team verteilt ist. Im Ergebnis zeigt sich ein durchgängig positiver Effekt geteilter Führung, der aber unter den Bedingungen traditioneller Führungskulturen am geringsten ausfällt.

Noch nicht stark erforscht ist dagegen das Zusammenspiel von hierarchischer Führung und geteilter Führung, wenn also neben der klassischen vertikalen Führer-Geführten-Beziehung Teile der Führungsaufgaben von Teammitgliedern übernommen werden.

Unter welchen Bedingungen funktioniert geteilte Führung gut?

Vias C. Nicolaidis und Kollegen (2014) untersuchen die Einflussfaktoren innerhalb des Teams, die einen positiven Effekt von geteilter Führung fördern. Es geht ihnen also nicht nur um den allgemeinen Effekt von geteilter Führung, sondern ebenfalls um die Situationen, unter denen geteilte Führung besonders gut oder schlecht funktioniert. Theoretisch bauen sie auf dem IMOI-Modell von Daniel R. Ilgen und Kollegen (2005) auf, nach dem sich (Führungs-)Impulse nicht über Prozesse in Ergebnisse übertragen, sondern durch weitere Einflussfaktoren innerhalb des Teams transformiert, verstärkt oder abgeschwächt werden. In der Metanalyse werden folgende Variablen untersucht:

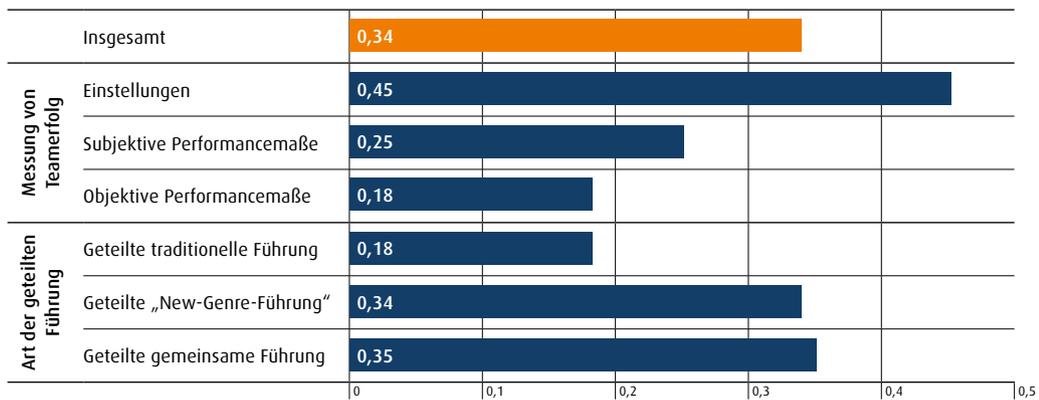
- ▶ der Grad, in dem Prozesse, Aufgaben und Personen innerhalb des Teams integriert sind (team interdependence)
- ▶ die Größe des Teams
- ▶ die Aufgabe des Teams, wobei zwischen Entscheidungsfindung, Projektarbeit und handlungsorientierten Teams unterschieden wird (decision-making; project teams, action teams).

Übergreifend zeigt sich ein durchgängig positiver Effekt geteilter Führung, der unter den oben genannten Einflussfaktoren allerdings höher oder niedriger ausfällt (siehe Abbildung 3): Bei hoher Interdependenz und in Projektteams wirkt geteilte Führung stärker. Die Größe des Teams hat keinen signifikanten Einfluss.

Ergebnisse der Metaanalyse von Nicolaides et al. (2014) deuten darüber hinaus auf einen mit der Zeit schwächer wer-

denden positiven Effekt von geteilter Führung auf den Teamerfolg hin. Je länger ein Team also zusammenarbeitet, desto weniger wirksam scheint geteilte Führung zu sein. Dies könnte den Autoren zufolge an mit der Zeit aufkommenden Machtkämpfen innerhalb des Teams liegen, die letztlich in weniger effektivem Führungsverhalten enden. Auch könnten sich über die Zeit starre Strukturen bilden, die gerade bei Situationen

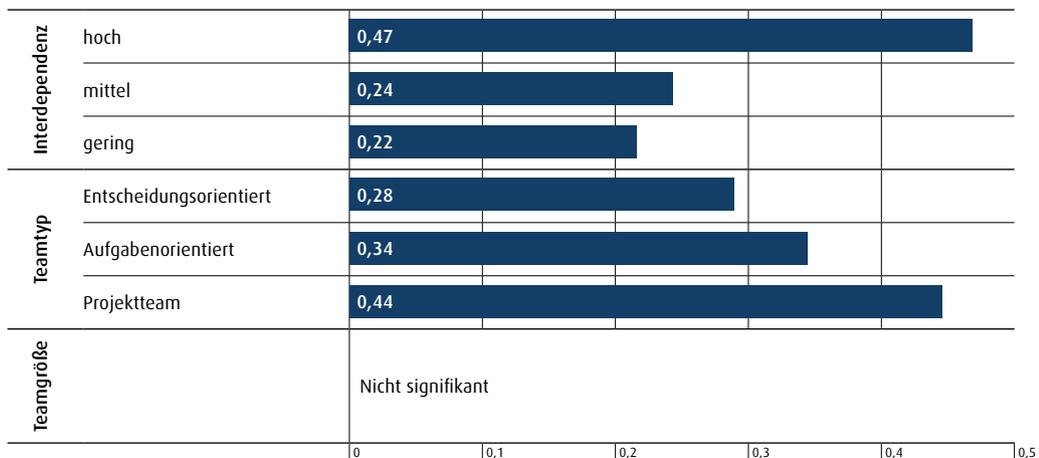
Abb. 2: Wirkung geteilter Führung auf den Teamerfolg



Dargestellt sind die korrigierten Korrelationskoeffizienten.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Wang et al., 2014: 188-189

Abb. 3: Einflussfaktoren auf Teamebene



Dargestellt sind die korrigierten Korrelationskoeffizienten.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben in Nicolaides et al., 2014: 932

mit geteilter Führung schwerer aufgebrochen werden können als in klassischen vertikalen Führungsbeziehungen.

Wang und Kollegen (2014) untersuchen den Einfluss der Komplexität der Arbeitsaufgabe auf den relativen Erfolg geteilter Führung. Wie in ihren Hypothesen angenommen, wird der positive Effekt mit zunehmender Komplexität leicht größer. D’Innocenzo und Kollegen (2016) fokussieren auf den Einfluss der Komplexität der Aufgabe und finden wider Erwarten keinen signifikanten positiven Effekt geteilter Führung unter dieser Bedingung. Insgesamt scheint die Komplexität der Arbeitsaufgabe also keinen sehr großen Einfluss auf die Wirkung geteilter Führung zu haben.

Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

- ▶ Geteilte Führung ist kein neuer Führungsstil, sondern bezeichnet die Aufteilung originärer Führungsaufgaben auf unterschiedliche Teammitglieder. Bei der geteilten Führung können somit unterschiedliche Führungsstile Verwendung finden.
- ▶ Erfolgreiche Führung ist keine reine Top-down-Angelegenheit. Geteilte Führung wirkt positiv auf den Teamerfolg bei mittelgroßer Effektstärke.
- ▶ Der positive Einfluss ist unter den Bedingungen transformationaler und charismatischer Führung besonders hoch.
- ▶ Eine hohe Interdependenz innerhalb des Teams verstärkt den positiven Effekt geteilter Führung, die Teamgröße ist ohne Einfluss.
- ▶ Je länger ein Team zusammenarbeitet, desto schwächer wird der Einfluss geteilter Führung.
- ▶ Bei Projektarbeit ist der positive Effekt geteilter Führung größer als bei entscheidungsorientierten Teams.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität Mannheim

Lehrstuhl für Personalmanagement und Führung

E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de

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



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

FOM Hochschule für Oekonomie und Management

Hochschulstudienzentrum Bonn

E-Mail: heiko.weckmueller@fom.de

www.fom.de

Avolio, B. J./Walumbwa, F. O./Weber, T. J. (2009): Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.

D’Innocenzo, L./Mathieu, J. E./Kukenberger, M. R. (2016): A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42(7): 1964-1991.

Felfe, J. (2006): Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(4), 163-176.

Graen, G./Cashman, J. F. (1975): A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. In: Hunt, J.G./Larson, L.L. (Eds.): *Leadership Frontiers*, Kent, Kent State University Press: 143-166.

Greenleaf, R.K. (1991): *The Servant as Leader*. Indiana, The Robert K. Greenleaf Center.

Ilgen, D. R./Hollenbeck, J. R./Johnson, M./Jundt, D. (2005): Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

Judge, T. A./Piccolo, R. F. (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.

Meindl, J. R./Ehrlich, S. B./Dukerich, J. M. (1985): The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1): 78-102.

Nicolaides, V. C./LaPort, K. A./Chen, T. R./Tomassetti, A. J./Weis, E. J./Zaccaro, S. J./Cortina, J. M. (2014): The Shared Leadership of Teams: A Meta-Analysis of Proximal, Distal, and Moderating Relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5): 923-942.

Pearce, C. L./Conger, J. A. (2003): *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage.

Pearce, C. L./Wassenaar, C. L. (2015): Shared Leadership in Practice: When Does it Work Best? *Academy of Management Perspectives* 29(3), online only.

Wang, D./Waldman, D. A./Zhang, Z. (2014): A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2): 181-198.

Weckmüller, H. (2017): Agilität kommt langsam voran. *Personalmagazin* 9(2017): 10-15.

Wunderer, R. (1992): Managing the Boss – „Führung von unten“. *German Journal of Human Resource Management*, 6(3): 287-311.

Herausforderung vs. Überforderung

M. S. Gary (University of New South Wales), **M. M. Yang** (Curtin University), **P. W. Yetton** (Deakin University), & **J. D. Sterman** (Massachusetts Institute of Technology): Stretch Goals and the Distribution of Organizational Performance. *Organization Science*, 2017, Vol. 28, No. 3, 395-410.

Herausfordernde aber erreichbare Ziele gelten als Instrument zur Steigerung individueller Motivation und Leistung. Dies wird von manchen auf sog. „Stretch Goals“ – extrem schwierige, nur von wenigen zu erreichende Ziele in komplexen Situationen – generalisiert. Das Argument: Moderate Ziele erfordern lediglich inkrementelle Verbesserungen existierender Strategien und Routinen; Stretch Goals hingegen zwingen dazu, über diese hinauszugehen – wenn auch mit hohem Risiko zu scheitern. Was passiert jedoch mit dem Commitment zu einem Stretch Goal, wenn die tatsächliche Leistung (zunächst) hinter der vorgegebenen Leistung zurückbleibt? Dies untersuchten Gary und Kollegen auf Basis eines computerbasierten Unternehmensplanspiels, bei dem die Zielvorgabe variiert wurde und die Zielgröße, die Unternehmensleistung nach zehn „Geschäftsjahren“, ausschließlich von den Entscheidungen der Studienteilnehmer abhing. Entgegen der intuitiven Erwartung war die durchschnittlich erzielte Unternehmensleistung bei einem Stretch Goal (min. Unternehmensleistung der besten 10% der TN) nicht höher als bei einem Moderate Goal (max. Unternehmensleistung der schlechtesten 10%). Aus Sicht eines Investors wäre das Stretch Goal trotz derselben durchschnittlich erzielten Unternehmensleistung im Vergleich zum Moderate Goal sogar von Nachteil, weil die Varianz in der Unternehmensleistung höher ist – viele TN mit vergleichsweise niedriger Unternehmensleistung stehen sehr wenigen mit sehr hoher gegenüber. Allerdings hat das Stretch Goal tatsächlich zu radikaleren Strategiewechsels geführt. Für die Personalpraxis relevant sind Stretch Goals bspw. zur Identifikation von High Potentials: Stretch Goals produzieren eine größere Varianz in der Leistung und regen zu radikaleren Strategie- und Routineänderungen an. Auf der anderen Seite steht die Frage, ob man in Kauf nehmen möchte, dass die meisten Mitarbeiter im Laufe der Zeit das Commitment zu einem Stretch Goal verlieren und ihre internen Leistungsstandards sukzessive an ihre tatsächliche Leistung anpassen – mit der Gefahr, dass ihre Risikobereitschaft immer weiter abnimmt und sie nur noch inkrementelle Verbesserungen wagen.

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

Können Führungskräfte einen zu hohen IQ haben?

J. Antonakis (University of Lausanne), **R. J. House** (University of Pennsylvania) & **D. K. Simonton** (University of California, Davis): Can super smart leaders suffer from too much of a good thing? The curvilinear effect of intelligence on perceived leadership behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2017, Vol. 102, pp. 1103-1021.

Im Allgemeinen gilt Intelligenz als Garant für Erfolg in den verschiedensten Lebensbereichen – je klüger, desto besser. Die Forscher Antonakis, House und Simonton sind in ihrer aktuellen Studie der Frage nachgegangen, ob dies auch für die Intelligenz von Managern der Fall ist, oder ob ein zu hoher IQ auch nachteilig sein könnte. Speziell untersuchten sie den Zusammenhang zwischen der Intelligenz von Führungskräften im mittleren Management und ihrer Führungseffektivität anhand einer Reihe von gängigen Führungsstilen (u.a. transformationale Führung). Dabei bezogen sie sich auf die Annahme, dass die „ideale“ Intelligenz einer Führungskraft an der jeweiligen Gruppe orientiert sein und 1.2 Standardabweichungen über der mittleren Intelligenz der Gruppenmitglieder liegen sollte. Wenn die Gruppenmitglieder z.B. einen durchschnittlichen IQ von 100 hätten, sollte die Führungskraft einen IQ von ca. 119 aufweisen.

Die Stichprobe setzte sich aus insgesamt 379 Führungskräften aus sechs multinationalen Unternehmen zusammen. Das Führungsverhalten wurde extern, zumeist von den direkten Mitarbeitern, eingeschätzt (insgesamt über 2.900 Einschätzungen). Darüber hinaus erhoben und berücksichtigten die Autoren eine Reihe zentraler Kontrollvariablen wie Alter, Geschlecht und Persönlichkeit. Die Ergebnisse zeigten in der Tat einen invertiert U-förmigen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungsverhalten. Führungskräfte wurden dann am effektivsten eingeschätzt, wenn ihr IQ bei ungefähr 120 lag. Bei höheren Werten wurde der Zusammenhang dagegen negativ.

Die Autoren begründen die Ergebnisse damit, dass überdurchschnittlich intelligente Führungskräfte Probleme und Lösungen besser identifizieren und zielführender kommunizieren könnten. Zu hohe Intelligenzwerte führten jedoch dazu, dass die Mitarbeiter der (zu) komplexen Kommunikation ihrer Führungskraft schlechter folgen und sich schwer mit ihrer Führungskraft identifizieren könnten. Im Endergebnis kommt es also auf die Passung zwischen Führungskraft und Gruppe an.

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



**PRAXISORIENTIERT.
PRÄGNANT.
VERSTÄNDLICH.**

PFLICHTLEKTÜRE FÜR PERSONALPROFIS

Mit 89.000 Lesern pro Ausgabe ist »personalmagazin« 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)

Was Lücken im Lebenslauf tatsächlich aussagen

F. Frank & D. Wach (Technische Universität Dresden), **U. P. Kanning** (Hochschule Osnabrück): Zusammenhang zwischen Lücken im Lebenslauf und Berufserfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2017, Vol. 61, pp. 69–80.

Obwohl Lücken im Lebenslauf ein populäres Auswahlkriterium in der Personalauswahl darstellen, ist wenig über ihre tatsächliche Aussagekraft bekannt. Um festzustellen, ob und inwieweit Lücken im Lebenslauf als Indikator für Berufserfolg herangezogen werden können, führten Frank, Wach und Kanning eine explorative Studie mit 2.225 Teilnehmenden durch. Die AutorInnen erfassten sowohl die Dauer (eine Lücke entsprach mindestens der Dauer von vier Wochen) als auch den Grund für die Lücke. Als objektive Berufserfolgskriterien dienten die Entwicklung und Höhe des Einkommens, die Anzahl der Beförderungen und die erreichte Hierarchiestufe. Zusätzlich schätzten die Teilnehmenden ihren globalen subjektiven Berufserfolg ein und gaben an, inwieweit sie ihre beruflichen Ziele erreicht haben. Als Kontrollvariablen wurden Geschlecht, Alter, Ausbildungsgrad und sozial erwünschtes Antwortverhalten berücksichtigt.

Es zeigten sich signifikante negative Zusammenhänge zwischen der Lückendauer und allen Kriterien des Berufserfolgs. Einschränkend ist jedoch festzuhalten, dass diese Effekte insgesamt als sehr gering einzuschätzen sind. In einem zweiten Schritt untersuchten die AutorInnen den jeweiligen Grund für die Lücke: Krankheit, Kinder, Wartezeit, Reise, freiwillige und unfreiwillige Arbeitslosigkeit, Pflege einer nahestehenden Person, Abbruch Ausbildung/Studium oder Sonstiges. Hervorzuheben sind zwei zentrale Ergebnisse: Ist der Grund für die Lücke in einer Reise begründet, so fanden sich keine negativen Zusammenhänge zum Berufserfolg. Das Gegenteil war der Fall, wenn es sich um eine unfreiwillige Arbeitslosigkeit handelte.

Für die Praxis der Personalauswahl ist es daher nicht zu empfehlen, BewerberInnen nur aufgrund einer oder mehrerer Lücken im Lebenslauf die Einladung zum Vorstellungsgespräch oder Assessment Center zu verwehren. Entgegen der populären Annahme scheint der Berufserfolg hauptsächlich durch andere Faktoren als durch Lücken im Lebenslauf erklärt zu werden. Falls dennoch Lücken im Lebenslauf als Bewertungskriterium herangezogen werden, ist es ratsam, den Grund für das Entstehen der Lücken genauer zu analysieren.

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

Zahlt es sich aus, attraktiv zu sein?

S. Kanazawa (London School of Economics and Political Science) & **M. C. Still** (University of Massachusetts in Boston): Is there really a beauty premium or an ugliness penalty on earnings? *Journal of Business and Psychology*, 2017, pp. 1–14.

Zahlreiche Studien konnten in der Vergangenheit zeigen, dass attraktive Personen in vielen Lebensbereichen einen Vorteil haben: Sie finden z.B. leichter eine/n Partner/in, werden als vertrauenswürdiger eingeschätzt und verdienen im Durchschnitt mehr Geld als weniger attraktive Personen. Dabei ist noch unklar, was die tatsächliche Ursache für den Zusammenhang zwischen Attraktivität und Einkommen ist. Kanazawa und Still haben sich daher zum Ziel gesetzt, verschiedene Erklärungsansätze gegeneinander zu testen. Sie werteten Daten einer U.S.-amerikanischen Panelstudie mit über 15.000 Personen aus. Die erste Erhebung fand im Jahr 1994 statt, als die Befragten im Durchschnitt 16 Jahre alt waren. Zum Zeitpunkt der letzten und vierten Erhebungswelle, als auch das Einkommen erhoben wurde, waren die Befragten im Durchschnitt 29 Jahre alt. Zu jedem Erhebungszeitpunkt wurde die Attraktivität der Befragten auf einer Skala von 1 (sehr unattraktiv) bis 5 (sehr attraktiv) eingeschätzt.

Der bisher gefundene positive Zusammenhang zwischen Attraktivität und Einkommen ließ sich nur auf den ersten Blick replizieren. Eine genauere Analyse der Daten zeigte, dass attraktivere Personen im Durchschnitt intelligenter und gesünder sind und „bessere“ Persönlichkeitseigenschaften mitbringen. Sie sind extrovertierter, gewissenhafter und weniger neurotisch. Diese individuellen positiven Eigenschaften führen im Endeffekt zu höheren Einkommen. Darüber hinaus sind die AutorInnen auf ein gänzlich unerwartetes Muster gestoßen: Personen, die als sehr unattraktiv eingeschätzt wurden (weniger als 3% aller Befragten), verdienten immer mehr als unattraktive Personen und teils sogar mehr als attraktive. Die AutorInnen taufte diesen Effekt „ugliness premium“. Besonders unattraktive Personen verfügten in der vorliegenden Studie in der Regel über eine bessere Ausbildung und eine höhere Intelligenz. Es ist jedoch unklar, weshalb dies der Fall ist.

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass der Effekt von Attraktivität auf Einkommen nicht auf der Attraktivität an und für sich beruht, sondern auf individuellen Merkmalen, die in Zusammenhang mit Attraktivität stehen.

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

Wie ungesund ist Arbeiten bis zum Umfallen?

L. L. Ten Brummelhuis (Simon Fraser University), **N. P. Rothbard** (University of Pennsylvania), & **B. Uhrich** (University of North Carolina – Charlotte): Beyond nine to five: Is working to excess bad for health? *Academy of Management Discoveries*, 2017, Vol. 3, No. 3, 262-283.

Zwar mag es für die meisten Menschen offensichtlich erscheinen, dass „Workaholism“ – also exzessives, zwanghaftes Arbeiten über das erforderliche und erwartete Maß hinaus – nicht gesund sein kann. Ganz so eindeutig, wie es scheint, ist die Befundlage jedoch nicht. Insbesondere steht die Frage im Raum, was ursächlich für eventuelle Gesundheitsbeeinträchtigungen ist: Sind es die langen Wochenarbeitszeiten an sich und/oder das zwanghafte Element des Workaholisms. Lieke und Kollegen untersuchten dies explorativ anhand einer Stichprobe von Mitarbeitern eines internationalen Beratungsunternehmens.

Die Autoren fanden zunächst heraus, dass die (selbstberichtete) Wochenarbeitszeit per se weder einen Einfluss auf selbstberichtete Gesundheitsbeschwerden, wie psychosomatische Symptome, z.B. Kopfschmerzen und Magenverstimmungen, die mit Stress in Verbindung stehen, noch auf das Risiko eines metabolischen Syndroms („tödliches Quartett“ aus Fettleibigkeit, Bluthochdruck, Fettstoffwechselstörung und Insulinresistenz, das als entscheidender Risikofaktor für Herz-Kreislauf-Erkrankungen gilt) hat.

Workaholism war häufiger mit Schlafbeschwerden, depressiven Gefühlen und auch mit gesteigertem Erholungsbedarf verbunden – allesamt typische Folgeerscheinungen dauerhafter beruflicher Belastungen, die durch überzogene Leistungserwartungen und fehlende gedankliche Distanz zur Arbeit hervorgerufen werden. Dies war zwar für durchweg alle Workaholics mit mehr selbstberichteten Gesundheitsbeschwerden verbunden, aber nur für Workaholics mit niedrigem Arbeitsengagement führte dies auch zu einem größeren Risiko für das metabolische Syndrom. Dies galt allerdings nicht für diejenigen Workaholics, die nach eigenem Bekunden Spaß an ihrer Arbeit haben, sich für ihre Arbeit begeistern, in dieser „aufgehen“ und sich dabei vital fühlen. Tatsächlich war dies für Workaholics mit hohem Arbeitsengagement sogar mit einem geringeren Risiko für das metabolische Syndrom verbunden. Weitere Analysen konnten zeigen, dass dies vermutlich an den größeren Ressourcen (u.a. Unterstützung von Mitarbeitern und im sozialen Umfeld, besseres Zeitmanagement, höhere intrinsische Motivation) zur Bewältigung von Stress (und dessen Folgen für die Gesundheit) liegt, sodass

Belastungen eher als Herausforderung denn als Bedrohung wahrgenommen werden. Einige dieser Faktoren haben Arbeitgeber selbst in der Hand: Ein unterstützendes Arbeitsumfeld mit guten Beziehungen zu Mitarbeitern sowie herausfordernde und bedeutsame Aufgaben können dafür sorgen, dass Workaholics dauerhaft engagiert bleiben und hohe Leistungen ohne gesundheitliche Langzeitfolgen erbringen können. Allerdings sollten depressive Gefühle, Schlafstörungen, und ein gesteigerter Erholungsbedarf nicht verharmlost werden – langfristig können sich daraus ernsthafte psychische Beeinträchtigungen entwickeln, die genauso zur Berufsunfähigkeit führen wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

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.

Sport richtig dosieren

Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst weit mehr als Fitnessgruppen und Fußballtraining. Die Bewegung am Arbeitsplatz rückt stärker in den Mittelpunkt.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Wieder einmal haben sich die Zahlenfreunde der „Unstatistik des Monats“ bewegende Schlagzeilen vorgenommen. Diesmal geht es ums Joggen. Ob Augsburgs Allgemeine, Freundin oder Runner's World, die Journalisten griffen die US-Untersuchung „Running as a Key Lifestyle Medicine for Longevity“ des Forscherteams um Professor Duck-chul Lee an der Iowa State University auf. Allerdings verkürzten sie stark, um zu Schlagzeilen zu kommen wie „Jede Stunde Laufen schenkt dir 7 Stunden Lebenszeit!“ (www.woman.at) oder „Deutlich mehr Lebenszeit durch Joggen“ (www.heilpraxis.net). Etwas vorsichtiger und damit gleich näher am realen Forschungsergebnis bleiben die Wissenschaftsjournalisten der Augsburgs Allgemeinen: „Wer ab und zu joggen geht, lebt bis zu drei Jahre länger“, heißt dort die Schlagzeile.

Joggen schlägt in dieser US-Studie Radfahren, Schwimmen, Gehen und jeden anderen Sport um Längen. Allerdings wurden dort lediglich die durchschnittlichen zwei Stunden Joggen pro Woche berücksichtigt, die die Teilnehmer in der Selbsteinschätzung angaben. Die Wissenschaftler machen auch klar, dass der Nutzen des Laufens abnimmt, je länger man pro Tag joggt. Sich viele Jahre Lebenszeit zu erlaufen, wird da eher zum Mythos als zur realen Chance.

Im Berufsleben hat Sport eine Pufferfunktion

Für Klaus Bös geht es ohnehin weniger darum, wie alt ein Mensch wird, als darum, wie die Menschen alt werden. Möglichst gesund nämlich. „Für Erwachsene geht es um den Erhalt der Gesundheit und um Fitness“, sagt der Professor für Sportwissenschaften am Karlsruher Institut für Technologie (KIT). Er stellt die zentrale Frage danach, welcher Sport für wen und für was nützlich ist. Dafür untersucht der Sportwissenschaftler in einer Langzeitstudie „Gesundheit und Bewegung“ seit 25 Jahren 500 Einwohner zwischen 35 und 80 Jahren in dem Örtchen Bad Schönborn nahe Karlsruhe – und zwar sportlich Aktive ebenso wie Stubenhocker. Nach der fünften Befragungsrunde und Untersuchungswelle, deren Ergebnisse im Spätsommer 2017 veröffentlicht wurden, differenziert Professor Bös: „Die genetische Disposition spielt ebenso eine Rolle wie die Bewegung.“ Eindeutig, so die Studienergebnisse, hält Bewegung motorisch jung – bis zu zehn Jahre jünger wirkten die sportiven

Teilnehmer im Vergleich zu den untrainierten, das zeigen die Testwerte. Außerdem schützt körperliche Aktivität gegen Herz-Kreislauf-Erkrankungen, beugt Demenz vor, hilft bei Depressionen und befördert den Genesungsprozess nach schweren Erkrankungen.

Auch für die Arbeitswelt hält die KIT-Langzeitstudie Ergebnisse bereit. Denn im Berufsleben hat Sport eine Pufferfunktion. „Sporttreibende tolerieren Berufsbelastungen besser“, sagt Bös. Allerdings gilt es, seine persönlichen Grenzen auszuloten. „Nicht generell, aber in etlichen Fällen gibt es einen Zusammenhang zwischen zu viel Ehrgeiz im Beruf und übertriebenem Ehrgeiz im Sport“, beschreibt der Sportprofessor ein Detail, das ihn auf das wichtige Thema Dosierung bringt. Denn Sport ist nicht per se gesund. Unfallrisiken beim Radeln, überforderte Muskulatur beim Joggen, überdehnte Sehnen bei der Gymnastik beschäftigen Ärzte und Physiotherapeuten. „Sport lässt sich wie ein Medikament dosieren“, erklärt Klaus Bös. „Das reicht von wirkungslos über optimal bis giftig.“ Alter und körperliche Fitness sind nur zwei Faktoren, die darüber entscheiden, ob einer für seine gute Gesundheit spazieren gehen oder einen Marathon laufen sollte. Unterstützung bei der Entscheidung über Sportart und Trainingsmaß zu finden, ist kein Zauberwerk. Dazu Sportprofessor Bös: „Wir Sportwissenschaftler haben Methoden herauszufinden und dahingehend zu beraten, welche Dosis gut für einen Menschen ist – genauso wie Ärzte in ihrem Gebiet.“

Wo immer Menschen unterschiedlicher Fitness und Kondition gemeinsam angesprochen werden, sind sanfte Bewegungseinheiten von Vorteil. Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) sollten sich nicht nur an Sportbegeisterte richten, die ohnehin bewegt unterwegs sind. „Wenn Unternehmen ein BGM-Programm auflegen, sind Wanderteams gesundheitlich wertvoller, auch wenn Marathon-Teams sicher interessanter sind“, meint Klaus Bös. Nach dem BGM-Start können sich immer noch Interessengruppen herausbilden, die es auf längere und schnellere Strecken zieht. Spaß machen kann aber auch die Erfahrung, kleine Schritte zu schaffen.

Damit kommt er der Argumentation seines Kölner Kollegen Ingo Froböse sehr nah. Der Universitätsprofessor leitet an der



V.l.n.r.: Klaus Bös (Karlsruher Institut für Technologie), Ingo Froböse (Institut für Bewegungsorientierte Präventions- und Rehabilitationswissenschaften), Utz Niklas Walter (Institut für Betriebliche Gesundheitsberatung)

Deutschen Sporthochschule Köln das Institut für Bewegungsorientierte Präventions- und Rehabilitationswissenschaften. Viele seiner Studien beweisen, dass Sport die Fitness erhöht und den Stress mindert. Selbst erfolgreicher Leistungssportler im 100- und 200-Meter-Sprint, engagiert er sich deshalb seit vielen Jahren dafür, Menschen zum Sport zu bewegen, um ihre Gesundheit zu erhalten und zu verbessern. Auch heute noch favorisiert der Sportprofessor Fitnesstrainings, die Kraft, Ausdauer, Koordination und Beweglichkeit fördern. Aber ihm ist durch seine Forschungserfahrung klar geworden, dass er nur eine Minderheit erreicht. „75 Prozent der Deutschen treiben keinen Sport“, so Froböse, „sie sind untrainiert, haben die Voraussetzungen nicht oder Angst, die sportliche Leistung nicht zu schaffen.“ Und selbst wenn Menschen drei Stunden pro Woche sportlich unterwegs sind, bleiben sie 165 Stunden inaktiv – sei es im Büro, sei es zu Hause. Deshalb entwickelt der Gesundheitsexperte inzwischen Konzepte für Sportverweigerer. Sein Credo: „Jede Bewegung hilft.“

Die Arbeitswelt ist zum Sitzplaneten mutiert

Die Arbeitswelt hat Ingo Froböse als besonderes Risiko ausgemacht. Denn Bewegung wird auf diesem „Sitzplaneten“, wie er sie nennt, vermieden. Vermeintlich um die Effizienz zu steigern, sind die Wege kurz. Den Schreibtisch verlässt man kaum. „Und die Schreibtischstühle, entwickelt von guten deutschen Ingenieuren, sind wie ein Korsett“, so der Bewegungsspezialist. „Auf einer Bierbank würde man sich mehr bewegen.“ Was wie ein Scherz klingt, hat einen ersten Hintergrund: Das Skelett wird durch falsch eingestellte Bürostühle und zu wenig Bewegung während der Arbeit nachweislich erheblich belastet. Jede Stunde eine kurze Sitzunterbrechung, um den Körper mit kleineren Schwingungen wieder aufzurichten, verändert messbar Herzfrequenz, Blutdruck, Körperrhythmus – und erhöht schnell und effektiv Fitness und Leistungsfähigkeit. Für

die Prävention, so der Sportprofessor, „muss man die Räume anders gestalten und neue Wege gehen“. Zum Beispiel durch das Treppenhaus. „Diese Trainingsstätte ist mir die liebste“, sagt Ingo Froböse.

Utz Niklas Walter hat schon Flyer über den Mehrwert des Treppensteigens in Firmenaufzügen auslegen lassen. Für den Sport- und Gesundheitswissenschaftler ist die Nähe zum Arbeitsalltag entscheidend, wenn betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) erfolgreich sein soll: „Es ist ein unglaublich anspruchsvolles Thema, eine Belegschaft in Bewegung zu bringen. Man muss Rückschläge einkalkulieren, darf nicht aufgeben und muss immer wieder kreative Einzelaktionen starten.“ Der Leiter des Instituts für Betriebliche Gesundheitsberatung (IFBG), einer Ausgründung von Wissenschaftlern der Universität Konstanz, München (TU) und Karlsruhe (KIT), hat im Frühjahr gemeinsam mit der Techniker Krankenkasse und der Haufe Gruppe geforscht. Die Studie „#whatsnext – Gesund arbeiten in der digitalen Arbeitswelt“ zeigt zum Beispiel auf, dass Führungskräfte mehr Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben als die Budgethöhe – und dass Vorgesetzte häufig auf der Bremse stehen.

Walter setzt auf ungewöhnliche Methoden gegen die Bewegungsmüdigkeit, solche, die Spaß machen, aber auch langfristige Veränderungen bewirken sollen. Er macht Überraschungsbesuche direkt am Arbeitsplatz und choreografiert Gesundheits-Flashmobs in Werkshallen: Geschäftsführung, BGM-Beauftragte, Trainer und Betriebsräte lassen die Bänder anhalten, führen Übungen vor und fordern die Beschäftigten zum Mitmachen auf. Bei jüngeren und technikaffinen, meist männlichen Mitarbeitern kommen Gesundheits-Apps, -Portale und Wearables gut an. Schrittzähler am Handgelenk, elektronische Übungsleiter, aber auch interaktiver Austausch halten diese Zielgruppe aufmerksam – und fördern die Bewegung. Über allem steht der Leitsatz: Trainingsmonotonie ist tödlich.

Führungsverhalten fundiert ändern

Professor Jens Rowold erforscht die Wirksamkeit von Führungsstilen und individuellem Führungsverhalten. Seine evidenzbasierten Erkenntnisse stellt er Firmen zur Verfügung.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Manchmal sind es die Nebenerkenntnisse, die Forschung einen Extradreh geben. Jens Rowold zum Beispiel untersucht eigentlich die Wirkung von Führungsstilen und entwickelt evidenzbasierte Führungsmodelle. Global agierende Unternehmen gehören zu seinem Forschungsgegenstand, Fragebögen sind das bevorzugte Forschungsinstrument. Der Professor für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund entdeckt immer neue Abstufungen von Führungsverhalten und Führungskommunikation, die er zu Modellen bündelt und weiter erforscht. Aber er fand ganz nebenbei auch heraus: „Die Führungskultur ist international ähnlicher, als man denkt.“ Sie sei westlich geprägt und je weiter die Globalisierung voranschreite, desto stärker homogenisiere sich die Führungswelt.

Was den Forscher wie den Hochschullehrer und Berater Rowold umtreibt, sind Fragen danach, ob und wie Führungsaktivitäten die Effektivität von Führung beeinflussen, welche Führungs- und Kommunikationsstile leistungsrelevant sind und wie einzelne Stile vom Laissez-Faire über destruktives Verhalten bis hin zur individuellen Unterstützung auf Mitarbeiter wirken. Dabei nutzt Jens Rowold die internationalen Ergebnisse der wissenschaftlichen Experten zu überfachlichen Führungsstilen. Mit FIF, dem Fragebogen zur Integrativen Führung, hat er nun 17 leistungsrelevante Führungs- und Kommunikationsstile, die nachweislich funktionieren, in einen Rahmen gegossen. Und nachweislich heißt bei dem 45-Jährigen: „Die Modelle werden in einzelnen datenbasierten Studien wissenschaftlich unabhängig voneinander untersucht.“

FIF startet mit einem 180-Grad-Feedback zur Selbst- und Mitarbeiterbeurteilung. „Um Führung zu eruieren, braucht man kein 360-Grad-Feedback“, meint der Forscher. „Es geht schließlich darum, das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern zu verändern, und nicht um die gesamten Aufgaben des Managers.“ In vier Schwerpunkten zusammengefasst geht es um Elemente der transformationalen (Gestaltung) und der transaktionalen (Austausch), um instrumentelle und um negative Führung sowie um Kommunikation. Trainings und Coachings auf der Basis der Befragung haben im Unternehmen Effekte auf Leistung und Innovation, auf Arbeitszufriedenheit und Stress, aber auch auf das

Commitment und die Bereitschaft zur Veränderung. Die Konstrukte dieses evidenzbasierten Managements können in Unternehmen je nach Fragestellung und Bedarf auch einzeln oder in spezifischen Bündeln angewendet werden. Typische Fragestellungen sind Leistungsbeurteilung und Personalauswahl, Change Management und Personalentwicklung von Führungskräften. Geforscht und beraten hat Rowolds Team aus dem Zentrum für Hochschulbildung schon bei Unternehmen wie Ericsson und Ricoh. Der Spezialist für Hard- und Software für das Dokumentenmanagement erhielt für das Projekt „80-Grad-Feedback und transformationale Führung“ mit der TU Dortmund sogar den zweiten Platz beim Wettbewerb „Chief-Learning-Officer 2011“.

Kosten-Nutzen-Analysen weisen die Wirkung nach

Professor Rowold erklärt den Firmen oft und immer wieder voller Überzeugung, dass evidenzbasierte Personalentwicklung kein Nice-to-have ist, sondern Gewinn bringt. Nicht nur ideellen, sondern finanziellen Gewinn. Mit Kosten-Nutzen-Analysen weist er die Wirkung nach und benötigt dafür keine komplexen Statistiken, sondern Excel-Dateien. Wenn also Unternehmen an das Rowold-Team herantreten, weil der Krankenstand hoch und die Leistung niedrig ist, erklärt der Wissenschaftler den Personalern und Führungskräften, wie Analysen und Training einzelner Abteilungen, individuelle Führungsstile und Mitarbeiterreaktionen zusammenhängen – und geht in medias res. Wenn er davon berichtet, spürt man sein intensives Interesse an den Unternehmen wie an den Forschungsschritten.

Jens Rowold wurde 1972 in Wilhelmshaven geboren und blieb Friesland treu, bis es ihn nach seiner Zivildienstzeit beim Rettungsdienst zum Studium nach Münster zog. Dort traf der Psychologiestudent an der Westfälischen Wilhelms-Universität auf die empirisch ausgerichtete Variante der Psychologie. „Ich habe bis zum Diplom gelernt, wie man methodisch sauber mit Fragebögen umgeht“, erinnert sich der 45-Jährige. In seiner Dissertation untersuchte der junge Wissenschaftler die Wahrnehmung von Kunst. Zwar wendete er sich danach beruflich von den Kunstwerken und ihrer Rezeption ab, aber privat blieb Jens Rowold interessiert. Das zentral gelegene Dortmunder U mit dem ehemaligen Museum Ostwall kann er an seinen Universitätstagen

besuchen und sein Wohnort Hannover hat neben dem Sprengel Museum einiges für die Freizeit am Wochenende zu bieten.

Zwischen 1999 und 2009 – also während seiner Jahre von der wissenschaftlichen Hilfskraft bis zum wissenschaftlichen Assistenten und Akademischen Rat am Fachbereich für Psychologie und Sportwissenschaften der Münsteraner Universität – spezialisierte sich Jens Rowold auf Organisationspsychologie. Mit seiner empirischen Forschung über Führungsstile und Führungsverhalten, die Wirksamkeit von kollegialen Teamcoachings sowie Bildungscontrolling oder Kosten-Nutzen-Analysen in der Personalentwicklung überzeugte der Wissenschaftler und habilitierte kumulativ in der Psychologie. Professor John Antonakis, der vor allem durch seine Charisma-Forschung bekannt ist, lud ihn 2008 zur Gastprofessur an die betriebswirtschaftliche Fakultät der Universität Lausanne ein. 2009 folgte der Ruf an die TU Dortmund.

Didaktisches Know-how erwerben oder auffrischen

Mit seiner Professur für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement ist Jens Rowold sowohl in der Lehre als auch in der Weiterbildung aktiv. Studierende der Wirtschaftswissenschaften lernen bei ihm im Bachelor- und Masterstudiengang Module zu Human Resource Management mit den Themen Persönlichkeit, effektive Personalauswahl und -führung sowie die Variabilität von Führungsverhalten kennen. Im Zentrum für Hochschulbildung wenden sich Rowold und sein Team mit einem von drei Lehrstühlen an Praktiker. Externe können dort didaktisches Know-how neu erwerben oder auffrischen. In Basis- und Ausbauseminaren wird das eigene Führungsverhalten der Teilnehmer analysiert. Die individuelle Weiterentwicklung wird mit Führungsfeedback und individuellen Zielen gefördert. Grundlage ist Rowolds Wirksamkeitsforschung zur transformationalen Führung.

Unter dem Dach des Zentrums ist auch die Beratung angesiedelt. Und die hat einen doppelten Nutzen. In Drittmittelprojekten für Firmen, Verwaltung und Non-Profit-Organisationen holen sich die Kunden auf ihre Werte, Strukturen und Visionen ausgerichtete Führungskonzepte. 50 Prozent kommen aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Wissenschaftler wiederum erhalten durch die Fragebögen, die zum Start der Projekte ausgefüllt und später zur Evaluation wiederholt werden, anonymisierte Datensätze, um weiter an Führungsstilen und ihrer Effektivität forschen zu können. Professor Rowold setzt auf unabhängiges Wissen, das er durch Studien über viele Jahre entwickelt hat. „Ich richte mich vor allem gegen Unternehmensberater, die mit singulären Führungsansätzen durchs Land ziehen und behaupten, ihr Ansatz sei der Beste“, sagt der Anhänger evidenzbasierten Managements. Modewellen und Eintagsfliegen stellt er wissenschaftlich fundierte Führungskonzepte entgegen. „Unabhängige Forschung bestätigt, was wirkt.“ Genau das fasst Jens Rowold unter integrativer Führung



PROF. DR. JENS ROWOLD

Professur für Personalentwicklung und Veränderungsmanagement, Zentrum für Hochschulbildung, kooptiert durch die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät TU Dortmund

jens.rowold@tu-dortmund.de

www.zhb.tu-dortmund.de/zhb/Row/de/kontakt/team/rowold.html

(FIF), dem Modell, das aktuell die Grundlage wissenschaftlicher Einzeluntersuchungen ist, zusammen.

Wie schon in seinen Anfangsjahren der Ausflug in die Kunstwahrnehmung zeigt, ist der Psychologe Rowold aber nicht auf die Wirtschaft fixiert. Elemente der transaktionalen und transformationalen Führung untersucht er zwar in der Mehrzahl in Unternehmen, aber auch die Führung von Profisportlern hat er schon in Studien begleitet. 2006 konnte er die Wirksamkeit für Karate mit seiner klar definierten Hierarchiestruktur zwischen Lehrer und Schüler nachweisen. Bei Fußballprofis ging es später darum, wie der Führungsstil von Trainern die Athleten im Einzelnen und damit das Team in seiner Leistung beeinflusst. Der Forscher leitete Handlungsempfehlungen ab. Aktuell werden die sportpsychologischen Erkenntnisse zum Führungsverhalten und zum Führungsstil im deutschen Profibasketball und im Football untersucht. Da ändert sich der Blick auf die Sportschau – nicht nur am Institutsstandort Dortmund, das sich mit seinen Fußballern in der Bundesliga quält.

Mehrwert für Ärzte und Patienten

Tamás Bereczky, Landeskoordinator Deutschland, European Patients' Academy for Therapeutic Innovation (EUPATI)

Medizinischer Fortschritt hat zwei Quellen: zum einen die Erfahrung der praktizierenden Mediziner, zum anderen evidenzbasierte Behandlungsmethoden. Beide Seiten sind nicht konkurrenzfrei. Aber analyse- und datenbasierte Studien werden auch in Deutschland zunehmend von den Praktikern als überlegen oder wenigstens positiv ergänzend anerkannt. Randomisierte Studien, also solche, in denen Patienten eines Krankheitsbilds nach dem Zufallsprinzip mit Wirkstoff oder Placebo behandelt werden, und kontrollierte klinische Studien führen zu der Einsicht, dass die Qualität der Therapien durch eben diese wissenschaftlichen Ergebnisse steigt. Systematische Übersichtsarbeiten in der Krebs-, Herz-Kreislauf- und HIV/Aids-Forschung differenzieren und verändern die Einschätzung von Patientengruppen. Die unterschiedliche Wirkung von Medikamenten etwa auf Kinder und Ältere, die langfristig niedrige Wirksamkeit zugelassener Medikamente etwa bei Depressionen, die Gleichwertigkeit von schonendem Vorgehen bei Krebserkrankungen im Vergleich zu früher üblichen radikalen Operationen sind Themen von kontrollierten randomisierten Studien. Dennoch bedarf es des Arzt-Patientengesprächs, um Risikofaktoren und Begleiterkrankungen richtig einzuschätzen. Denn gerade hochwertige Evidenz schließt individuelle Faktoren aus, weil diese nicht standardisiert werden können.

Transparenz in Diagnose und Behandlung

Evidenzbasierte Medizin (EbM) kann also zu einer fundierten Basis medizinischen Agierens führen, wenn Arzt und Patient den wissenschaftlich aktuellen Stand gemeinsam berücksichtigen. Um Transparenz und Partizipation in der Diagnose und Behandlung zu erlangen, braucht es den mündigen Patienten. Sowohl in der Europäischen Union als auch in Deutschland gibt es eine steigende Zahl von Initiativen, die einerseits Patienten über evidenzbasierte Medizin informieren und die sie andererseits darauf vorbereiten, wie sie sich beteiligen können. Die European School of Oncology (ESMO) veranstaltet regelmäßige Meisterklassen für Patientenvertreter, wo die neuesten Trends und Studienergebnisse vermittelt werden. Die European Association for the Study of Obesity (EASO) bietet einen Dreitageskurs für Journalisten, damit diese Multiplikatoren verstehen, wie Fettleibigkeit medizinisch und in

der Gesellschaft behandelt werden kann. Patientenorganisationen wie die European AIDS Treatment Group (EATG) oder die European Liver Patients' Association (ELPA) organisieren seit Jahren Kurse für Patienten, die ihre Kapazitäten und ihr Wissen in Sachen evidenzbasierter Medizin auf- und ausbauen. Die Liste ist noch länger auf dem Gebiet der verschiedenen Krebskrankheiten, wo die Entwicklung der Therapien rasch voranschreitet. Patientenorganisationen fordern konsequenten Einsatz von Evidenz in der Medizinwissenschaft.

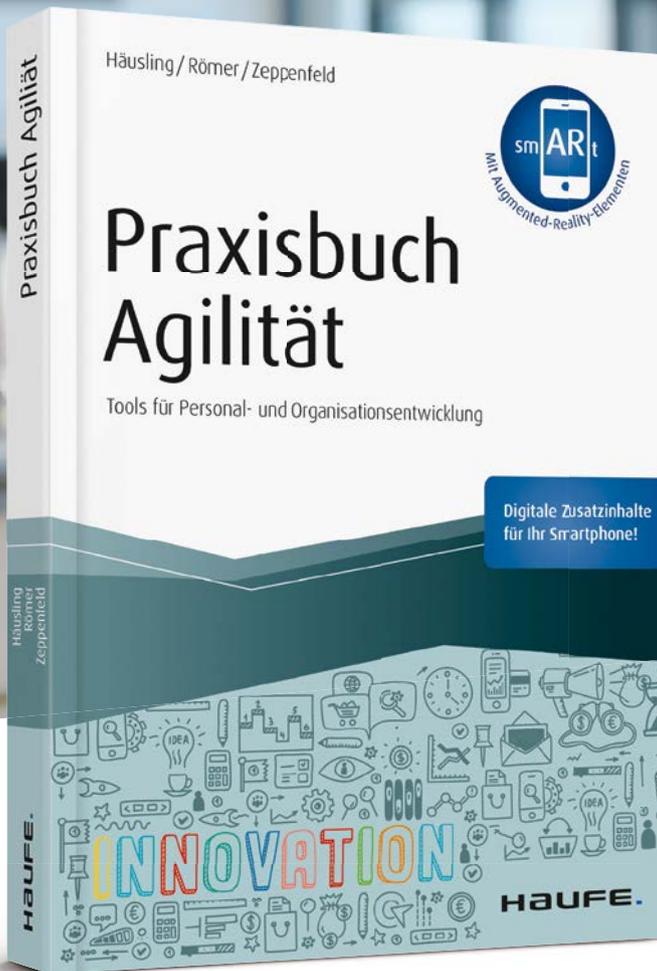
Zuverlässige Informationen über Medizinforschung

Der Soziologe Steven Epstein beschrieb die Rolle der Bildung und des Wissens im Patientenaktivismus mit besonderem Fokus auf HIV/Aids in seiner Studie „Impure Science“ bereits 1998. Die Europäische Patientenakademie (EUPATI) wurde im Jahr 2013 von der EU gerade zu dem Zweck ins Leben gerufen, dass Patienten wissenschaftlich begründete, unparteiische und zuverlässige Informationen über Medizinforschung und klinische Studien vermittelt werden. EUPATI bietet einen Kurs – noch ausschließlich in englischer Sprache, bald aber auch auf Deutsch – für Patientenexperten, der im Web ergänzt wird: Rund 10.000 Seiten Informationen über medizinische Entwicklung sind dort zu finden. Diese Inhalte werden aufgrund einer rigorosen Prozedur und Qualitätssicherung in enger und paritätischer Zusammenarbeit zwischen Patienten, Behörden, Wissenschaftlern und der pharmazeutischen Industrie entwickelt und vermittelt.

Aber es geht noch weiter. Die neuesten Entwicklungen auf dem Gebiet von Open Science, der öffentlich zugänglichen wissenschaftlichen Ergebnisse, und Community-led Research oder Citizen Science, der Forschungsunterfangen, die von Patientengruppen initiiert und umgesetzt werden, sind wichtige Signale der wissenschaftlichen Sorgfalt und Präzision.

Natürlich werden wissenschaftlich gebildete Patienten nicht in die Rolle des Arztes schlüpfen. Aber die Zusammenarbeit mit Ärzten und Forschern, die sinnvolle Einbindung der Patienten in evidenzbasierte Medizin ist erst möglich, wenn die Patienten auch die Sprache und die methodologischen Herausforderungen der Entwicklungsarbeit und insbesondere der klinischen Studien verstehen. Ihr paritätisches Mitwirken beeinflusst ihr individuell durch Krankheit beeinträchtigtes Leben, aber vor allem ist es ein Mehrwert für die Medizin.

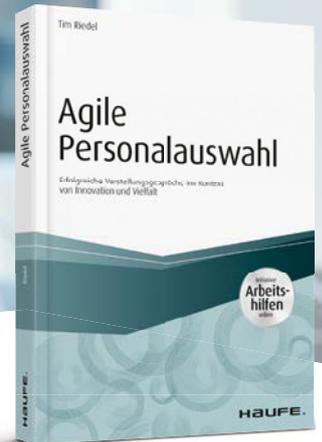
AGILER WANDEL SO GELINGT ER IN DER PRAXIS



ISBN 978-3-648-10158-2 | Bestell-Nr. E11427
Buch: € 29,95 [D] | eBook: € 25,99 [D]



ISBN 978-3-648-10598-6
Bestell-Nr. E10251
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-09599-7
Bestell-Nr. E14108
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

smARt LESEN – MIT DER AUGMENTED-REALITY-APP

Um Transformationsprozesse im Rahmen der Digitalisierung bewältigen zu können, müssen Unternehmen agil sein. Je schneller und dynamischer sie sich ihrer Umwelt anpassen, desto erfolgreicher sind sie. Die Autoren stellen spielerisch die Methoden der agilen Transformation vor und erläutern Ablauf, Ziele und Nutzen. Die Augmented-Reality-App zu diesem Buch bietet zudem ein ganz neues Leseerlebnis.

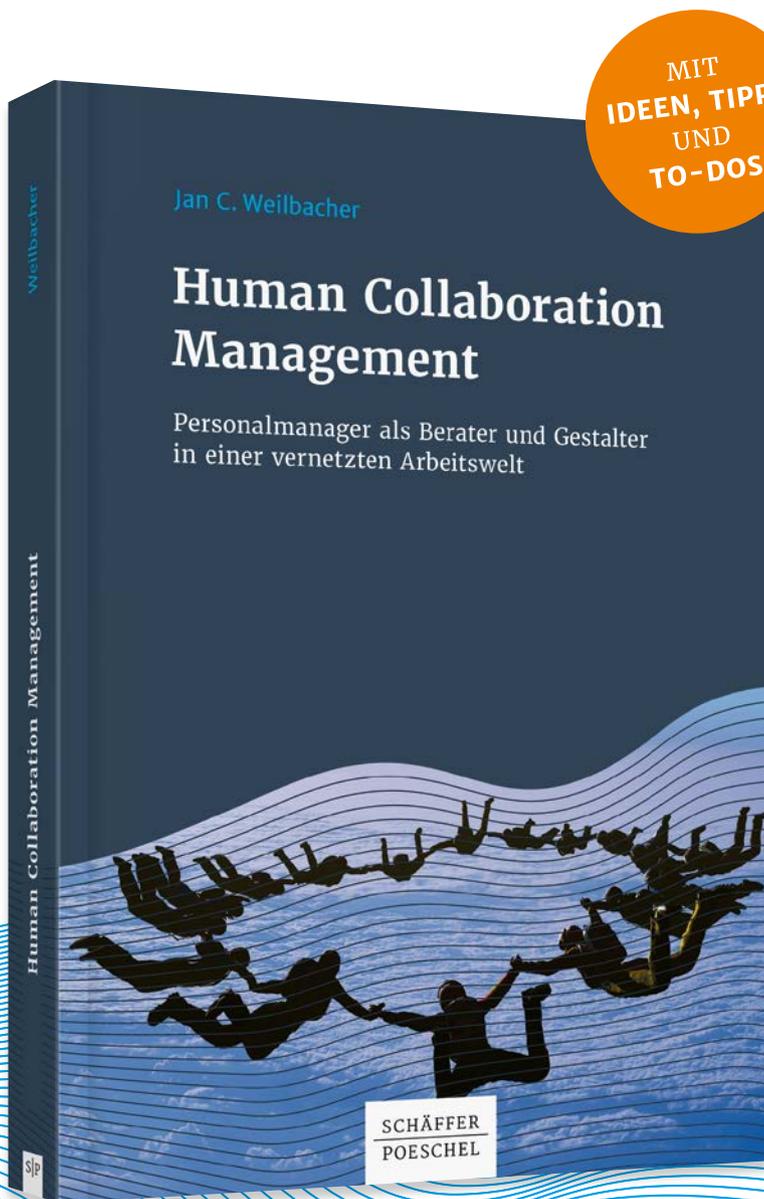
- ✓ Grundlagen und Erfolgsfaktoren
- ✓ Agile Organisationsentwicklung: Reifegrade, Werte, Spielregeln und Tools
- ✓ Strategie, Prozesse und Struktur, Führung, Kultur und HR
- ✓ Mit der kostenlosen Augmented-Reality-App Zusatzinhalte nutzen: Experteninterviews zu Agilität, Spielanleitungen und -materialien zu den Tools und Bildergalerien mit Praxisbeispielen

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

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

Erfolg durch Zusammenarbeit

Vernetzung und Kollaboration – diese Prinzipien stehen szunehmend im Vordergrund der heutigen Unternehmenswelt. Das Buch zeigt, wie Personalmanager vor dem Hintergrund dieser Entwicklung eine neue Rolle einnehmen können: nämlich als Treiber und Begleiter des Wandels in Richtung auf mehr Kollaboration. Anhand konkreter Ideen, Anregungen und Beispiele erklärt der Autor, wie die Veränderung hin zum Human Collaboration Management gelingen kann, etwa in Bezug auf Kultur und Führungsstil, Prozesse wie Beurteilungs- und Vergütungssysteme oder betriebliche Strukturen.



MIT
IDEEN, TIPPS
UND
TO-DOS

- Denken und Handeln in Netzwerken – das neue Selbstverständnis von HR
- Schritt für Schritt vom Denken in Silos hin zu Netzwerken und Communitys
- Mit Ratschlägen von Experten und Praktikern

Weilbacher

Human Collaboration Management

Personalmanager als Berater und Gestalter in einer vernetzten Arbeitswelt

2017. 241 S. Geb. € 39,95

ISBN 978-3-7910-3799-8

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

**SCHÄFFER
POESCHEL**