

01 2019 | 71. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Zeitgemäße Ansätze für Strategisches Personalmanagement

Vom Best-Practice-Ansatz zum gebündelten Einsatz von HR-Praktiken s. 8

KORFF/BIEMANN

Personalmaßnahmen: (K-)ein Treiber für Unternehmenswertschöpfung? s. 14

GRUNAU/WOLTER

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG s.27

AL-ANI/BUSSEMER/GLATZER/KAHLE/KILIAN/RAHMFELD

Assessment Center: Zur Wirkung inhaltlich verschiedener Feedback-Formen s. 34

WEINERT

Attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y auch ohne „schicke“ Produkte s. 38

KNEIP/O'MAHONY/SCHÜTZ/IN DER BEEK

State of the Art: Das Engagement der Mitarbeitenden richtig messen und fördern s. 46

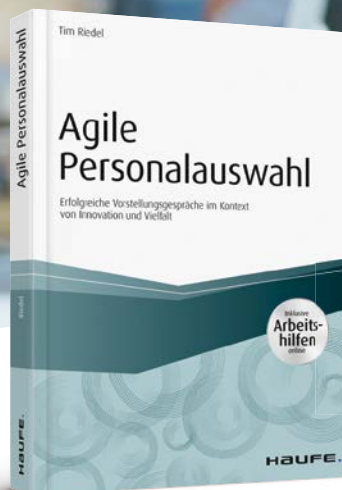
KUNZE

Globales HR-Management

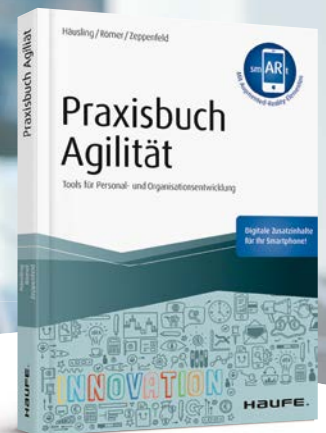


ISBN 978-3-648-11077-5 | Bestell-Nr. E14060
 Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]
 Auslieferung April 2018

NEU!



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



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

Mit konkreten Handlungsanleitungen

Ob Regionalbüro in Indien, Produktion in China, Service-Stützpunkt in USA – was müssen Personalabteilungen für ihre Auslandsstandorte beachten? Dieses Buch informiert über einfach umzusetzende internationale Personalmanagement-(IHRM)-Instrumente. Praxisberichte aus mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen zeigen, wie und weshalb diese ihre HR-Tools bei Auslandsgesellschaften anwenden.

- ✓ **Auslandsentsendung:** Delegation, Auslandsvertrag, Übertritt, Vergütung, Steuer, Sozialversicherung
- ✓ **Rückkehr und Reintegration**
- ✓ **Personalstrategie, Performance-Management, Führungskräfteentwicklung und Führung**
- ✓ **Großbritannien:** Brexit – Konsequenzen für Expatriates
- ✓ **China:** Compliance-Verstöße – Haftungsrisiken für deutschen CEO/CFO

Jetzt versandkostenfrei bestellen:

www.haufe.de/toptitel-personal
 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)
 oder in Ihrer Buchhandlung

Liebe Leserinnen und Leser,



*Heiko Weckmüller
Hochschule Koblenz*



*Christian Lebrecht
Hochschule Koblenz*

das strategische Personalmanagement gehört zu den Themen, bei dem auf der einen Seite Einigkeit herrscht, dass es für den Erfolg eines jeden Unternehmens eine große Rolle spielt, auf der anderen Seite aber auch sehr unterschiedliche Auffassungen davon existieren, was sich genau hinter diesem Konzept verbirgt. Auch gehen die Meinungen darüber auseinander, wie ein strategisches Personalmanagement konkret in der Praxis ausgestaltet werden sollte.

Das Personalmanagement kann nur dann einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn es hilft, das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital bereitzustellen. Doch wie dies genau zu geschehen hat, welche Mitarbeitenden mit welchen Kompetenzen zukünftig benötigt werden, ist oft unklar. Dies gilt insbesondere in Zeiten massiver technischer Umbrüche und sich wandelnder Geschäftsmodelle. Genauso herausfordernd ist die Frage, welche Personalinstrumente letztendlich wirksam sind, um dieses Humankapital zur Verfügung zu stellen.

Für ein strategisches Personalmanagement existiert bedauerlicherweise kein Patentrezept. Aber die Beiträge in diesem Heft zeigen nicht nur die Bandbreite der Ansätze, die verfolgt werden können, sondern auch, was wir von Organisationen außerhalb des Wirtschaftsbereichs über das strategische Management des Humankapitals lernen können.

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre gute Impulse für die Umsetzung in der eigenen Organisation.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig
 Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim
 Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Koblenz

EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

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/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: dominik.castillo@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com; Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 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:** Zerbor/AdobeStock **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Mit strategischem Personalmanagement wird HR zum Partner des Topmanagements
Interview mit Prof. Dr. Rainer Strack
- 8 Vom Best-Practice-Ansatz zum gebündelten Einsatz von HR-Praktiken
Dr. Jörg Korff und Prof. Dr. Torsten Biemann
- 14 Personalmaßnahmen: (K-)ein Treiber für Unternehmenswertschöpfung?
Dr. Philipp Grunau und Stefanie Wolter
- 20 Strategisches Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen
Prof. Dr. Markus Gmür
- 27 Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG
Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani, Dr. Thymian Bussemer, Andreas Glatzer, Dr. Nari Kahle, Gunnar Kilian und Dr. Jochen Rahmfeld

NEUE FORSCHUNG

- 34 Akzeptanz für das Assessment Center: Zur Wirkung inhaltlich verschiedener Feedback-Formen
Prof. Dr. Stephan Weinert
- 38 Attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y auch ohne „schicke“ Produkte
Von Prof. Dr. Petra Kneip, Prof. Dr. Niamh O'Mahony, Prof. Dr. Tobias Schütz, Annika in der Beek

STATE OF THE ART

- 46 Das Engagement der Mitarbeitenden richtig messen und fördern
Prof. Dr. Florian Kunze

ESSENTIALS

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

SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Digitalisierung und Diversity
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Christine Harbring
- 58 Evidenz über den Tellerrand: Die Big-Data-Täuschung

Mit strategischem Personalmanagement wird HR zum Partner des Topmanagements

Das Interview mit **Prof. Dr. Rainer Strack** führte **Prof. Dr. Heiko Weckmüller**

PERSONALquarterly: *Bei kaum einem Bereich des Personalmanagements liegen die Lippenbekenntnisse und die gelebte Praxis so weit auseinander wie beim strategischen Personalmanagement. Da Sie das Thema sowohl aus Sicht der Theorie als auch der Praxis kennen: Wie erklären Sie sich diese Diskrepanz zwischen Wollen und Tun?*

Rainer Strack: Megatrends wie die Digitalisierung oder der demografische Wandel werden den HR-Bereich vor große Herausforderungen stellen. Die Antwort darauf ist ein strategisches Personalmanagement, das stellt kaum ein Personalmanager infrage. Wenn ich als HR-Verantwortlicher heute schon weiß, welche Kompetenzen und Fähigkeiten morgen benötigt werden, kann ich die entsprechenden Instrumente frühzeitig darauf ausrichten und Personalmanagement strategisch vorantreiben. Dazu ist eine strategische Personalplanung zwingend notwendig, die aber in vielen Unternehmen immer noch in den Kinderschuhen steckt. Es wird nach wie vor häufig nur nach „Headcount“ geplant – ohne Aufschlüsselung nach Qualifikation und dazu noch sehr kurzfristig. Von strategischer Sicht ist man da meilenweit entfernt.

PERSONALquarterly: *Stichwort „Strategische Personalplanung“: Digitalisierung und Beschleunigung sind als Themen derzeit in aller Munde. Viele Manager sind verunsichert und fragen sich, ob es in Zeiten solch massiver Umbrüche überhaupt noch Sinn macht, Ressourcen in eine langfristig orientierte strategische Personalplanung zu investieren. Was ist Ihr Standpunkt dazu?*

Strack: „Langfristig“ ist ein dehnbare Begriff. Sicherlich tut man sich heute schwer zu sagen, welche Skills in 15 Jahren benötigt werden. Aber es ist durchaus möglich und höchst relevant, zu überlegen, welche Fähigkeiten man in drei bis fünf Jahren braucht. Lassen Sie uns das an einem einfachen Beispiel durchdenken: Momentan suchen sehr viele Unternehmen nach Experten für künstliche Intelligenz. Vor ungefähr zehn Jahren wurde Siri Inc. gegründet, der Vorläufer von Apples heute bekanntem Sprachassistenten. Damals war der Erfolg wohl noch schwer abzusehen und künstliche Intelligenz ein Nischenthema. Vor drei Jahren führte Amazon Alexa in den Markt ein – spätestens hier war aber einer breiten Öffentlichkeit bekannt, dass eine technologische Revolution stattfindet. Ich kenne viele Persona-

ler, die sich heute wünschen, dass sie schon vor drei Jahren mit einem systematischen Recruiting von Experten für künstliche Intelligenz begonnen hätten. Das zeigt, dass eine pragmatische Personalplanung kein „Glaskugellesen“ ist. Sie kann unmittelbar helfen, den Fokus und die Inhalte der Personalarbeit auf wichtige Themen für das Geschäft auszurichten. Um die Brücke zu Ihrer ersten Frage zu schlagen: So kann HR sich als echter strategischer Partner des Topmanagements etablieren.

PERSONALquarterly: *Personalmanager stehen immer wieder vor der Frage, wie sie die Investitionen in einzelne Instrumente rechtfertigen können. Wo können Personalmanager am ehesten ansetzen, um dem Topmanagement den Wertbeitrag ihrer Arbeit aufzuzeigen?*

Strack: Ich sehe da drei Möglichkeiten. Erstens gelingt eine überzeugende Argumentation anhand von Personal Kenngrößen wie z. B. der Senkung der Mitarbeiterfluktuation in wichtigen Funktionen. HR muss die richtigen unternehmenskritischen Personal Kennzahlen auswählen, erheben und sie dem Topmanagement präsentieren. Es ist an den Personalabteilungen, Daten richtig aufzubereiten und zu nutzen, um die eigene Arbeit zu verbessern und den Wert dieser Arbeit zu vermarkten. Darüber hinaus haben wir bei BCG mit unserem „Workonomics“-Ansatz eine Möglichkeit entwickelt, gesteigerte Produktivität von Mitarbeitern mit dem Topmanagement finanzmathematisch zu diskutieren. Insbesondere können wir die Auswirkung auf EBIT und ähnliche Größen quantitativ belegen. Und drittens werden gewisse Investitionen den HR-Bereich effizienter machen – z. B. in Chatbots, künstliche Intelligenz, Apps oder Robots im Shared-Services-Bereich. Das muss ebenfalls quantitativ mit einem Business Case hinterlegt werden, so wie es der Finanzbereich bei jeder Investition auch macht. Hier tut sich HR sehr schwer, weil oft die analytische Ausbildung fehlt.

PERSONALquarterly: *Aktuell zieht „People Analytics“ in die Unternehmen ein. Sehen Sie hierin eher eine Chance für den Personalbereich oder eine Gefahr, da andere Unternehmensfunktionen in diesen Bereich vorstoßen?*

Strack: Ich sehe eine riesige Chance. Allerdings eine, die aktiv ergriffen werden muss, besser früher als später. Zunächst einmal hat HR allen anderen Funktionen gegenüber einen großen

Wissensvorsprung darin, für welche Zwecke Mitarbeiterdaten genutzt werden können. Mitarbeiter der HR-Abteilung sind die Experten für Personalprozesse sowie für Fragen der Arbeitsleistung und -leistung. Sie sind somit auch dazu prädestiniert, die geeigneten Fragestellungen zu definieren, auf die „People Analytics“ Antworten liefern kann. Wo die Kompetenzen für die Auswertung und Analysen tatsächlich aufgebaut werden, lässt sich nicht für alle Unternehmen gleich beantworten. In mittleren und großen HR-Abteilungen wird es durchaus sinnvoll sein, selbst Analytics-Solution-Architekten, Data Engineers, Data Scientists und vergleichbare Experten einzustellen und so eine schlagkräftige People-Analytics-Truppe zu bilden. Besonders für kleinere Unternehmen wäre eine Kollaboration mit anderen Abteilungen sinnvoll. Unabhängig davon, wie hier entschieden wird: Es bleibt dabei, dass HR die Art der Analysen definieren und den wertstiftenden Einsatz der Erkenntnisse vorantreiben sollte. Auch hier kommen wir zum strategischen Personalmanagement zurück: Wenn HR-Abteilungen es in Zukunft schaffen, mehr und mehr auf Grundlage von Daten und Fakten als auf Basis von Meinungen zu argumentieren, werden sie ihre Bedeutung als strategischer Partner des Topmanagements ausbauen.

PERSONALquarterly: *HR-Strategie ist auch immer Strategie für HR. Wie sehen Sie derzeit die aufbauorganisatorische Verankerung der Strategiearbeit? Sollten zumindest größere Unternehmen eine Abteilung „HR Strategy“ haben oder sehen Sie alternative Organisationskonzepte?*

Strack: Bei größeren Unternehmen kann es sich lohnen, eine eigene Abteilung für HR-Strategie zu haben. Häufig sehen wir zusätzlich HR-Controlling, strategische Personalplanung oder People Analytics in solch einer Abteilung, weil Strategie ohne Zahlen keine Strategie ist. Besonders wichtig ist für mich aber, dass HR-Strategie nie ein Selbstzweck ist. Unserer Auffassung nach ist eine HR-Strategie dann wertvoll, wenn sie sehr eng mit der Geschäftsstrategie verzahnt ist. Denn beide beeinflussen sich gegenseitig. Zum einen wirkt sich die Geschäftsstrategie auf die HR-Strategie aus: Die Personalabteilung muss es schaffen, die richtigen Talente und Fähigkeiten in der Mannschaft zu entwickeln, um die Geschäftsstrategie umzusetzen. Wenn HR es schafft, sich als echter strategischer Partner des Topmanagements zu etablieren, wird die HR-Strategie andersherum auch zunehmend die Geschäftsstrategie beeinflussen. Wenn etwa ein neuer digitaler Geschäftsbereich aufgebaut wird, könnte HR von vorneherein richtungsgebend an der Entscheidung mitarbeiten: Geht es z. B. um die Auswahl einer geeigneten Location für die neue Einheit, weiß eine strategisch arbeitende Personalabteilung genau, in welche Städte es die digitalen Talente zieht. Die Auswahl des Standorts kann wiederum Pilotmärkte für Produkte etc. beeinflussen. So kann HR dazu beitragen, Geschäftsstrategien zu optimieren.



PROF. DR. RAINER STRACK
Senior Partner and Managing Director
The Boston Consulting Group

Rainer Strack ist Senior Partner und Managing Director im Düsseldorfer Büro der Boston Consulting Group. Er führt bei BCG das HR-Topic weltweit. Mehr als zehn Jahre lang war er Leiter der BCG-Praxisgruppe People & Organization in Europa, Nahost und Afrika und leitet die BCG-Praxisgruppe Social Impact in Deutschland. Rainer Strack ist Autor zahlreicher Artikel und Studien, so hat er bspw. mehrfach im Harvard Business Review publiziert. Er war Mitglied des Global Agenda Council für Talent Mobility des Weltwirtschaftsforums und hat zweimal zu diesem Thema in Davos referiert. 2014 hat er einen viel beachteten Ted.com-Talk zum Thema „The Workforce Crisis of 2030 – and How to Start Solving it Now“ mit mehr als 1.600.000 Views gehalten.

Rainer Strack hat Physik und Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen studiert und in Physik promoviert. 2008 wurde er zum Honorarprofessor für strategisches HR- und Personalmanagement an der Universität Witten/Herdecke ernannt.

Vom Best-Practice-Ansatz zum gebündelten Einsatz von HR-Praktiken

Von **Dr. Jörg Korff** und **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)

Eine einzelne Studie konnte vor etwa zweieinhalb Dekaden eindrücklich die Wirkung von Personalmanagement-Aktivitäten auf den Firmenerfolg nachweisen: Am Beispiel von etwa 1.000 börsennotierten Unternehmen, weit gestreut über Branchen und Größen, wurde der deutliche Zusammenhang zwischen breit gefächertem Einsatz von HR-Praktiken mit Unternehmenserfolg und -leistung, gemessen als Mitarbeiterfluktuation, Produktivität, Gewinn und Börsenwert, herausgearbeitet (Huselid, 1995). Diese Untersuchung – von einigen als Geburtsstunde der wissenschaftlichen Forschung zum strategischen Personalmanagement bezeichnet – markiert den Beginn zahlreicher Folgestudien, die seither diesen Zusammenhang und seine Bedingungen ausleuchten und vermessen. Von besonderem Interesse ist es hierbei, besser zu verstehen, wie genau die Prozesse aussehen, die so unterschiedliche HR-Praktiken wie bspw. Personalplanung, Vergütung, Mitarbeiterbeurteilung oder Arbeitszeitgestaltung in messbaren Unternehmenserfolg übersetzen. Und wie wirken sich relevante Einflussgrößen wie Branche, Wettbewerbsstrategie oder Mitarbeiterstruktur auf solche Prozesse aus?

Bei der konkreten Ausgestaltung von Personalmaßnahmen haben insbesondere Personalpraktiker fest im Blick, ihr Unternehmen gegen aktuelle und zukünftige Gefahren und Einschränkungen zu rüsten. Besondere Herausforderungen resultieren aus strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarkts (z. B. demografischer Wandel) oder aus technologischen Neuerungen (z. B. Digitalisierung) mit ihren Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis. Ein Blick auf relevante Forschungsergebnisse, die nach wissenschaftlichen Kriterien herausgearbeitet wurden, ist hilfreich für die Orientierung bei der Entwicklung und Ausrichtung der Personalarbeit in der Praxis.

Eine Best-Practice-Perspektive beschränkt die Entfaltungsmöglichkeiten des HRM

Bei der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und Erfolgsrezepten schauen Personalpraktiker gerne über den eigenen Tellerrand hinaus, vergleichen die von ihnen eingesetzten Personalinstrumente mit denen anderer Unternehmen und suchen, welche und wie Personalpraktiken anderenorts erfolgreich eingesetzt werden. Diese so einleuchtende wie vielversprechende

Suche nach Best Practices ist aus wissenschaftlicher Sicht allerdings als begrenzt nützlich zu bewerten: Überzeugende empirische Befunde zeigen, dass es weder die eine oder andere herausragende Personalmaßnahme gibt und dass sich einzelne gut funktionierende Praktiken nicht einfach von einem Unternehmen auf andere Unternehmen übertragen lassen. Vielmehr zeigen die Ergebnisse von Metaanalysen – also Studien, die die Ergebnisse zahlreicher empirischer Einzelstudien aggregieren und so ein sehr belastbares Gesamtbild wissenschaftlich gesicherter Fakten schaffen – ein differenziertes Bild:

1. Zahlreiche einzelne HR-Praktiken stehen in engem und kausalem Zusammenhang mit Unternehmenserfolg und -leistung. Diese häufig als „high performance work practices“ bezeichneten HR-Praktiken haben einen schwachen bis mittleren Effekt auf den Unternehmenserfolg und unterscheiden sich dabei in ihrem Wirkungsgrad nicht maßgeblich voneinander.
2. Der Zusammenhang zwischen HR-Systemen (also der Summe aller einzelnen HR-Praktiken eines Unternehmens) und der Unternehmensleistung ist deutlich höher als der isolierter einzelner HR-Praktiken. Eine gute interne Passung der verwendeten HR-Instrumente ist also wichtig.
3. Der Kontext, in dem sich das Unternehmen befindet (z. B. Branche, kultureller Hintergrund des Standorts, Unternehmensstrategie) hat deutlichen Einfluss auf die Wirksamkeit von Personalmaßnahmen auf den Unternehmenserfolg (Combs/Liu/Hall/Ketchen, 2006; Saridakis/Lai/Cooper, 2017). Die Passung mit der Unternehmensumwelt kann also auch die Nützlichkeit der HR-Instrumente beeinflussen.

Mit anderen Worten: Damit die Personalarbeit in einem Unternehmen Früchte trägt, ist es wichtig, die verschiedenen Personalmaßnahmen untereinander abzustimmen und das daraus resultierende Gesamtsystem mit der übergreifenden Wettbewerbsstrategie des Unternehmens in Einklang zu bringen (Delery/Doty, 1996). Die Einflussmöglichkeiten isoliert betrachteter Praktiken sind begrenzt und sowohl abhängig von Randbedingungen des Unternehmens als auch vom Einsatz ergänzender oder im schlechtesten Fall auch störender parallel eingesetzter Praktiken. So ist bspw. der Einsatz von Weiterbildungsprogrammen vor allem für solche Unternehmen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Was sind die Grundprinzipien und Kernelemente des strategischen Personalmanagements und wie lassen sich diese anordnen, um eine bestmögliche Wirkung für Unternehmensleistung zu erzielen?

Methodik: Literaturüberblick mit Fokus auf Meta-Analysen und eigene Studie mit Mehrebenenanalysen (n = 600 Beschäftigte und deren Führungskräfte)

Praktische Implikationen: Die zielgerichtete Bündelung von Personalinstrumenten sowie deren konzentrierter Einsatz und explizite Anpassung an die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens führen zu Verbesserungen von Unternehmensleistungen, die deutlich über bloße Best-Practice-Ansätze hinausgehen.

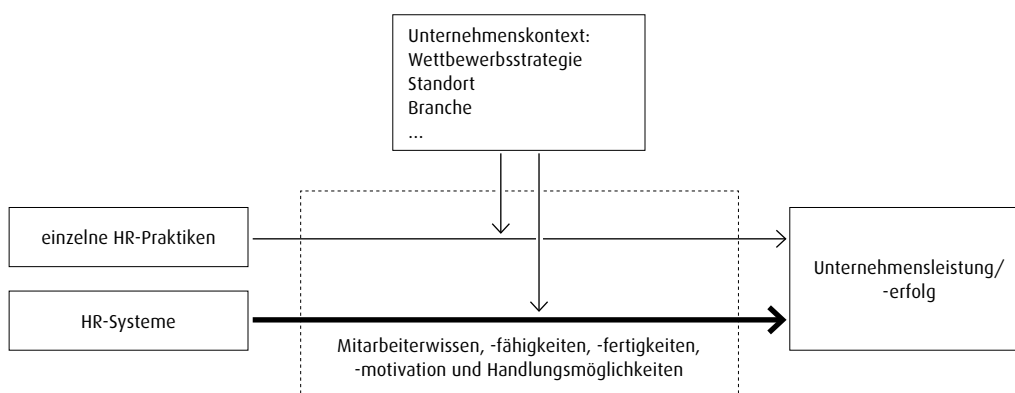
sinnvoll, die ihren Mitarbeitern auch eine interne Laufbahntwicklung mit entsprechenden Beförderungsprogrammen anbieten. Eine solche Kombination ist häufig bei Unternehmen zu finden, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen. Zudem ist es in einem solchen Unternehmen sinnvoll, bei Mitarbeiterbeurteilungen eher verhaltensbasierte Maße zu berücksichtigen als ausschließlich auf erzielte Ergebnisse zu blicken, ohne die Bedingungen für deren Zustandekommen zu berücksichtigen. Im Kontrast hierzu ist es für Unternehmen, die ihre Vakanzen primär mit Kompetenzen vom externen Arbeitsmarkt füllen und die bei Beurteilungen ausschließlich erzielte Ergebnisse berücksichtigen, sinnvoller, anstatt in Weiterbildung zu investieren eher erfolgsbasierte Vergütungsbestandteile auszuloben. Investitionen in Trainingsprogramme sind in einem solchen Unternehmen, das eher eine Kostenminimierungsstrategie verfolgt, nicht sinnvoll eingesetzte Mittel, die an anderer Stelle besser angelegt sind. Ein solches Beispiel verdeutlicht,

dass die Abhängigkeiten von Personalinstrumenten, sowohl untereinander als auch mit der Wettbewerbsstrategie des Unternehmens, für deren Erfolg mitentscheidend sind. Solche sich herauskristallisierenden offenkundigen Ähnlichkeiten, aber auch Abhängigkeiten der verschiedenen Personalinstrumente, die je nach Kombination zu Synergien oder auch zu Kontrasteffekten führen können, sind die Grundlage verschiedener Ansätze, HR-Praktiken in Typen oder Gattungen zusammenzufassen.

Die klassische Unternehmensperspektive: Fähigkeiten, Motivation, Möglichkeiten

Bereits Huselid (1995) konnte in seiner viel beachteten Studie feststellen, dass die in Unternehmen eingesetzten Personalinstrumente zum einen in Mustern von Kombinationen und zum anderen offenbar zur Erreichung bestimmter Ziele eingesetzt werden: Unternehmen haben hierbei entweder die Moti-

Abb. 1: Grundprinzipien und Kerngrößen des strategischen Personalmanagements



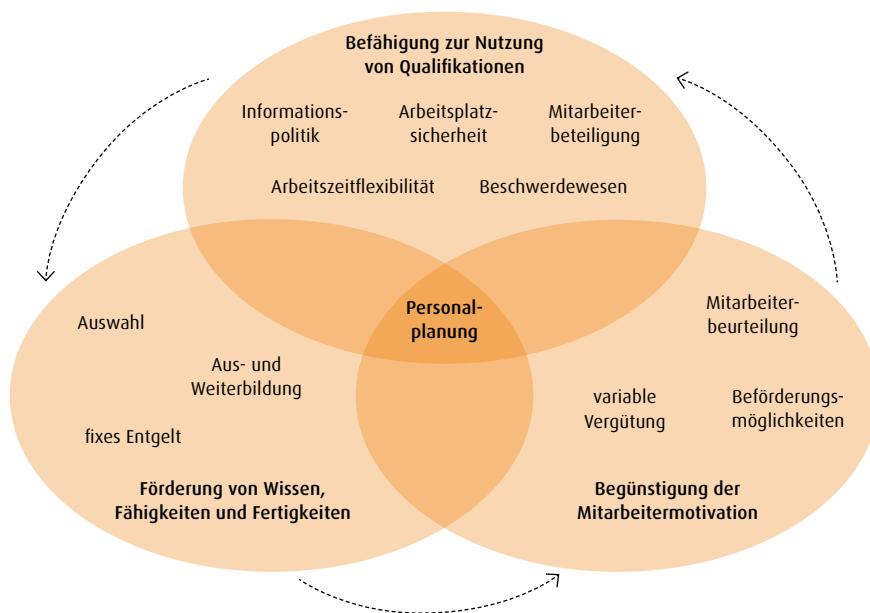
Quelle: angelehnt an Combs et al., 2006

vation von Mitarbeitern im Sinn und setzen dafür Instrumente wie z. B. leistungsabhängige Vergütung und Mitarbeiterbeurteilungen ein oder wählen andere Personalinstrumente wie bspw. Arbeitsplatzanalysen und Mitarbeiterbefragungen, die auf die Optimierung von Unternehmensstrukturen und Mitarbeiterfähigkeiten ausgerichtet sind. Differenzierungen dieses Ansatzes haben zur AMO-Systematik geführt, die ein hilfreiches Modell darstellt, um die verschiedenen Personalinstrumente nach dem Ziel ihres Einsatzes zu kategorisieren. Nach diesem Modell setzen Unternehmen das breite Spektrum von Personalinstrumenten ein, um Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ihres Personalstamms zu formen (A = abilities), die Motivation ihrer Mitarbeiter anzuregen (M = motivation) und die Mitarbeiter mit Handlungsmöglichkeiten auszurüsten, um ihre Fähigkeiten und Motivation zielführend einzusetzen (O = opportunities). Abbildung 1 fasst die Grundprinzipien und Kerngrößen des strategischen Personalmanagements zusammen.

Diesem Modell folgend lassen sich sämtliche Personalpraktiken im Wesentlichen den drei entsprechenden von HR verfolgten Zielen zuordnen und zu Bündeln zusammenfassen:

Bündel von HR-Praktiken (1.) zur Förderung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, (2.) zur Anregung der Mitarbeitermotivation und (3.) zur Unterstützung von Handlungsmöglichkeiten, wenngleich es hier keine überdeckungsfreie, eindeutige Zuordnung geben kann. So trägt z. B. ein gewähltes Vergütungsmodell einerseits dazu bei, qualifiziertere Mitarbeiter anzuziehen und somit das Humankapital in die gewünschte Richtung zu entwickeln (→ Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten), während andererseits gleichzeitig positive Impulse für die Mitarbeitermotivation zu erwarten sind. Trotz solcher Unschärfen und Abgrenzungsschwierigkeiten lassen sich gezielt Unternehmensergebnisse wie das Finanzergebnis und das operative Ergebnis, aber auch die Gesamtleistung am besten und sichersten mittels zu Bündeln zusammengefasster HR-Instrumente steuern. Im Vergleich hierzu ist die Steuerungsqualität sowohl einzelner HR-Praktiken als auch die zu einem System zusammengefasster HR-Instrumente im besten Falle gleich gut, häufig aber deutlich schwächer (Subramony, 2009). Abbildung 2 skizziert das Wirkgeflecht exemplarischer HR-Instrumente und ordnet diese nach von Unternehmen anvisierten Zielen zu Bündeln an.

Abb. 2: Personalpraktiken und ihre Bündelung nach Ausrichtung auf Unternehmensziele



Quelle: Liu et al., 2007

Die Perspektive der Mitarbeiter hat besondere Bedeutung

Neben den Unklarheiten bei der sehr sinnvollen Zuordnung einzelner HR-Instrumente zu HR-Bündeln gibt es eine weitere deutliche Einschränkung: Der Blick auf das zur Verfügung stehende Personalinstrumentarium geschieht in diesem Ansatz ausschließlich aus der Perspektive von Unternehmen und seinen Vertretern wie Management und Führungskräften. Ein solcher Blickwinkel ist allerdings einseitig und lässt die Wahrnehmungen von Mitarbeitern, auf die die Personalinstrumente gerichtet sind, außer Acht. Bei einer solchen Betrachtung ist zweifelhaft, dass Mitarbeiter eines Unternehmens den Einsatz konkreter HR-Maßnahmen genauso wahrnehmen, wie dieser von der Organisation geplant ist. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es aus mindestens zwei unterschiedlichen Gründen merkliche Reibungsverluste beim Einsatz von Personalmaßnahmen gibt: Zum einen unterscheiden sich Führungskräfte in ihrer Motivation und Erfahrung voneinander, was zu Differenzen bei der Vermittlung einiger Personalinstrumente an ihre Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiterbeurteilung oder Beteiligung an Entscheidungsprozessen) führen kann. Zum anderen ist die Wahrnehmung, Attraktivität oder Wirkung von Personalangeboten aufgrund individuell verschiedener Perspektiven und Bedürfnisse der Mitarbeiter durchaus unterschiedlich (z. B. Beförderung auf eine Auslandsposition). Diese Sichtweise gewinnt auch in der HR-Praxis an Bedeutung, umgesetzt z. B. über die Betrachtung der Employee Journey oder die Entwicklung von HR-Angeboten für spezifische Mitarbeitergruppen.

Jüngere Forschungsansätze tragen diesen Überlegungen Rechnung und erweitern ihren Blickwinkel um vermittelnde Prozesse auf der Ebene von Mitarbeitern, welche die Wirkung von Personalführungsinstrumenten in letztlich operative oder finanzielle Unternehmensleistung übersetzen. Resultate solcher Studien zeigen Prozessketten auf, die Personalinstrumente mit Unternehmenserfolg verbinden: Der Einsatz von HR-Instrumenten führt bspw. zu verbesserter Arbeitszufriedenheit und stärkt die Unternehmensbindung der Mitarbeiter, die sich in der Folge positiv auf deren Leistungsverhalten auswirken, das wiederum zu Leistungssteigerungen auf aggregierter Ebene führt (Messersmith/Patel/Lepak, 2011; Nishii/Lepak/Schneider, 2008). Mit anderen Worten: Die durch das Personalmanagement mitbestimmten Arbeitseinstellungen und das hiervon beeinflusste Arbeitsverhalten der Mitarbeiter spielen für die Leistung von Unternehmen eine entscheidende Rolle. Für die Beurteilung der Wirksamkeit von Personalmaßnahmen kommt deshalb der Mitarbeiterperspektive eine zentrale Bedeutung zu.

Eine so erweiterte Forschungsperspektive, die neben den intendierten Zielen des Personalmanagements auch die Mitarbeiterperspektive berücksichtigt, beschreibt Menschen in Unternehmen als soziale Partner, die in stetigem Austausch mit ihrem Unternehmen, ihren Vorgesetzten und ihren Kol-

legen stehen. Solche sozialen Austauschprozesse sind im Wesentlichen durch ein ständiges Geben und Nehmen zwischen den beteiligten Parteien (z. B. Unternehmen, Führungskräfte, Mitarbeiter) gekennzeichnet, das auf der Basis von wechselseitigen Verbindlichkeiten funktioniert und langfristig Vertrauen zwischen den Beteiligten aufbaut (Cropanzano/Mitchell, 2005). Der Einsatz von Personalpraktiken führt also bei Mitarbeitern idealerweise dazu, diese mit positiven Arbeitseinstellungen und gewünschtem Arbeitsverhalten zu erwidern. Die Instrumente des Personalmanagements sind in der Lage, sich so aufbauend und unterstützend auf Mitarbeiter auszuwirken, dass diese eine grundsätzlich zuversichtliche Zukunftsperspektive in ihrem Unternehmen entwickeln, die sich fördernd auf ihre Motivation und Einstellungen zur Arbeit auswirkt (Korff/Biemann/Voelpel, 2017b). Hierbei ist allerdings festzuhalten, dass Mitarbeiter einen erheblichen Spielraum haben, eingesetzte Personalinstrumente wahrzunehmen und aus ihrer subjektiven Perspektive zu bewerten. Die positive Wirkung solcher Instrumente stellt sich nur und ausschließlich dann ein, wenn Mitarbeiter die aus ihrer Sicht mit den Personalmaßnahmen angestrebten Ziele unterstützen. Werden diese Ziele von den Mitarbeitern nicht geteilt, weil sie sich bspw. vom Arbeitgeber ausgenutzt oder als Opfer von Kosteneinsparungsprogrammen fühlen, verpuffen solche Personalpraktiken in ihrer Wirkung und laufen ins Leere (Nishii et al., 2008).

Problemorientierte Entwicklung und Ausrichtung von HR-Bündeln: Ein Beispiel

Solche beispielhaften Erkenntnisse unterstreichen die zentrale Rolle der subjektiven Perspektive von Mitarbeitern beim Einsatz von Personalinstrumenten und legen nahe, diese auch bei der Entwicklung von HR-Bündeln zu berücksichtigen. Ein solcher Ansatz wurde in einer jüngeren Studie verfolgt, die zum Ziel hatte zu untersuchen, ob und inwieweit es für Unternehmen lohnenswert ist, bei ihren Personalmanagementaktivitäten das Alter ihrer Mitarbeiter zu berücksichtigen (Korff/Biemann/Voelpel, 2017a). Eine Frage, die sich für zahlreiche Unternehmen aktuell stellt, die in Zeiten demografischen Wandels am Arbeitsmarkt schnell alternde Belegschaften zu verzeichnen haben. In dieser Untersuchung wurden HR-Praktiken ausgewählt, deren Einfluss auf Unternehmensleistung zuvor nachgewiesen worden war. Anschließend wurden diese Personalinstrumente in zwei unterschiedliche Bündel aufgeteilt, die die aus Mitarbeitersicht wahrgenommenen Funktionalitäten der Personalinstrumente widerspiegeln. Hierbei wurden Aus- und Weiterbildung, Beförderungsmöglichkeiten, Mitarbeiterbeteiligung, Mitarbeiterbeurteilung, variable Vergütung, Informationspolitik, Beschwerdewesen und Personalauswahl in ein entwicklungsförderndes HR-Bündel zusammengefasst, während Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeitflexibilität und Entgeltniveau zusammen aus Mitarbeitersicht ein HR-Bündel

darstellten, das auf die Absicherung der Mitarbeiter ausgerichtet ist. Zwei Kernergebnisse der Studie liefern deutliche Belege dafür, dass sich, erstens, die Praktiken des entwicklungsfördernden HR-Bündels positiv auf die Unternehmensbindung sämtlicher Mitarbeiter auswirken. Mit anderen Worten: Verfolgt ein Unternehmen das Ziel, Mitarbeiter an sich zu binden, ist es sinnvoll, Mitarbeitern aller Altersklassen – älteren genauso wie jüngeren – entwicklungsfördernde Personalinstrumente zugänglich zu machen. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, zweitens, dass sich die HR-Instrumente des auf Absicherung gerichteten Bündels ausschließlich auf die jüngeren Mitarbeiter auswirken. Sowohl ihre stärkere Unternehmensbindung als auch ihre verbesserten Arbeitsleistungen können von Unternehmen über jene Instrumente gesteuert werden. Keine solche Wirkung zeigt sich für die älteren Kollegen, die sich für diese Instrumente nicht mehr empfänglich zeigen. Die Kernergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Unternehmen ist mit diesen Befunden die Möglichkeit gegeben, ihr Spektrum von Personalinstrumenten nicht auf alle Mitarbeiter gleichermaßen zu verteilen und so ein gewisses Maß an Streuverlusten in Kauf zu nehmen. Vielmehr haben Unternehmen eine Basis

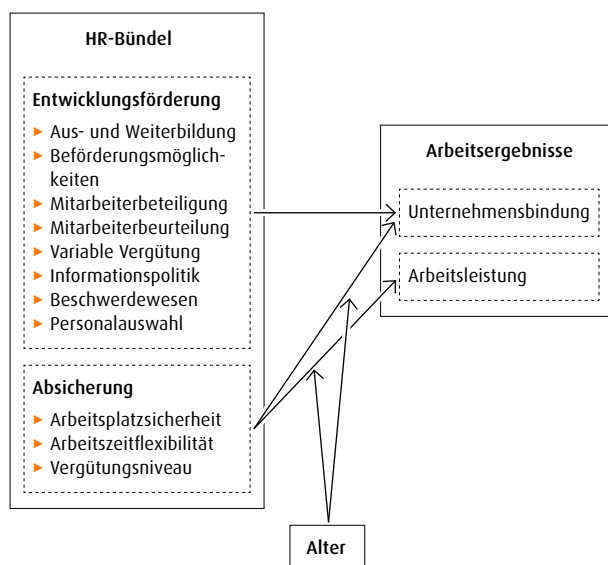
dafür, ihre einzusetzenden Maßnahmen auf die zunehmend auftretenden Altersunterschiede abzustimmen.

Erkenntnisse solcher Art machen deutlich, dass sich in der Gesamtbetrachtung nicht nur die Bündelung von HR-Praktiken, die in einem Unternehmen zum Einsatz kommen, gewinnbringend auswirkt. Vielmehr ist von ebenso entscheidender Bedeutung, dass die Logik, nach der die Personalinstrumente sinnvoll zu Bündeln zusammengefasst werden, nicht nur die Unternehmensperspektive, sondern ebenso die der Mitarbeiter berücksichtigt. Die auf diese Art und Weise entwickelten Bündel bieten der Personalpraxis dann tatsächlich wirkungsvolle Instrumente, die sich zielgerichtet für die Verbesserung von Unternehmensleistungen, operative genauso wie Finanzergebnisse, einsetzen lassen.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Der in der Personalpraxis weitverbreitete Best-Practice-Ansatz, das heißt, die Suche und der Vergleich mit in anderen Unternehmen besonders erfolgreich eingesetzten Personalinstrumenten, um diese ggf. zu übernehmen, begrenzt aus wissenschaftlicher Sicht die Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements.
- ▶ Vor allem der konzertierte Einsatz der Personalaktivitäten, der eine Abstimmung von HR-Praktiken untereinander wie auch eine Anpassung der HR-Instrumente an die Wettbewerbsstrategie berücksichtigt, wirkt sich positiv auf Unternehmenserfolg und Unternehmensleistungen aus.
- ▶ Bestmögliche Ergebnisse in Hinblick auf die Steigerung von Unternehmensergebnissen lassen sich durch die inhaltliche Bündelung von HR-Instrumenten erzielen. Die Steuerung der HR-Aktivitäten per HR-Bündel ist deutlich wirkungsvoller als die vermittels einzelner Praktiken und als die in einem einzigen System zusammengefassten Praktiken.
- ▶ Bei der Zusammenfassung der Personalaktivitäten zu HR-Bündeln ist es sinnvoll, neben der Unternehmensperspektive (Ziel des Einsatzes) auch die Mitarbeitersicht zu berücksichtigen. Die Einstellungen, die Motivation und das Verhalten der Mitarbeiter sind zentrale Zwischengrößen, über die erfolgreiches Personalmanagement Unternehmensleistung steigert.

Abb. 3: Wirkung von HR-Bündeln auf Arbeitsergebnisse



Quelle: angelehnt an Korff et al., 2017a

**DR. JÖRG KORFF**

Universität Mannheim

Lehrstuhl für ABWL, Personalmanagement
und FührungE-Mail: joerg.korff@bwl.uni-mannheim.de<https://www.uni-mannheim.de>**PROF. DR. TORSTEN BIEMANN**

Universität Mannheim

Lehrstuhl für ABWL, Personalmanagement
und FührungE-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de<http://biemann.bwl.uni-mannheim.de>**SUMMARY**

Research question: What are strategic human resource management's principles and core elements and how can they be adjusted to achieve best possible impact on organizational performance?

Methodology: Literature review focusing on meta-analysis and self-initiated multilevel study (n = 600 employees and their supervisors)

Practical implications: An informed bundling of HR practices, their alignment, and explicit matching with the organization's business strategy result in increases of organizational performance which are beyond those coming from mere best practice approaches.

LITERATURVERZEICHNIS

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

Cropanzano, R./Mitchell, M. S. (2005): Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874.

Delery, J. E./Doty, D. H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Acad Manage J*, 39(4), 802.

Huselid, M. A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate. *Acad Manage J*, 38(3), 635.

Korff, J./Biemann, T./Voelpel, S. C. (2017a): Differentiating HR systems' impact: moderating effects of age on the HR system-work outcome association. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 415.

Korff, J./Biemann, T./Voelpel, S. C. (2017b): Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 45.

Liu, Y./Combs, J. G./Ketchen, D. J./Ireland, R. D. (2007): The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), 503.

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

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

Saridakis, G./Lai, Y./Cooper, C. L. (2017): Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87.

Subramony, M. (2009): A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745.

Personalmaßnahmen: (K-)ein Treiber für Unternehmenswertschöpfung?

Von **Dr. Philipp Grunau** und **Stefanie Wolter** (IAB)

Im gegenwärtigen „War for Talents“ scheint es für viele, insbesondere große Firmen, schon fast unerlässlich zu sein, eine breite Batterie an Personalmaßnahmen einzusetzen. Dabei sind viele Personalmaßnahmen kostenintensiv und/oder benötigen eine größere Personalabteilung, um sie zu planen, umzusetzen und nachzuhalten. Kleinere Unternehmen haben da häufig das Nachsehen; die Verbreitung von Personalmaßnahmen ist stark von der Unternehmensgröße abhängig (Kotey/Slade, 2005). Aber auch größere Firmen können davon profitieren, ihre Anstrengungen auf diejenigen Praktiken zu konzentrieren, die dabei helfen, bestimmte Ziele zu erreichen oder Missstände zu beseitigen.

Grundsätzlich lassen sich betriebliche Maßnahmen, die gesetzlich geregelt sind, von jenen unterscheiden, bei denen Unternehmen Entscheidungsfreiheit haben. Während zu ersteren Maßnahmen bspw. Gesundheitsschutz und Teilzeitangebote in Elternzeit gehören, können Arbeitgeber zumindest teilweise über das Angebot von Mitarbeitergesprächen oder Homeoffice frei entscheiden. Mit den freiwilligen Maßnahmen können Betriebe auch um Bewerber, Beschäftigte, Kunden oder Geldgeber konkurrieren. In geringerem Ausmaß ist dies allerdings auch mit den gesetzlich geregelten Maßnahmen möglich, indem Unternehmen die festgelegten Mindeststandards freiwillig übertreffen und sich darüber von der Konkurrenz positiv abheben.

Die Funktionen von Personalmaßnahmen können dabei vielfältig sein: Sie können bspw. den Einfluss von Beschäftigten festlegen, Einstellungen und Entlassungen managen, Anreize schaffen und Motivation steigern sowie Arbeit organisieren (Beer et al., 1984). Zudem können Personalmaßnahmen von ihren Zielen her entweder lang- oder kurzfristig angelegt sein und Ergebnisgrößen je nach Fristigkeit positiv oder negativ beeinflussen (Batt/Colvin, 2011).

Es gibt eine Vielzahl von Studien, die zeigen, dass Personalmaßnahmen positiv mit der finanziellen Performance eines Unternehmens zusammenhängen. Zu den bekanntesten gehört sicherlich die international vergleichende Studie von Bloom und Van Reenen (2007), die zu dem Ergebnis kommt, dass besser gemanagte Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind. Dabei handelt es sich jedoch um Korrelationen. Kausalzusammenhänge sind dagegen zwar aussagekräftiger, aber schwer

messbar, da dazu entweder Experimente durchgeführt oder umfangreiche Längsschnittdaten erhoben werden müssen. So hat z. B. ein Experiment in einem chinesischen Callcenter gezeigt, dass Homeoffice die Produktivität erhöht (Bloom et al., 2015). Fraglich ist allerdings, ob sich dieser Befund pauschalisieren, sprich auf andere Unternehmen oder Branchen übertragen lässt. Auch ist der Einfluss des Experiments per se unklar, also inwieweit sich die Leistung der involvierten Mitarbeiter allein schon durch die experimentelle Situation verändert hat. Außerdem gibt es in der Literatur erste Evidenz, dass es eine Spirale zwischen Einsatz von Personalmaßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg gibt. Mehr Personalmaßnahmen führen zu höherem wirtschaftlichem Erfolg und größerer wirtschaftlicher Erfolg führt zu mehr Personalmaßnahmen (Shin/Konrad, 2017).

Mit dem Linked Personnel Panel (LPP) können wir nun erstmals im Längsschnitt zeigen, ob und wie Personalmaßnahmen den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. Wirtschaftlichen Erfolg definieren wir dabei auf zweierlei Arten: einerseits aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Bruttowertschöpfung, andererseits aus personalökonomischer Sicht als empfundene Arbeitsqualität der Beschäftigten, welche im Kampf um qualifizierte Fachkräfte vor allem mittel- und langfristig die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit beeinflusst. Das LPP ist ein 2012 ins Leben gerufener Längsschnittdatensatz, der Befragungsinformationen aus Betrieben in Deutschland und deren Beschäftigte verknüpft. Dabei wurden im 2-Jahresrhythmus jeweils mindestens 771 Betriebe und 6.428 Beschäftigte befragt. In den Jahren 2016/17 wurde die dritte Befragungswelle in Betrieben und bei Beschäftigten durchgeführt. Die Befragung richtete sich an Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens 50 Beschäftigten, sodass sich sämtliche im Rahmen dieses Artikels dargestellten Befunde auch ausschließlich auf diese Population beziehen. Die Erhebung der Daten ist Teil des Projekts „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, das gemeinsam vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales durchgeführt wird. An der inhaltlichen Konzeption und der Auswertung sind neben dem IAB auch das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und die Universitäten Köln und Tübingen beteiligt.¹

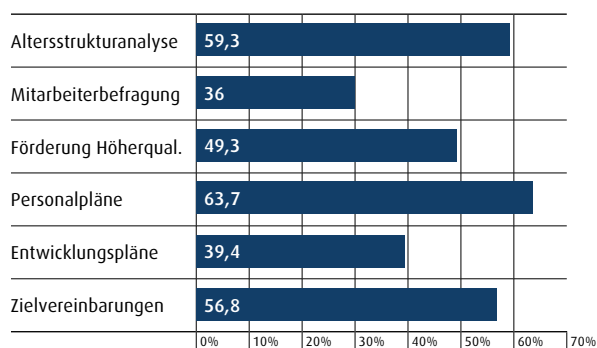
ABSTRACT

Forschungsfrage: Personalmaßnahmen wie Zielvereinbarungen, variable Vergütung oder Qualifizierungsmaßnahmen nehmen einen hohen Stellenwert in der Strategie vieler Unternehmen ein. Wie wirken diese auf die betriebliche Wertschöpfung einerseits und die wahrgenommene Arbeitsqualität von Beschäftigten dieser Betriebe andererseits?

Methodik: Empirische Panelanalysen von Betriebs- und Beschäftigendaten des Linked Personnel Panels (LPP)

Praktische Implikationen: Zielgerichtete Personalmaßnahmen wirken vor allem auf Engagement, Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten. Ein zeitlich unmittelbarer Effekt auf die Wertschöpfung ist hingegen nicht umfassend nachweisbar.

Abb. 1: Verbreitung von Personalmaßnahmen in Betrieben



Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016, eigene Berechnung, gewichtete Darstellung

Große Unterschiede in der Verbreitung von Personalmaßnahmen

Die Auswertungen aus dem LPP zeigen, dass es große Unterschiede bei der Verbreitung von Personalmaßnahmen gibt. Fast zwei Drittel der Betriebe verfügen über schriftliche Personalpläne, 59 Prozent der Betriebe analysieren die Altersstruktur ihrer Belegschaft und 57 Prozent schließen Zielvereinbarungen mit ihren Beschäftigten. Jeder zweite Betrieb fördert Beschäftigte auf ihrem Weg zu einem höheren Bildungsabschluss, vier von zehn Betrieben stellen Entwicklungspläne auf und jeder Dritte befragt seine Mitarbeitenden (vgl. Abb. 1). Für einen Teil der Maßnahmen ist eine Differenzierung danach möglich, ob sie exklusiv für Führungskräfte oder darüber hinaus auch für Beschäftigte ohne Führungsverantwortung eingesetzt werden.

Die Festlegung leistungsabhängiger variabler Vergütungskomponenten ist bei Führungskräften stärker verbreitet als

bei einfachen Mitarbeitern. Die Hälfte der Betriebe setzt diese bei der Entlohnung der Führungskräfte, vier von zehn Betrieben bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ein. Bei den Leistungsbeurteilungen ist der geringe Unterschied zwischen der Verbreitung bei Führungskräften (54 Prozent) und Nichtführungskräften (58 Prozent) hingegen nicht statistisch signifikant, das heißt, der gemessene Unterschied liegt innerhalb des Stichprobenfehlers und kann daher nicht als solcher interpretiert werden. Mitarbeitergespräche werden hingegen von Betrieben eher bei Führungskräften eingesetzt (vgl. Abb. 2).

Nicht dargestellt ist die Verbreitung der Personalmaßnahmen nach Betriebsgröße und über die Zeit. Es existiert aber ein klarer Zusammenhang zwischen Größe und Einsatz von Personalmaßnahmen: Während Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten von den neun genannten Maßnahmen im Durchschnitt vier einsetzen, sind es bei Großbetrieben ab 500 Beschäftigten im Schnitt sieben verschiedene Maßnahmen. Über den Zeitverlauf ergibt sich hingegen kein eindeutiges Bild. Die Verbreitung von Personalmaßnahmen scheint also relativ konstant zu sein.

Personalmaßnahmen erhöhen die subjektive Arbeitsqualität von Beschäftigten

Bevor wir den Einfluss von Personalmaßnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg untersuchen, schauen wir uns an, wie der Einsatz von Personalmaßnahmen die empfundene Arbeitsqualität von Beschäftigten beeinflusst. Im Ringen um Fachkräfte können solche „weichen“ Faktoren insbesondere mittel- und langfristig bedeutsam für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Firmen sein. Wir betrachten mit der Jobzufriedenheit, dem affektiven Commitment mit dem Arbeitgeber, dem Arbeitsengagement und der Wechselbereitschaft wichtige Größen der Arbeitsqualität, die nicht nur die aktuelle Produktivität beeinflussen, sondern auch langfristig Einfluss nehmen. Sie können verhindern, dass Fachkräfte abwandern und teuer durch neue ersetzt werden müssen. So lässt sich auch das Risiko „innerer Kündigung“ minimieren, das durch ein geringes Arbeitsengagement gekennzeichnet ist und unter anderem durch fehlende Mitbestimmungsmöglichkeiten und eine unkooperative Führung verursacht wird (Schmitz et al. 2002).

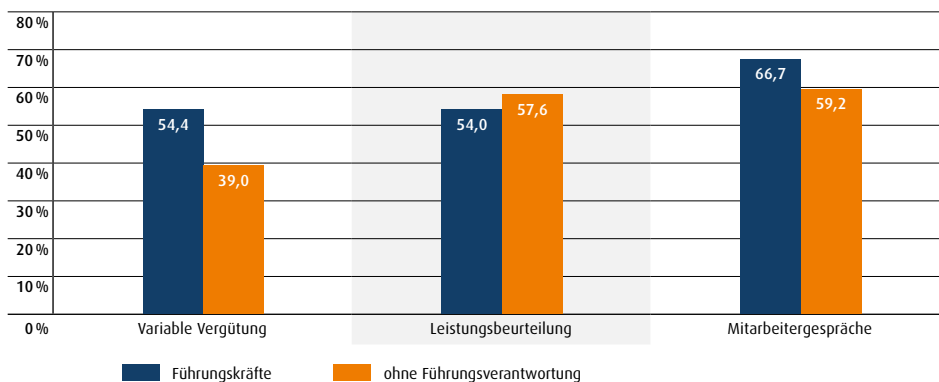
¹ Eine ausführliche Datensatzbeschreibung findet sich in Kampkötter et al. (2016).

Neben der rein deskriptiven Betrachtungsweise haben wir auch hier wie oben beschrieben einen multivariaten Ansatz gewählt. In der Beschäftigtenbefragung haben wir neben einer Reihe von Fragen zu Arbeitsqualität, Erwerbstätigkeit und Soziodemografie allerdings nur einen Teil der Personalmaßnahmen abgefragt, das heißt, die Person konnte angeben, ob sie persönlich ein Mitarbeitergespräch oder ein variables Entgelt erhalten hat. Nicht alle Personalmaßnahmen, die auf Betriebsebene abgefragt worden sind, sind auch bei den Beschäftigten erhoben worden.

Daraus lässt sich schon die erste Erkenntnis ziehen: Personalmaßnahmen wirken nur dann, wenn der Beschäftigte die Maßnahme tatsächlich auch erhalten hat, die reine Existenz auf Betriebsebene ist nicht ausreichend.

Eine entsprechende Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den vier betrachteten Personalmaßnahmen (variable Vergütung, Homeoffice, Mitarbeitergespräche und Weiterbildungsteilnahme) und den vier Dimensionen wahrgenommener Arbeitsqualität auf Beschäftigtenebene liefert fundierte Ergebnisse: Die Koeffizienten der verschiedenen Fixed-Effects-Schätzungen, die in der Matrix anhand von Pfeilen dargestellt sind, zeigen überwiegend positive Zusammenhänge. Während die Möglichkeit der Nutzung von Homeoffice, Mitarbeitergespräche und Weiterbildungsteilnahmen sowohl Jobzufriedenheit, Commitment als auch Engagement erhöhen, ist variable Vergütung einzig für die Wechselbereitschaft bedeutsam, die im Falle leistungsabhängiger Sonderzahlungen geringer ausfällt. Auf die anderen drei Dimensionen von Ar-

Abb. 2: Verbreitung von Personalmaßnahmen bei Führungskräften und Beschäftigten ohne Führungsverantwortung



Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016, eigene Berechnung, gewichtete Darstellung

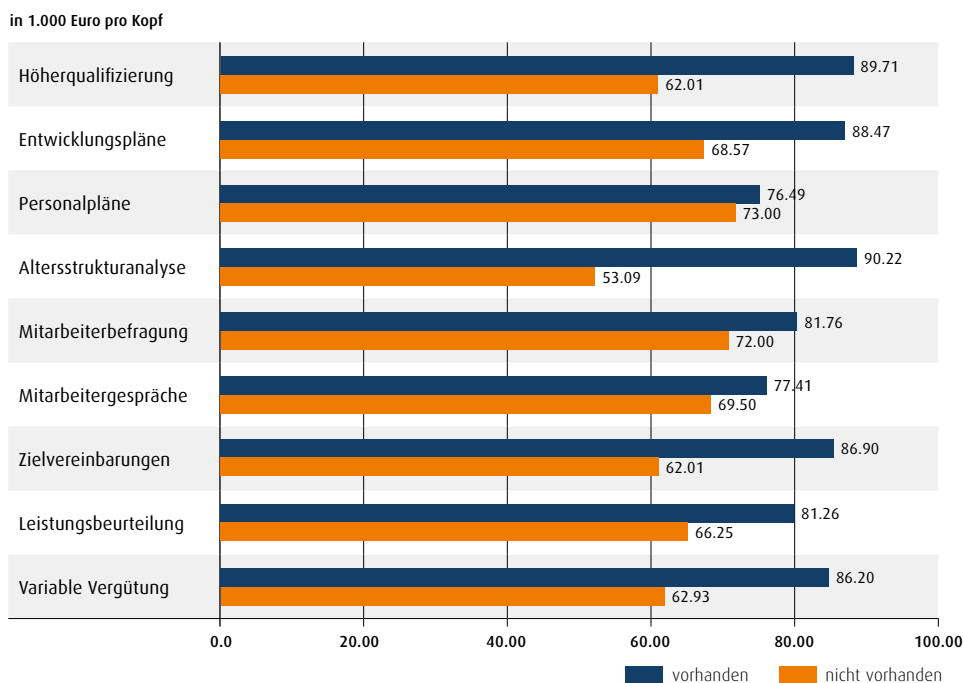
Abb. 3: Einfluss von Personalmaßnahmen auf Wechselbereitschaft der Beschäftigten

	Jobzufriedenheit	Commitment	Engagement	Wechselbereitschaft
Variable Vergütung	➡	➡	➡	↗
Homeoffice	↗	↗	↗	➡
Mitarbeitergespräch	↗	↗	↗	↗
Weiterbildung	↗	↗	↗	➡

Die Ergebnisse beruhen auf Panelanalysen mit fixen Effekten und geclusterten Standardfehlern. Die orangefarbenen Pfeile stehen für einen statistisch signifikanten, positiven Zusammenhang, wohingegen die blauen Pfeile auf statistische Insignifikanz hinweisen (auf dem 10%-Niveau).

Quelle: LPP-Beschäftigtenbefragung 2012-2017

Abb. 4: Durchschnittliche Wertschöpfung pro Kopf nach Vorhandensein von Personalmaßnahmen



Quelle: LPP-Betriebsbefragung 2016, eigene Berechnung, gewichtete Darstellung.

beitsqualität scheinen Boni & Co aber keinen direkten Einfluss auszuüben. Die Wechselbereitschaft fällt darüber hinaus aber auch bei Mitarbeitern niedriger aus, die mindestens ein Mitarbeitergespräch geführt haben.

Die Wertschöpfung ist größer, wenn Personalmaßnahmen vorhanden sind

Im zweiten Schritt untersuchen wir nun, ob sich diese positiven Befunde auch im wirtschaftlichen Erfolg der befragten Betriebe bemerkbar machen. Dazu greifen wir zusätzlich auf das IAB-Betriebspanel² zurück. Da die Stichprobe der LPP-Betriebsbefragung aus diesem Datensatz gezogen wurde, sind die beiden Befragungen miteinander verknüpfbar. Im IAB-Betriebspanel werden unter anderem Informationen zu Umsatz, Investitionen und Vorleistungen erhoben, woraus wir die Wertschöpfung, das heißt Umsatz minus Vorleistungen, berechnen.

Arbeitskosten gehen in die Berechnung dieser Größe nicht ein. Da diese Angaben retrospektiv erhoben werden, nutzen wir die IAB-Betriebspanel-Wellen 2013 bis 2017.

Abbildung 4 stellt die durchschnittliche betriebliche Wertschöpfung pro Kopf deskriptiv für das Jahr 2016 dar. Die Personalmaßnahmen werden nun rein auf Betriebsseite gemessen, da auch die Wertschöpfung auf dieser Ebene vorliegt. Durch die Darstellung der Bruttowertschöpfung pro Kopf wird ein Teil des Größeneffekts herausgerechnet, sprich, dass größere Betriebe eine absolut höhere Wertschöpfung haben. Auch unter Kontrolle für die Betriebsgröße zeigt sich für alle betrachteten Personalmaßnahmen klar eine höhere Wertschöpfung pro Kopf, wenn der Betrieb die jeweilige Maßnahme aktuell einsetzt.

Die Zusammenhänge in dieser Darstellung werden durch eine Vielzahl von externen Größen beeinflusst. Es ist bspw. fraglich, ob wie in Abbildung 4 angenommen die Wertschöpfung pro Kopf in einem kleinen Betrieb tatsächlich der in einem Großbetrieb entspricht. So kann Arbeit in Großbetrieben mit-

² Eine ausführliche Beschreibung zum IAB-Betriebspanel findet sich unter Fischer et al. (2008).

unter effizienter organisiert oder Maschinen besser ausgelastet werden. Auch andere Faktoren wie die Altersstruktur, der Standort oder der Industriezweig haben sowohl Einfluss auf die Wahl der Personalinstrumente als auch auf die Wertschöpfung. Für einen besseren Vergleich zwischen Betrieben mit und ohne eine bestimmte Maßnahme müssen solche Betriebe verglichen werden, die sich hinsichtlich entscheidender Charakteristika möglichst ähnlich sind. Hierbei helfen multivariate Regressionsmodelle, da hierbei für alle potenziell einflussreichen Einflüsse kontrolliert werden kann, solange diese entweder in den

Daten beinhaltet oder zeitkonstant sind. Eine gängige Methode hierfür ist die Darstellung in einer Cobb-Douglas-Produktionsfunktion.

Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse einer Panelregression. Um neben den eingesetzten beobachteten Charakteristika auch für nicht beobachtbare zeitkonstante Einflüsse wie z. B. ein innovationsfreundliches Betriebsklima kontrollieren zu können, berücksichtigen wir betriebsfixe Effekte (fixed effects). Nur Abweichungen vom mittleren Trend des Betriebs führen zu signifikanten Ergebnissen. Hat bspw. ein umsatzstarker Betrieb viele Personalmaßnahmen, dann wäre der Effekt nur bedeutsam, falls eine eingeführte Maßnahme die Wertschöpfung überdurchschnittlich steigen lässt.

Die Ergebnisse demonstrieren, dass die Einführung variabler Vergütung für Führungskräfte die Wertschöpfung erhöht, in diesem Fall um elf Prozent. Zusätzlich sehen wir noch einen Effekt, der durch Leistungsbeurteilungen von Führungskräften hervorgerufen wird. Führt ein Betrieb Beurteilungen für Führungskräfte ein, steigt die Wertschöpfung um zehn Prozent.

Die dargestellten Zusammenhänge sind jedoch nur kurzfristige Reaktionen innerhalb des gleichen Beobachtungszeitraums von zwei Jahren. Die umfangreiche Effektgröße sollte vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass die Koeffizienten die Wirkung kompletter Regimewechsel darstellen, sprich die Einführung oder Abschaffung einer Maßnahme, nicht aber der Realität nähere Veränderungen im Umfang der Nutzung. Zudem sind für viele gelisteten Personalmaßnahmen mitunter erhebliche Anfangsinvestitionen notwendig, wohingegen die Wirkung zeitverzögert eintritt. Die Förderung der Höherqualifizierung von Mitarbeitern fällt potenziell hierunter. Die Messung der Wertschöpfung im gleichen Jahr ist daher nicht optimal. Mit den vorliegenden Daten ist es uns ebenfalls möglich, Maßnahmen und Wertschöpfung mit einem Jahr Versatz zu betrachten; dort zeigt sich, dass die positiven Effekte von variabler Vergütung für Führungskräfte verschwinden, also der positive Boost nach Neueinführung der Maßnahme tatsächlich nur kurzfristig trägt.

Abb. 5: Regressionsergebnisse für die Wirkung von Personalmaßnahmen auf Wertschöpfung

	log(Wertschöpfung)	
	Fixed Effects	Regression
log(Beschäftigte)	0.650***	(5.53)
log(Kapital)	0.0117	(0.23)
variable Vergütung Führungskräfte	0.108*	(1.95)
variable Vergütung Mitarbeiter	0.00680	(0.15)
Leistungsbeurteilung Führungskräfte	0.0992**	(2.46)
Leistungsbeurteilung Mitarbeiter	-0.0435	(-1.08)
Mitarbeitergespräche Führungskräfte	-0.0676	(-1.36)
Mitarbeitergespräche Mitarbeiter	0.00510	(0.09)
Schriftliche Zielvereinbarungen	0.00838	(0.20)
Mitarbeiterbefragungen	-0.0435	(-1.28)
Entwicklungspläne	-0.0000416	(-0.00)
Personalpläne	0.0548	(1.40)
Höhere Abschlüsse	-0.0379	(-1.14)
Analyse Altersstruktur	-0.0172	(-0.50)
Anzahl Beobachtungen	1446	1446

Anmerkung: Eigene Berechnung mit LPP-Betriebsbefragung 2012-2016, IAB-Betriebspanel 2012-2017. Geclusterte Standardfehler in Klammern. Zusätzliche Kontrollvariablen: Frauenanteil, Teilzeitanteil, Qualifizierungsanteile, Wettbewerbsstärke, Tarifbindung, Betriebsrat, Eigentümer, Jahr, Region, Branche.

* Signifikant auf 10-Prozent-Niveau

** Signifikant auf 5-Prozent-Niveau

*** Signifikant auf 1-Prozent-Niveau

Es gibt kein Patentrezept für den Einsatz von Personalmaßnahmen

Unsere Studie zeigt, dass Personalmaßnahmen sehr heterogen eingesetzt werden. Ob ein Betrieb Personalmaßnahmen nutzt, ist dabei von vielen Faktoren abhängig. Generell lässt sich aber feststellen: Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt werden, desto größer ist die Vielfalt eingesetzter Personalmaßnahmen im Unternehmen.

Der Erfolg solcher Maßnahmen hängt allerdings vom erklärten Ziel ab: Definiert man betrieblichen Erfolg über die Arbeitsqualität und Bleibebereitschaft der Beschäftigten, zeigen sich auch kurzfristig bereits Erfolge: Maßnahmen wie die Nutzung von Homeoffice, Mitarbeitergespräche und Weiterbil-

dung gehen mit höherer Jobzufriedenheit, stärkerem Commitment mit dem Arbeitgeber und größerem Engagement einher, während variable, erfolgsabhängige Gehaltskomponenten die Bleibebereitschaft steigern. Dies kann insbesondere in Wirtschaftsbereichen und Regionen von Bedeutung sein, in denen bereits jetzt ein starker Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte vorherrscht. Der Effekt jeder einzelnen Maßnahme ist dabei klein, da die Zufriedenheit der Beschäftigten im Durchschnitt bereits hoch ist. Die Einführung (weiterer) Maßnahmen, um die Arbeitsqualität der Beschäftigten zu steigern, lohnt sich also vor allem dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher unzufrieden sind oder die Wechselabsicht besonders ausgeprägt ist.

Geht es um die Steigerung der finanziellen Wertschöpfung, lässt sich zeigen, dass Betriebe, die viele Personalmaßnahmen einsetzen, auch finanziell erfolgreicher sind. Auf den zweiten Blick wird aber deutlich, dass der kausale Zusammenhang, also dass die Personalmaßnahmen tatsächlich die Wertschöpfung steigern und sich nicht einfach erfolgreichere Unternehmen mehr Maßnahmen leisten können, lediglich kurzfristig für die variable Vergütung und Leistungsbeurteilung von Führungskräften gilt. Mittelfristig bleibt die Wertschöpfung unbeeinflusst. Andere Maßnahmen mit teils hohen Anfangsinvestitionen wirken eventuell erst in der langen Frist auf die Wertschöpfung.

Letztlich zeigt unsere Analyse: Die Wahl der geeigneten Personalmaßnahme(-n) hängt von den Bedürfnissen im Betrieb und den Wünschen der Beschäftigten ab, als Allheilmittel kann der großzügige Einsatz solcher Maßnahmen also nicht gesehen werden.

SUMMARY

Research question: Human resource measures play an important role in the strategies of many companies. How do those measures affect value creation of establishments and perceived work quality of employees in these establishments?

Methodology: Empirical panel analyses of employee and employer data of the Linked Personnel Panel (LPP)

Practical implications: Targeted personnel measures primarily affect the work quality and increase the probability of employees to stay with their current employer.



DR. PHILIPP GRUNAU

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

E-Mail: Philipp.Grunau@iab.de

<https://www.iab.de/123/section.aspx/Mitarbeiter/57679>



STEFANIE WOLTER

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

E-Mail: Stefanie.Wolter@iab.de

<https://www.iab.de/123/section.aspx/Mitarbeiter/70901>

LITERATURVERZEICHNIS

Batt, R./Colvin, A. (2011): An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance. Retrieved [06/20/2018], from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/576>.

Beer, M./Spector, B. A./Lawrence, P. R./Mills, D. Q./Walton, R. E. (1984): *Managing Human Assets*, New York.

Bloom, N./Liang, J./Roberts, J./Ying, Z. J. (2015): Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, 130, 1, 165–218.

Bloom, N./Van Reenen, J. (2007): Measuring and explaining management practices across firms and countries, *Quarterly Journal of Economics*, 122, 4, 1351–1408.

Fischer, G./Janik, F./Müller, D./Schmucker, A. (2008): The IAB establishment panel. From sample to survey to projection, *FDZ-Methodenreport*, 01/2008 (en), Nürnberg.

Kampkötter, P./Mohrenweiser, J./Sliwka, D./Steffes, S./Wolter, S. (2016): Measuring the use of human resources practices and employee attitudes. The linked personnel panel, *Evidence-based HRM*, 4, 2, 94–115.

Kotey, B./Slade, P. (2005): Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms, *Journal of Small Business Management*, 43, 1, 16–40.

Schmitz, E./Gayler, B./Jehle, P. (2002): Gütekriterien und Strukturanalyse zur Inneren Kündigung, *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 1, 39–61.

Shin, D./Konrad, A. M. (2017): Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance, *Journal of Management*, 43, 4, 973–997.

Strategisches Personalmanagement in Nonprofit-Organisationen

Von Prof. Dr. Markus Gmür (Universität Fribourg/Freiburg)

Der Begriff der Nonprofit-Organisation (NPO) steht für alle produktiven sozialen Systeme, die keinen oder nur nachrangig einen erwerbswirtschaftlichen Zweck verfolgen. Traditionell firmieren sie im deutschsprachigen Raum als Verein oder Stiftung, inzwischen aber auch immer häufiger als Genossenschaft oder gemeinnützige Kapitalgesellschaft. Das Spektrum der Organisationen, die zusammen den sogenannten Dritten Sektor bilden, reicht von Hilfswerken und Wohlfahrtsverbänden, über Bildungs- und Kulturorganisationen, Umweltverbände, Kirchen und andere religiöse Vereinigungen, Sport- und Freizeitvereine bis zu Interessenverbänden in Wirtschaft und Politik.

Nonprofit-Organisation als betriebswirtschaftlicher Sonderfall

Bei aller Diversität verbinden diese Organisationen eine Reihe von Merkmalen, die sie gleichzeitig von Wirtschaftsunternehmen unterscheiden. Das hat nicht nur Konsequenzen für die leistungswirtschaftliche Führung, sondern auch für die Mitarbeiterführung und das Personalmanagement (Gmür, 2016b):

1. NPO bestehen unabhängig von einer Gewinnerzielungsabsicht. Ohne erwerbswirtschaftliche Zielsetzung stehen Sachziele und nichtökonomische Werte bei Entscheidungen über das Leistungsangebot und die Aufgabenerfüllung im Vordergrund. Das prägt das Employer Brand der Organisation im Rekrutierungsprozess ebenso wie ihr Feedback- und Anreizsystem. Einer leistungsabhängigen Vergütung als Steuerungsinstrument sind deutliche Grenzen gesetzt.
2. Das Leistungsangebot von NPO entzieht sich oftmals dem marktwirtschaftlichen Preisbildungsmechanismus: Verbände und Vereine erbringen Kollektivleistungen für ihre Mitglieder (Clubgüter), die vor allem über solidarische Mitgliederbeiträge finanziert werden. Hilfswerke und andere Drittleistungs-NPO erzeugen unentgeltliche Leistungen für Hilfsbedürftige oder die Öffentlichkeit, die staatlich subventioniert oder mit privaten Spenden und Freiwilligenleistungen realisiert werden. Das erschwert zwar die Definition von Leistungs- und Erfolgskriterien für die Führung. Gleichzeitig ist es aber die Basis für unentgeltliches Engagement in diesen Organisationen: Ehrenamtliche Leistung und freiwillige Arbeitsleistungen sind neben der bezahlten Erwerbs-

arbeit ein wesentlicher Bestandteil der Human Resources. Personalwirtschaftliche Konzepte und Instrumente sind im Freiwilligenmanagement nur eingeschränkt anwendbar (Gmür, 2016a).

3. NPO sind in den meisten Fällen Personengesellschaften, in denen die Mitglieder unabhängig von ihrem finanziellen Beitrag an der Entscheidungsfindung teilhaben. Die Beteiligung erfolgt basis- oder repräsentativ-demokratisch. Diese Besonderheit in der Willensbildung führt dazu, dass auch die Partizipationserwartungen der Beschäftigten von NPO höher sind als in den stärker hierarchisch geführten Unternehmen. Darin gleichen sie den selbstverwalteten Betrieben innerhalb des Wirtschaftssektors (Reiser/Gmür, 2011).
4. NPO organisieren sich mit fortschreitendem Wachstum föderal. Entweder bilden sich aus nationalen NPO sektorale oder regionale Teilorganisationen oder Einzelorganisationen schließen sich zu Verbänden zusammen. In der Regel erhalten sich die Teilorganisationen gegenüber dem Dachverband eine hohe Eigenständigkeit. Selbst große und weit verzweigte NPO wie die Spitzenverbände der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege mit jeweils über 100.000 Beschäftigten erscheinen zwar auf den ersten Blick Konzernen der Wirtschaft ähnlich. Ihre Teilorganisationen sind aber rechtlich selbstständig, eine kapitalbasierte Kontrolle durch die Zentrale ist nicht möglich und eine entsprechende Einflussnahme durch Vertreter der Dachorganisation in den Gremien der Teilorganisation beschränkt. Die Organisationsstruktur und -kultur gleicht eher der von Klein- und Mittelunternehmen. Dem Ressourceneinsatz für eine professionalisierte und entwicklungsorientierte Personalarbeit sind auch aus diesem Grund enge Grenzen gesetzt.

Das Personalmanagement in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen weist somit eine Reihe von Besonderheiten auf, die nachfolgend etwas näher beleuchtet werden sollen. Auf der einen Seite wird das Aufgabenspektrum breiter, weil das Spektrum der Arbeitsbeziehungen unter Einbezug der Ehrenamtlichen und freiwilligen Hilfskräfte breiter ist. Auf der anderen Seite wird gleichzeitig der Gestaltungsspielraum durch die ausgeprägte Sachziel- und Wertbindung des Handelns eingeschränkt.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie spezifisch ist das strategische Personalmanagement in Verbänden und anderen Non-Profit-Organisationen (NPO) im Vergleich zur Privatwirtschaft?

Methodik: Qualitative Analyse und Aggregation der konzeptionellen und empirischen Literatur zu ausgewählten Spezifika des strategischen Personalmanagements von NPO

Praktische Implikationen: Bereitstellung eines Bezugsrahmens für das strategische Personalmanagement in NPO, der auf dem Sachzielprimat und den damit verbundenen Motivationen der angestellten und ehrenamtlichen Mitarbeitenden aufbaut. Darüber hinaus werden Bedingungen aufgezeigt, unter denen erfolgreiche Strategien auf die Privatwirtschaft übertragbar sind.

Spezifika der Personalfunktion in NPO

In der personalwirtschaftlichen Forschung ist diesen Besonderheiten bislang nur selten in systematischer Weise Rechnung getragen worden (vgl. Ridder et al., 2012). Da die Organisationen des Dritten Sektors in Europa und Nordamerika nur rund 5-10% der Beschäftigten repräsentieren und sie überwiegend klein und eher wenig professionalisiert sind, ist der Zugang für die empirische HRM-Forschung eher schwierig. Die wenigen bislang publizierten Studien zum Personalmanagement in NPO beschränken sich zumeist auf monosektorale Untersuchungen (Brewster/Cerdin, 2018). Ausnahmen stellen Studien zu Vergütungspraktiken und Arbeitsbedingungen im Gesundheitssektor dar, in dem oftmals private gewinnorientierte, freigemeinnützige und öffentlich-rechtliche Institutionen direkt miteinander konkurrieren. Ben-Ner/Ren (2015) zeigen am Beispiel von 105 Pflegeheimen im US-Bundesstaat Minnesota, dass in freigemeinnützigen Häusern bei sonst vergleichbaren Bedingungen mehr Kompetenz an die Mitarbeiter delegiert wird, die Fixgehälter höher sind und dafür die variable Leistungsvergütung weniger verbreitet ist. Schließlich nutzen sie in der Rekrutierung häufiger die persönlichen Netzwerke der bereits Beschäftigten. Diese Befunde aus einem Teilbereich des Dritten Sektors, der stark von Nonprofit-Organisationen geprägt ist, deuten bereits an, worin hier die Spezifika in der Personalarbeit bestehen.

Employer Branding und Rekrutierung

Im Employer Branding streben Unternehmen danach, sich im Wettbewerb um Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte möglichst attraktiv zu positionieren. Dabei setzen sie vorzugsweise auf Qualitätsmerkmale und Image ihrer Produkte, gelegentlich auch auf Charakteristika ihrer Organisationskultur, vorzugsweise auf Innovations- und Teamorientierung. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass solche Kulturmerkmale nur schwer beobachtbar sind und im Unternehmensvergleich austauschbar erscheinen. Nonprofit-Organisationen haben hier weit mehr Möglichkeiten, die Spezifika ihrer Organisationskultur und insbesondere auch Sinnbezug und Wertebasis offensichtlich herauszustellen, weil diese unmittelbar mit den Sachzielen und Leistungen für die Zielgruppen in Verbindung stehen. Diese Kulturelemente spielen auch in der Personalauswahl eine

wesentliche Rolle: Bewerberinnen und Bewerber werden nicht nur dahingehend geprüft, ob sie in das bestehende Team passen, sondern auch, ob sie sich mit der Mission der Organisation identifizieren. Aus diesem Grund bietet sich in vielen Fällen eine Rekrutierung im sozialen Umfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, weshalb sie auch generell häufiger praktiziert werden dürfte. Für den Freiwilligenbereich konnte die Studie von Michel/Gmür (2015) zeigen, dass Mitglieder einer Gewerkschaft, denen zum Zeitpunkt der Gewinnung bewusst war, dass sie für die Organisation bedeutsam sind (Anwerbung durch persönliche Bekannte, durch Gewerkschaftsfunktionäre oder aus eigener Initiative), sich später signifikant stärker engagierten als solche, die sich als weniger bedeutsam wahrnahmen (Anwerbung bei einer Standaktion oder über andere Mitglieder, die dafür eine Prämie erhielten).

Andererseits zögern inzwischen viele NPO auch, in der Besetzung betriebswirtschaftlicher Funktionen die gemeinnützige Orientierung und die Wertebasis zu sehr in den Vordergrund zu stellen. Grund dafür ist die Befürchtung, dass dadurch vor allem Bewerbungen angezogen würden, hinter denen die Annahme steht, die Leistungserwartungen seien im NPO-Sektor im Vergleich zur Privatwirtschaft geringer. Dazu die Geschäftsführerin einer kirchennahen Kulturorganisation: „Wenn ich eine Buchhalterposition besetzen möchte, brauche ich Bewerbungen von guten Buchhaltern, nicht von guten Katholiken!“

Führung und Zusammenarbeit

Die demokratische Verfassung der meisten Nonprofit-Organisationen, insbesondere in der Rechtsform des Vereins oder der Genossenschaft, wirkt sich nicht nur auf die Entscheidungsprozesse an der Organisationsspitze, sondern häufig auch auf die Führungs- und Kooperationsbeziehungen innerhalb der NPO-Betriebe aus. Am deutlichsten zeigt sich dies in den Selbstverwaltungsbetrieben, in denen basisdemokratische Entscheidungen nicht selten die Norm darstellen und Führungseinfluss kaum mehr positions- und expertenhierarchisch legitimiert ist (Reiser/Gmür, 2011). Etwas schwächer ist dieses Merkmal in den meisten Verbänden und Hilfswerken ausgeprägt; Gesundheits- und Bildungsinstitutionen mit starkem professionellem Einfluss dürften dagegen auch im Dritten Sektor vergleichsweise

se hierarchisch geprägt sein. Es gibt zwar keine gezielt sektorvergleichenden Studien zum Führungsverhalten, aber Studien mit Stichproben aus dem NPO-Sektor lassen den Schluss zu, dass ein transformationaler Führungsstil aufgrund der Sachziel- und Werteorientierung und ein demokratischer Führungsstil aufgrund der betrieblichen Trägerschaft relativ stark verbreitet sind (Allen et al., 2013; Egri/Herman, 2000). Zudem hat das Führungsleitbild des dienenden Führungsstils gerade im NPO-Sektor schon früh Resonanz erzeugt. In diesem Konzept vereinigen sich Merkmale der transformationalen und der mitarbeiterorientierten Führung mit einer persönlichen Haltung der Führungskraft, ihre eigenen Ansprüche stets hinter die Organisationsziele und -werte zu stellen (Ronquillo, 2011).

Diese Führungsleitbilder stehen in wechselseitiger Beziehung zur Identifikation der Mitarbeiter mit den Organisationszielen: Je stärker die Identifikation ausgeprägt ist, umso mehr nehmen die Mitarbeiter auch für sich in Anspruch, die Organisation in selbstverantwortlicher Weise mitzutragen, was die Akzeptanz einer fremdsteuernden Führung reduziert. Umgekehrt besteht auch für die Führungskräfte keine starke Notwendigkeit, korrigierend in die Aufgabenbearbeitung der Mitarbeiter einzugreifen. In NPO liegt typischerweise keine Prinzipal-Agenten- sondern eine Stewardship-Konstellation vor (Davis et al., 1997), in der eine ausgeprägte Fremdsteuerung durch Führung und Anreizsysteme eher irritiert, als dass sie zur organisationalen Zielerreichung beiträgt. In der Privatwirtschaft kann man eine solche Konstellation ebenfalls dort finden, wo eine starke Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen vorhanden ist, wo das Management in besonderem Maße auf die Erhaltung des wechselseitigen Vertrauensverhältnisses zur Belegschaft achtet oder wo der Partizipationsgrad in der Entscheidungsfindung sehr hoch ist.

Vergütungs- und Anreizsystem

Das Vergütungs- und Anreizsystem einer Organisation ist durch vier wesentliche Aspekte charakterisiert: die Vergütungshöhe im Vergleich zum relevanten Marktniveau, den Grad der vertikalen Differenzierung (Form der Gehaltspyramide) innerhalb der Organisation, den Grad der Variabilisierung der Vergütung und die Kriterien zur Berechnung der variablen Vergütungsanteile. Kapital- und Gewinnbeteiligungen spielen in NPO keine Rolle, da die Rechtsform und der Non-Profit-Status dies von vorneherein ausschließen.

In der Regel wird davon ausgegangen, dass die Grundvergütungen im NPO-Sektor für direkt vergleichbare Positionen tendenziell unter denen in der Privatwirtschaft liegen. Ausnahmen bilden einerseits die nicht gemeinnützigen Wirtschaftsverbände und anderweitig wirtschaftsnahe Organisationen, zum anderen Organisationen im sozialen oder Gesundheitssektor, die sich an den Vergütungsstrukturen des öffentlichen Dienstes anlehnen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass

die intersektoralen Vergütungsunterschiede auf den unteren Hierarchieebenen geringer sind als auf der Managementebene, somit die vertikale Differenzierung schwächer ausgeprägt ist als in vergleichbaren privatwirtschaftlichen Unternehmen. Extrembeispiele finden sich wiederum im Sektor der selbstverwalteten Betriebe, die teilweise das Prinzip der Lohngleichheit aller Mitarbeiter praktizieren (Reiser/Gmür, 2011). Dass das Vergütungsniveau in NPO tendenziell unterdurchschnittlich ist, wird damit begründet, dass die Mitarbeiter eher bereit sind, niedrige Vergütungen quasi im Tausch für einen höheren Sinnbezug in der Arbeitstätigkeit zu akzeptieren. Zudem ist in der Organisationskultur das kollektive Bestreben verankert, einen möglichst großen Anteil der zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen dem gemeinnützigen Sachzweck zukommen zu lassen. Diese Haltung ist nicht unumstritten (Pallotta, 2008), dürfte aber nach wie vor weit verbreitet und entsprechend wirksam sein.

Leistungsabhängige Vergütungssysteme sind in NPO generell wenig verbreitet. Ausnahmen bestehen allenfalls da, wo die Organisationen einer klassischen Wettbewerbssituation ausgesetzt sind. Beispiele sind besucherabhängige Vergütungen im Kultursektor oder das Fundraising in spendenabhängigen Organisationen. Eine ganze Reihe von Gründen können die geringe Verbreitung erklären. Der wichtigste Grund besteht wohl darin, dass der finanzielle Erfolgsaspekt in einer nicht gewinnorientierten Organisation von vorneherein nachrangig ist und eine verstärkte Fokussierung auf eine solche Kenngröße auch nicht erwünscht ist, weil eine Schwächung der Sachzielorientierung befürchtet wird. Eine Definition von Erfolgsgrößen in Verbindung mit typischen Sachzielen von NPO (bspw. Armutsreduktion, Gesundheitsförderung, Aufklärung oder Interessendurchsetzung) ist aufgrund der schwierigen Messbarkeit wiederum begrenzt. Des Weiteren spielt auch die Vermeidung von Vergütungsunterschieden und Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern, ein Nebeneffekt variabler Vergütungsmodelle, eine Rolle. Schließlich fürchten gemeinnützige Organisationen negative Reputationswirkungen gegenüber der öffentlichen Hand und privaten Spendern, wenn Vergütungen im Erfolgsfall hoch ausfallen.

Mitarbeiterbindung

Die organisationale Bindung von Mitarbeitenden kann auf affektivem, normativem oder kalkulativem Commitment aufbauen (Allen/Meyer, 1990). Affektives Commitment beruht auf emotionalen Empfindungen, wie Freude, Stolz oder Zuneigung, die mit der Organisation, dem sozialen Netzwerk oder der Arbeitsaufgabe in Verbindung gebracht werden. Normatives Commitment beruht ebenfalls auf emotionalen, in ihrer Qualität aber ambivalenten Empfindungen: Die Person fühlt sich gegenüber der Organisation, ihren Werten und Zielen oder anderen Mitarbeitenden verpflichtet, obwohl das ihren persönlichen Präferenzen widersprechen mag, weil es etwa mit großen Anstrengungen und geringer Belohnung verbunden ist.

Kalkulatives Commitment ist schließlich das Ergebnis einer rationalen Abwägung von Vor- und Nachteilen der aktuellen Anstellung im Vergleich zu alternativen Positionen. Es beruht auf der Überzeugung, dass bei einem Weggang Nachteile in Kauf genommen werden müssten, die durch die in Aussicht stehenden Vorteile nicht aufgewogen würden. Je nachdem, welches Bindungsmuster vorliegt, sind die Personalmaßnahmen zur Erhaltung entsprechend auszurichten (Gmür/Thommen, 2019).

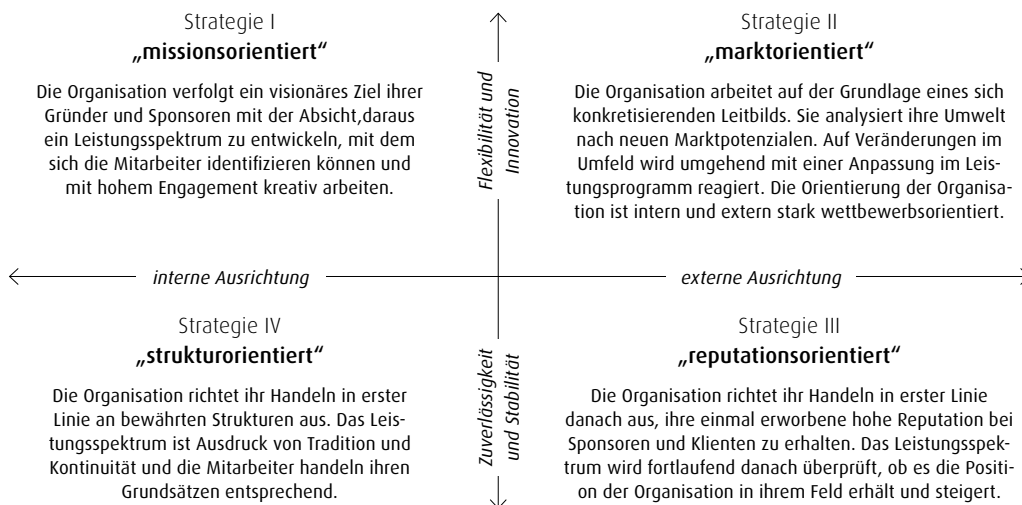
Aufgrund der ausgeprägten Werteorientierung sind viele NPO darauf ausgerichtet, ein starkes affektives und normatives Commitment zu erreichen. Beide bauen auf ihre Weise auf einer starken Identifikation mit der Organisation, ihren Leistungen und der Wertebasis auf. Dagegen steht das kalkulative Commitment im Hintergrund. Das liegt einerseits an der Vergütungsstruktur mit vergleichsweise geringen Vergütungen und auch an den geringen beruflichen Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten in den überwiegend kleinen NPO. Andererseits wird in weiten Bereichen des NPO-Sektors auch eine Kultur der Selbstbeschränkung gepflegt, wonach alle verfügbaren Mittel dem Sachzweck zugute kommen und persönliche Bereicherung unterbunden werden soll. Für die Organisationen resultiert daraus ein zwar kostengünstiges, aber risikoreiches Bindungspotenzial, weil insbesondere das normative Commitment mit hohen Erwartungen an die Integrität der Organisation und ihrer Exponenten verbunden ist, die im

Falle einer Enttäuschung zur unmittelbaren Abwendung von der Organisation führen können.

Organisations- und Personalstrategie in NPO

Die Entscheidung einer Organisation für die Verfolgung ausgewählter strategischer Ziele und die Ausrichtung aller wesentlichen Aktivitäten auf diese Strategien sind auch in NPO als wesentliche Erfolgsvoraussetzung anzusehen. Das lässt sich nicht nur im Einzelfall beobachten, sondern bestätigt sich auch in empirischen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Strategiewahl und Organisationserfolg (Brown/Iverson, 2004). In Wirtschaftsunternehmen dient strategisches Management in erster Linie dazu, mittel- und langfristige Marktchancen gewinnbringend zu nutzen und sich dabei nachhaltig gegenüber den Wettbewerbern durchzusetzen. Eine einmal gefällte strategische Entscheidung wird sodann im Unternehmen verankert, und dem Human Resource Management kommt die Aufgabe zu, dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeitenden fähig, bereit und in der Lage sind, ihren persönlichen Beitrag zur Realisierung der Strategie zu leisten (Gmür/Neumann, 2016). Dabei unterscheiden sich die Konzepte und Maßnahmen je nachdem, welche Strategie verfolgt wird: Bspw. sollten Unternehmen mit einer Innovationsführerstrategie einen besonderen Schwerpunkt auf bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Weiterentwicklung legen, während eine Kostenführerstrategie eher

Abb. 1: Strategische Optionen für NPO



Quelle: Eigene Darstellung

durch eine hohe Spezialisierung und eine defizitorientierte Qualifizierung unterstützt wird.

Die Ausgangslage in Verbänden und anderen NPO ist in den meisten Fällen durch eine von Wirtschaftsbetrieben abweichende Marktsituation gekennzeichnet: Vereine, Verbände oder Stiftungen agieren in ihrem Bereich ohne direkte Wettbewerber, an denen sie ihre eigenen Strategien ausrichten können. In anderen Fällen gibt es zwar weitere Leistungsanbieter, aber die Nachfrage nach den Leistungen übersteigt das Angebot, sodass ebenfalls keine Konkurrenzsituation entsteht. Auf der anderen Seite müssen NPO einer Vielzahl von Interessengruppen gerecht werden und können sich nicht einfach an den Bedürfnissen ihrer Mitglieder, gegenwärtiger bzw. zukünftiger Klienten oder Sponsoren ausrichten, ohne nicht auch den wirksamen Ansprüchen der jeweils anderen Interessengruppen gerecht zu werden. Zwar können sich heute auch Unternehmen nicht ausschließlich auf Shareholder Value und Kundenbedürfnisse konzentrieren, aber die Spannungsfelder divergierender Interessen wirken sich in NPO so stark aus, dass die Anwendbarkeit gängiger Konzepte des strategischen Managements erheblich beschränkt ist.

Strategische Optionen

Zwei Grundfragen sind für die strategische Positionierung von NPO und die darauf aufbauende strategische Planung entscheidend (vgl. ausführlich bei Gmür, 2010):

1. Gehen wir als Organisation in unseren strategischen Entscheidungen von bewährten Grundsätzen aus (= interne Ausrichtung), oder orientieren wir uns vor allem am Markt und den Bedürfnissen von Klienten, Sponsoren oder potenziellen Mitgliedern (= externe Ausrichtung)?
2. Bleiben wir im Kern bei den Zielen und Aktivitäten, die wir schon verfolgen (= Streben nach Zuverlässigkeit und Stabilität), oder passen wir uns an, entwickeln uns gezielt weiter und erarbeiten uns neue Ziele und Leistungsangebote (= Streben nach Flexibilität und Innovation)?

Aus der Kombination der beiden grundlegenden Entscheidungen lassen sich vier idealtypische strategische Ausrichtungen für NPO ableiten (vgl. Abb. 1).

- ▶ **Missionsorientierte Strategien** sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die NPO in ihren Richtungsentscheidungen immer wieder auf ihre Wurzeln besinnt. Auch in einem dynamischen Umfeld richten sich die Leistungen an den ursprünglichen Zielen aus.
- ▶ **Marktorientierte Strategien** sind ebenfalls durch eine hohe Flexibilität in den Strukturen und Prozessen gekennzeichnet. Der Impuls für Veränderungen kommt aber aus dem Umfeld der Organisation. Demgegenüber bilden die ursprünglichen Ziele und Grundsätze einen äußeren Rahmen für Entscheidungen, werden aber, soweit vom Markt und ggf. von der Wettbewerbssituation her erforderlich, auch einmal vorübergehend zurückgestellt.

- ▶ **Reputationsorientierte Strategien** sind auch auf das Umfeld und die einflussreichen Austauschpartner der Organisation gerichtet. Dabei werden aber Veränderungen nicht dazu genutzt, neue Leistungen zu generieren, sondern dahingehend überprüft, ob dadurch die derzeitige Position gefährdet werden könnte. Mögliche Gefahren werden durch Nutzung bestehender Netzwerke und intensive Lobbyarbeit abgewehrt.
- ▶ **Strukturorientierte Strategien** zielen darauf ab, bewährte und in der Organisation fest verankerte Strukturen und Prozesse zu erhalten. Die Legitimierung erfolgt zwar wie in der missionsorientierten Strategie über das Leitbild der Organisation. Dazu kommt hier aber eine Basis, die Beständigkeit und Kontinuität im Organisationshandeln unterstützt.

In der Realität wird man nur selten Organisationen finden, die eine der Strategien in Reinform verfolgen. In der Regel zeigen sich Kombinationen, wobei eine Organisation strategisch profiliert ist, wenn eine Ausrichtung gegenüber den drei anderen überwiegt. Eine solche Profilierung sollte durch das Human Resource Management unterstützt werden. Wie das geschehen kann, wird im folgenden Abschnitt gezeigt.

Haupt- und Ehrenamt übernehmen bei der strategischen Ausrichtung von Verbänden und anderen NPO häufig ergänzende Leitungsaufgaben. Missions- und Reputationsorientierung werden eher durch das Ehrenamt abgedeckt, während die Markt- und Strukturorientierung eher eine Aufgabe des Hauptamts sind – soweit es ein ergänzendes Nebeneinander der beiden Leitungen gibt.

Konsequenzen für das Human Resource Management

Um eine enge Kopplung von Organisations- und Personalstrategie zu erreichen, liegt der Fokus im Human Resource Management auf dem Aufbau und der Entwicklung von Qualifikationen und Motivationen, die der Organisation von ihren angestellten oder ehrenamtlich engagierten Mitarbeitern zur Verfügung stehen (Gmür/Thommen, 2019). Qualifikationen und Motivation, begrifflich weitgefasst zu verstehen, bilden zusammen die Humanressourcen einer Organisation:

- ▶ Qualifikationen sind sämtliche persönlichen Voraussetzungen, die eine Person befähigen, die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Qualifikationen können sowohl in einer Ausbildungsphase aufgebaut worden sein als auch durch Berufserfahrung erworben werden. Das Spektrum reicht von der Fachkompetenz über die Sozial- und Methodenkompetenz bis zum Wissen über den Sektor, die Organisation und ihr Kooperationsnetzwerk.
- ▶ Motivationen sind sämtliche persönlichen Voraussetzungen, damit eine Person bereit und willens ist, die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Dazu zählen insbesondere die persönlichen Ziele und Motive der Mitarbeiter (z. B. Sicherheit, Anerkennung, beruflicher Aufstieg, Selbstverwirklichung), aus denen sich ihr Leistungsstreben entfaltet, aber auch Identität

Abb.2: Organisationsstrategie und HRM-Fokus

	Strategietyp I missionsorientiert	Strategietyp II marktorientiert	Strategietyp III reputationsorientiert	Strategietyp IV strukturorientiert
Wichtige strategische Motivationen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unternehmertum im Team ✓ Opferbereitschaft ✓ Teamgeist ✓ Identifikation mit Zielen und Zukunftsvisionen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilitätsbereitschaft ✓ Erfolgsstreben ✓ Kundenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Loyalität zur Organisation und ihren Werten ✓ Statusbewusstsein ✓ Sicherheitsstreben 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disziplin ✓ Zuverlässigkeit ✓ Konservativismus
Wichtige strategische Qualifikationen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kreativität ✓ Zusammenwirken individueller Erfahrungen und Sichtweisen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offenheit ✓ Markt- und Kundenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nutzung sozialer Netzwerke 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effizienz bei Routineaufgaben ✓ Bürokratische Professionalität
Typische Defizite und Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ideologisierung ○ Selbstausschöpfung ○ kaum Realisierung von Lernkurveneffekten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verzettlung in Projektvielfalt ○ Mangelnde Bindung an die Wertebasis ○ Individuelle Optimierung zulasten der Gesamtorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Blindheit gegenüber Frühwarnindikatoren ○ Immunisierung gegenüber Kritik von außen ○ Hierarchiedenken ○ Arroganz gegenüber Neueinsteigern 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fixierung auf Routinen ○ Fehlende Anpassungsbereitschaft
Vorrangige Personalmanagementaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personalintegration ○ Teamentwicklung ○ Unterstützung in der Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung unternehmerischen Denkens ○ Marktgerechte Arbeitsbedingungen (u. a. Vergütung) ○ Personalbindung 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verankerung der Organisationswerte ○ Beschäftigungssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Förderung des Qualitätsbewusstseins ○ Sicherung einer hohen Fachqualifikation ○ Prozesseffizienz

Quelle: Eigene Darstellung

fikation und Loyalität, die eine Person auf die Organisation und den eigenen Aufgabenbereich verpflichten.

Jeder der vier Strategietypen baut auf einer besonderen Kombination von Motivationen und Qualifikationen auf und verlangt nach Rahmenbedingungen, welche diese auch zur Entfaltung bringen. Abbildung 2 zeigt für jeden Strategietyp die erfolgskritischen Humanressourcen sowie kennzeichnende Defizite oder Risiken. Strategische Humanressourcen sind solche, die bei Nonprofit-Organisationen mit einem entsprechenden strategischen Profil häufig anzutreffen sind bzw. diejenigen, welche eine Organisation in erster Linie fördern sollte, wenn sie mit der betreffenden strategischen Ausrichtung erfolgreich sein will.

Die Defizite und Risiken sind gewissermaßen die Schattenseiten der jeweiligen Ressourcenausstattung: Organisationen mit einer ausgeprägten Missionsorientierung bauen im Kern auf der Begeisterungsfähigkeit ihrer Träger und Mitglieder für die Umsetzung des Organisationszwecks auf. Das ist die Quelle für eine ausgeprägte Opferbereitschaft und unternehmerischer

Einstellungen. Fehlendes Organisationswissen wird dadurch kompensiert, dass jeder seine Ideen und persönlichen Erfahrungen einbringt und man gemeinsam nach neuen Lösungen sucht. Parallelen zu Start-ups in der Privatwirtschaft sind deutlich erkennbar: Dort ist der Stolz auf die neu entwickelten Produkte und Dienstleistungen ein Faktor, der zu einem ausgeprägten Selbstbezug in der Organisation führt. Diese Stärken in den Human Resources einer missionsorientierten Organisation haben auf der anderen Seite typische Schwächen zur Folge, die sich je nach Umweltentwicklungen oder Wettbewerbsbedingungen mehr oder weniger nachteilig auswirken. Organisationen dieser Ausrichtung sind oft nicht in der Lage, Lernerfahrungen aus vergangenen Diskussionsprozessen adäquat für nachfolgende Problemstellungen oder Entwicklungsschritte zu nutzen; der zusätzliche Energieaufwand endet langfristig in einem sich schleichend ausbreitenden Gefühl der kollektiven Selbstausschöpfung. Ist die Identifikation mit der Mission stärker, wird damit zwar das

Gefühl der Selbstausbeutung unterdrückt, aber die Organisation büßt Teile ihrer kreativen Kraft durch eine fortschreitende ideologische Erstarrung ein. In den Kategorien der anfangs eingeführten Formel bedeutet dies, dass die innerorganisatorische Situation die Entfaltung der Motivationen und Qualifikationen restriktiv behindert. Entsprechende Spannungsfelder lassen sich aus der Übersicht in Abbildung 2 auch für die übrigen Strategietypen ableiten.

Personalmanagement in NPO – mehr als ein Sonderfall?

Die Ausgangslage für das Personalmanagement unterscheidet sich in den meisten Verbänden und anderen NPO deutlich von der in den meisten privatwirtschaftlichen Betrieben. Sie ergibt sich (1) aus dem formalen Ziel der NPO, die eine Privatisierung von finanziellen Erträgen weitgehend ausschließt, (2) aus dem kollektivnützigen Charakter der organisationalen Produkte und Dienstleistungen, (3) aus der daraus resultierenden Marktsituation, in der Wettbewerber gar keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen, und (4) den damit verbundenen Gründen der Mitarbeitenden, sich für eine NPO zu engagieren. Eine vergleichbare Ausgangslage ist aber auch in Wirtschaftsbetrieben vorstellbar. Diese wäre dadurch gekennzeichnet, dass (1) die Unternehmer oder Kapitalgeber ihre Rentabilitätserwartungen niedrig ansetzen, (2) die Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen auf technologische, ökologische oder soziale Effekte hin erfolgt und die ökonomische Zielsetzung nicht wesentlich über eine Kostendeckung hinausgeht, (3) das Unternehmen nach Marktnischen mit geringer Wettbewerbsintensität strebt und (4) dementsprechend ihre Mitarbeiter mit einer komplexeren Motivationsstruktur auswählt. Solche Merkmale sind Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen mit erheblichen Freiheitsgraden und nicht durch den privatwirtschaftlichen Status determiniert. Je stärker ein Unternehmen sich in eine solche Richtung bewegt, umso eher wird es sich wahrscheinlich auch in Führung und Personalmanagement an eine Praxis annähern, wie sie sich im Sektor der Nonprofit-Organisationen verbreitet hat. Aber auch das ist am Ende eine (personal-)unternehmerische Entscheidung mit Freiheitsgraden.

SUMMARY

Research question: What are the specific differences in strategic HRM between non- and for-profit-organizations?

Methodology: Qualitative literature review with regard to specific aspects of strategic HRM

Practical implications: A framework of strategic HRM in NPO is provided which emphasizes non-profit objectives and voluntary work. Furthermore the conditions of successful transfers of HR practices into for-profit organizations are presented.



PROF. DR. MARKUS GMÜR
Lehrstuhl für NPO-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Fribourg/Freiburg, Schweiz
E-Mail: markus.gmuere@unifr.ch
www.vmi.ch

LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, N. J./Meyer, J. P. (1990):** The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63. Jg., Nr. 1, S. 1-18.
- Allen, S. L./Smith, J. E./Da Silva, N. (2013):** Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members, *Nonprofit Management and Leadership*, 24. Jg., Nr. 1, S. 23-42.
- Ben-Ner, A./Ren, T. (2015):** Comparing Workplace Organization Design Based on Form of Ownership: Nonprofit, For-Profit, and Local Government, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44. Jg., Nr. 2, S. 340-359.
- Brewster, C./Cerdin, J.-L. Eds. (2018):** HRM in Mission Driven Organizations. Cham: Palgrave Macmillan.
- Brown, W. A./Iverson, J. O. (2004):** Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33. Jg., Nr. 3, S. 377-400.
- Davis, J. H./Schoorman, F. D./Donaldson, L. (1997):** Toward a Stewardship Theory of Management. In: *Academy of Management Review*, 22. Jg., Nr. 1, S. 20-47.
- Egri, C. P./Herman, S. (2000):** Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and their Organizations. *Academy of Management Journal*, 43. Jg., Nr. 4, S. 571-604.
- Gmür, M. (2010):** Strategien für NPO – eine Typologie, *Verbands-Management*, 36. Jg., Nr. 1, S. 6-17.
- Gmür, M. (2011):** Strategisches HRM in Nonprofit-Organisationen, *Verbands-Management*, 37. Jg., Nr. 2, S. 6-17.
- Gmür, M. (2016a):** Volunteer Management – Freiwilligenarbeit aus Organisationsperspektive. In: M. Budowski et al. (Hrsg.), *Unbezahlt und dennoch Arbeit* (S. 233-260), Zürich: Seismo.
- Gmür, M. (2016b):** Entwicklungslinien der Betriebswirtschaftslehre von Organisationen „not-for-profit“, *Die Unternehmung*, 70. Jg., Nr. 4, S. 448-470.
- Gmür, M./Neumann, F. (2016):** Strategische Planung und Steuerung in Nonprofit-Organisationen, *Verbands-Management*, 43. Jg., Nr. 1, S. 41-49.
- Gmür, M./Thommen, J.-P. (2019):** Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement in 14 Bausteinen. 5. Auflage, Zürich: Versus.
- Michel, U./Gmür, M. (2015):** Masse mit Klasse in der Mitgliedergewinnung, *Verbands-Management*, 41. Jg., Nr. 3, S. 28-36.
- Pallotta, D. (2008):** Uncharitable – How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential. Medford: Tufts University Press.
- Reiser, H./Gmür, M. (2011):** Selbstverwaltete Betriebe zwischen Tradition und Markt, *Verbands-Management*, 37. Jg., Nr. 1, S. 18-29.
- Ridder, H.-G./McCandless, A./Piening, E. P. (2012):** The Whole Is More than the Sum of its Parts? How HRM Configured in Nonprofit Organizations and Why It Matters, *Human Resource Management Review*, 22. Jg., Nr. 1, S. 1-14.
- Ronquillo, J. C. (2011):** Servant, Transformational, and Transactional Leadership. In: K. A. Agard (Ed.), *Leadership in Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks: Sage, S. 345-353.

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG

Von **Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani** (Tebble GmbH), **Dr. Thymian Bussemer**, **Andreas Glatzer**, **Dr. Nari Kahle**, **Gunnar Kilian** und **Dr. Jochen Rahmfeld** (Volkswagen AG)

Die Digitalisierung wird die Arbeit ohne jede Frage verändern – offen ist jedoch, wohin. Szenarien reichen von einer weitgehenden Entwertung menschlicher Arbeit bis zum gegenteiligen Pol einer erstmaligen vollen Entfaltung menschlicher Kreativität in Wissensarbeit. Wie lässt sich für ein einzelnes Unternehmen abschätzen, welche Veränderungen durch den neuerlichen Digitalisierungs- und Automatisierungsschub ausgelöst werden? Die Volkswagen AG ist mit rund 648.000 Beschäftigten nicht nur einer der größten privaten Arbeitgeber weltweit, sondern verfügt auch über eine lange Tradition der vorausschauenden Beschäftigungsplanung und -sicherung. Im Rahmen des hier vorgestellten Projekts „digital@work“ wurde der Frage nach den relevanten Folgen der Digitalisierung konkret für die Volkswagen AG anhand der Auswirkungen auf das Finanzressort nachgegangen.

Obwohl sich die vorliegende Studie nahtlos in bewährte Volkswagen-Traditionen der proaktiven Auseinandersetzung mit zukünftigen Beschäftigungseffekten einreicht, wurde mit dem Projekt „digital@work“ doch in verschiedener Hinsicht Neuland betreten: Erstens handelt es sich unseres Wissens nach um den ersten Versuch eines deutschen Unternehmens, sich auf Grundlage unternehmensinterner Daten mit der „Digitalisierungswahrscheinlichkeit“ typischer Tätigkeiten und Berufe im eigenen Hause auseinanderzusetzen. Zweitens markiert das Projekt auch eine neue Qualität in der Arbeit des Personalwesens und der Mitbestimmung, da hier die HR-Funktion und der Betriebsrat eine Diskussion mit einem Fachbereich (in diesem Fall dem Finanzressort) über die künftige Ausprägung der Tätigkeiten in diesem Fachbereich initiiert haben. HR hat damit den klassischen Rahmen der Einflussnahme auf die äußere Ausgestaltung und Regulierung der Arbeit verlassen und eine Auseinandersetzung mit der „Arbeit an sich“ ausgelöst. Drittens fokussierte sich das Projekt, einer Anregung des Betriebsrats folgend, von Anfang an auf die Arbeit im indirekten Bereich. Hierunter fallen die Bereiche außerhalb des unmittelbaren Produktionsprozesses wie Verwaltung, Entwicklung und unterstützende Funktionen sowie jene produktionsnahen Bereiche, in denen die benötigte Arbeitsquantität nicht unmittelbar an die ausgebrachte Stückzahl gebunden ist. Damit stehen nicht Produktions-, sondern Wissens- und Verwaltungs-

tätigkeiten im Mittelpunkt der Betrachtung. Der indirekte Bereich umfasst knapp die Hälfte der im Volkswagen-Konzern beschäftigten Mitarbeiter. Viertens war eine unmittelbare praktische Verwendbarkeit der Ergebnisse von höchster Priorität bei der Konzeption von „digital@work“. So sollen die Ergebnisse der Studie auch in den neu aufgesetzten Regelprozess der strategischen Personalplanung bei Volkswagen einfließen und generell dazu beitragen, demografische, technologische, arbeitsorganisatorische und strategische Unternehmensentscheidungen im Sinne einer verantwortlich gestalteten Digitalisierung anzuleiten.

Studien zur Digitalisierung zeichnen unterschiedliche Szenarien

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit werden – sowohl mit Blick auf die zukünftig benötigte Quantität menschlicher Arbeitskraft wie hinsichtlich der qualitativen Ausprägung von Arbeit – seit einigen Jahren national wie international intensiv diskutiert. Die Prognosen reichen dabei von umfangreichen Verlusten an Arbeitsplätzen (Frey/Osborne, 2017, zuerst 2013) bis zu positiven Wachstumsprognosen (z. B. Rüssmann et al., 2015). Gemeinsam ist beiden Fraktionen der Debatte, dass sie empirisch vielfach auf ungesicherter Basis operieren, da die einschlägigen Studien

- ▶ in der Regel die Auswirkungen auf ganze Volkswirtschaften im Blick haben,
- ▶ häufig bestehende Berufe und nicht einzelne Tätigkeiten als Analyseeinheit wählen, was zur Folge hat, dass die Digitalisierung oder Automatisierung einzelner Tätigkeiten innerhalb eines Berufs oft zur Prognose einer Totalsubstitution des entsprechenden Berufs führt. Ein typisches Beispiel hierfür ist der Beruf des Lkw-Fahrers. Selbst wenn die Lastwagen eines Tages automatisiert fahren, verblieben für den Lkw-Führer Aufgaben der Disposition und Logistik, der Überwachung und Ladetätigkeit, der Maschinenwartung und der Buchführung. Ein wesentliches Tätigkeitsmerkmal des Lkw-Fahrers wäre substituiert, nicht aber alle Tätigkeiten, die seinen Beruf kennzeichnen. Diese Kritik wird bspw. in der Übertragung der Ergebnisse von Frey und Osborne auf Deutschland durch das ZEW berücksichtigt (Bonin/Gregory/Zierahn, 2015).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche quantitativen und qualitativen Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Tätigkeiten in der Querschnittsfunktion eines Unternehmens? Wie sind die Auswirkungen auf die quantitativ nachgefragte Menge der Arbeit und ihre qualitative Ausprägung?

Methodik: In Workshops prognostizieren Vertreter der Finanzfunktion die Folgen der Digitalisierung für die Kompetenzen und den erwarteten Personalbestand.

Praktische Implikationen: Die Digitalisierung wird zu einer Reduzierung der eingesetzten Ressourcen insbesondere in stark strukturierten und vorrangig repetitiven Tätigkeiten führen. Gleichzeitig verschiebt sie Tätigkeitsprofile hin zu höherwertigen und komplexeren Aufgaben. Eine Erweiterung der fachlichen Kompetenzen wird unter anderem im Bereich der IT-Kompetenz erwartet.

Ein Merkmal der gängigen Studien ist zudem, dass sie nicht mit unternehmensspezifischen Daten arbeiten, sondern sich auf allgemeine Statistiken beziehen. So bedienen sich bspw. Frey und Osborne (2017) der US-amerikanischen Berufssystematik „O*Net“, was die Aussagekraft für einzelne Unternehmen mit spezifischer Jobsystematik begrenzt.

Finanzressort dient als Pilotbereich

Angesichts dieser unbefriedigenden Datenlage und der höchst heterogenen Befunde der Forschung erschien es uns naheliegend, die unbestreitbar relevanten Folgen des aufkommenden neuerlichen Digitalisierungs- und Automatisierungsschubs dichter am konkreten Objekt der Volkswagen AG zu erforschen. Als Referenzbereich für unsere Fallstudie wurde das Finanzressort der Marke Volkswagen ausgewählt. Hierfür gab es verschiedene Gründe: Erstens verfügt die Finanzfunktion über zahlreiche potenziell digitalisierbare Tätigkeiten. Zweitens hatte das Finanzressort der Marke Volkswagen bereits im Vorfeld unseres Projekts eine detaillierte Funktionsanalyse des eigenen Bereichs erstellt, auf die im Projekt zurückgegriffen werden konnte. Drittens ging das Projekt davon aus, dass die im Finanzbereich vorkommenden Tätigkeiten eine strukturelle Ähnlichkeit zur Arbeit in anderen Unternehmensbereichen aufweisen, die Befunde also teilweise generalisierbar sein würden. Und viertens ist das Finanzressort ein wichtiger Unternehmensteil mit einem prozentual nicht unerheblichen Anteil der Wissensarbeiter im Unternehmen. Das Finanzressort der Marke VW Pkw ist für die weltweite finanzielle Steuerung dieses Unternehmensteils zuständig. Es hat insgesamt rund 3.000 Mitarbeiter, die sich auf die unterschiedlichen Standorte, Gesellschaften und Werke der Marke VW Pkw verteilen. Für die Untersuchung im Rahmen unserer Studie wurde der Fokus auf die Wolfsburger Zentrale gelegt. Hier sind knapp 1.000 Mitarbeiter im Controlling und im Rechnungswesen beschäftigt.

Das Vorstandsressort Finanz der Marke VW Pkw befindet sich bereits seit Jahren in einem konstanten Veränderungsprozess. Neue und alte Welt stehen sich in diesem Ressort gegenüber: Klassische Administrationsthemen stehen neben neuen Formen des Controllings und der Beratung. Nach wie vor gibt es in diesem Ressort repetitive und stark an Systemstrukturen

orientierte Tätigkeiten, wobei in diesem Zusammenhang „repetitiv“ nicht zwingend als „einfache“ Tätigkeit missverstanden werden darf. Viele Tätigkeiten in der Finanz sind hoch komplex aber gleichzeitig routinisiert, da sie turnusbasierend bearbeitet werden (bspw. im Rahmen eines Monatsabschlusses).

Nicht betrachtet wurde die „Konzernfinanz“ der Volkswagen AG mit ihrer Holding-Funktion, die ihren Sitz ebenfalls in Wolfsburg hat.

Schritt 1: Identifikation relevanter Technologien

Der erste große Schritt des Projekts bestand darin, jene relevanten Zukunftstechnologien zu identifizieren, von denen eine quantitative oder qualitative Wirkung auf Tätigkeiten und/oder Beschäftigung im Controlling- und Rechnungswesenumfeld erwartet wird. Um ein Matching der zur Diskussion stehenden Technologien mit den Aufgaben, Tätigkeiten und Funktionen des Finanzressorts zu ermöglichen, wurde auf die Datenbasis der Funktionsanalyse zurückgegriffen. In dieser im Folgenden noch näher erläuterten Analyse wurde bereits eine Zuordnung wesentlicher Funktionen und Ressourcen vorgenommen. Folgende Technologien wurden auf der Grundlage interner und externer Analysen, auf Basis bisher bereits beobachteter und pilotierter Technologien sowie unter Einbeziehung der zu erwartenden Hype-Cycles des Gartner-Surveys als beschäftigungsrelevant identifiziert (zu Digitalisierungstechnologien vgl. Deloitte, 2017):

1. Automatisierung & Robotics: Im Rahmen der Automatisierung von Vorgängen innerhalb des Controllings und Rechnungswesens werden Robotics-Lösungen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Erste Lösungen, die per Skriptsprache oder Aufzeichnung konfiguriert werden, sind bereits heutzutage (zumindest als Piloten) im Einsatz. Es können anwendungsübergreifend Vorgänge automatisiert abgearbeitet werden, ohne größere Anpassungen an bestehenden IT-Systemen vornehmen zu müssen. Die sog. Bots ahmen menschliches Nutzungsverhalten (Mausklicks, Tastatureingaben usw.) in sich wiederholenden Aufgaben nach. Der Investitionsaufwand bei solchen Lösungen ist überschaubar. Auch wird es bei Robotics-Lösungen zunehmend einfacher, Fehler und Irregularitäten in transaktionalen Prozessen abzufangen und entsprechend zu behandeln.

2. Big Data & Advanced Analytics: Big Data und Advanced Analytics beschreiben den Umgang mit großen Datenmengen. Hierbei werden vielfach statistische Methoden angewendet, um aus ungeordneten Daten logische Schlüsse ziehen zu können. Voraussetzung ist eine entsprechend große Datenbasis und Systeme, die mit diesen Daten effizient und schnell Operationen durchführen können.
3. Künstliche Intelligenz & Machine Learning: Machine Learning als fließender Übergang zur künstlichen Intelligenz beschreibt die Querschnittstechnologie, mit der fortgeschrittene Systeme mit Massendaten angelernt werden, um später selbstständig Schlüsse ziehen zu können. Insbesondere aus der Finanzperspektive gibt es Potenzial, Vergangenheitsdaten selbstständig nach Zusammenhängen und Mustern auszuwerten, um diese Erkenntnisse für zukünftige automatisierte Forecasts und Planungsvorgänge nutzbar zu machen.
4. Cloud-Technologien: Mit der Cloud-Technologie ist eine höhere Skalierbarkeit von Rechenleistung und Speicherkapazität möglich, die in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Viele Software-Pakete und Ressourcen werden zukünftig auf Basis von Cloud-Anwendungen nur noch „as a service“ genutzt, was Installationen von Software auf lokalen Servern und Rechnern und die damit verbundenen Investitionen reduziert.
5. Visualization: Visualization meint eine deutlich stärkere Interaktion und Unterstützung des Nutzers bei der Abbildung und Analyse von Daten. Oberflächen, Cockpits und Berichte werden zunehmend einfacher konfigurierbar. Der Anwender kann fortgeschrittene Visualisierungstools selbst konfigurieren, um schnell Berichte und Auswertungen an aktuelle Fragestellungen und Analysebedarfe anzupassen. Eine Stärkung der Rolle des Controllers in der Finanz in Richtung Berater wird durch die Nutzung solcher Werkzeuge zunehmend möglich, da die Reaktionsgeschwindigkeit auf Informationsbedarfe des Managements signifikant erhöht werden kann.
6. Blockchain: Im Vergleich zum Maschinenlernen ist die Blockchain-Technologie deutlich jünger und ihr Durchbruch steht erst bevor, wenngleich dieser absehbar in den nächsten zwei bis fünf Jahren erfolgen kann. Schon heute sind die meisten großen Unternehmen in Konsortien (bspw. R3 mit über 70 Teilnehmern aus dem Finanzsektor) organisiert, die an der Nutzung der Blockchain-Technologie für ihren Bereich arbeiten. Blockchain-Technologien eignen sich sowohl als kryptografische Währung (die ohne eine Zentralinstanz auskommt) als auch als manipulationssicheres System zur Digitalisierung und Automatisierung von Verträgen. In diesen Eigenschaften von Blockchain wird ein hohes Potenzial für weitere Automatisierung vermutet.

Schritt 2: Matching von Zukunftstechnologien und aktuellen Tätigkeiten

Für die Evaluierung des zu erwartenden Technologie-Impacts auf die Tätigkeiten im Finanzressort wurde als Grundlage die bereits erwähnte Funktionsanalyse herangezogen. Die Funkti-

Abb. 1: Schematische Darstellung der Funktionsanalyse der Finanz



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Übersicht der 12 Funktionen der Finanz mit größter Ressourcenzuordnung

Funktion	
1	Materialkostenbewertung Fahrzeuge, Module und Aggregate (Serie & Vorserie) ¹
2	Verbindlichkeiten/Kreditoren
3	Ergebnisrechnung Fahrzeuge Serie/Vorserie & Komponenten
4	Erstellung IST und Vorausschau sowie Ermittlung Budgetabweichung
5	Finanzielle Planung/Budgeterstellung für den jeweiligen Geschäftsbereich
6	Preisbildung
7	Forderungen/Debitoren
8	Entgeltabrechnung/Zeitmanagement
9	Verfolgung/Steuerung KPIs
10	Sozialversicherung und Sonderleistungen
11	Abschluss
12	Anlagenrechnung

Anmerkung: ¹ Baugruppen und Seriengeschäft

Quelle: Basis Funktionsanalyse Finanz 2014

onsanalyse der Finanz umfasst eine Zuordnung der Ressourcen in Personenjahren (PJ) zu wesentlichen Funktionen. Die Funktionsanalyse des Finanzressorts wurde auf dem relativ hohen Detaillierungsgrad von rund 100 Tätigkeiten erstellt, wobei die einzelnen Bereiche (z. B. Rechnungswesen, Produktcontrolling) den Funktionen zugeordnet und mit Ressourcen versehen wurden (vgl. Abb. 1).

Schritt 3: Workshops zur Folgeabschätzung des Technologie-Impacts

Nach diesen Vorarbeiten fand der eigentliche Analyseprozess für den Bereich in einem ganztägigen Workshop statt. Dort waren Vertreter aller relevanten Funktionen des Ressorts eingeladen. Das zentrale Ziel des Workshops bestand darin, dass die Vertreter der zwölf Hauptfunktionen des Finanzressorts in Kenntnis der als relevant erachteten Technologien für ihre jeweiligen Tätigkeiten den Impact-Faktor verschiedener Technologien evaluieren sollten. Es ging also bei jeder Funktion und Technologie zunächst um die binäre relevant/irrelevant-Entscheidung und im zweiten Schritt um eine qualitative und quantitative Abschätzung des jeweiligen Impact-Faktors. Die

wesentlichen Tätigkeiten wurden detailliert bewertet und diejenigen mit den höchsten Zuordnungen von Personenjahren wurden als Basis für die Diskussion der Digitalisierungseffekte verwendet. Die grobe Abschätzung des jeweiligen Impacts erfolgte durch die beteiligten Fachvertreter im Workshop.

Quantitative Ergebnisse

Wie nicht anders zu erwarten war, ergab der Workshop höchst heterogene Befunde im Hinblick auf die erwartete Wirkung der im Fokus stehenden Technologien auf die einzelnen Tätigkeiten des Finanzressorts. Zu den wichtigsten Ergebnissen gehörte, dass es nach Einschätzung der Workshop-Teilnehmer ohne Frage ein großes Potenzial für die Digitalisierung zahlreicher, auch zentraler, Funktionen der Finanz gibt, das bei fast allen Tätigkeiten Effizienzgewinne erwarten lässt. Insbesondere repetitive Funktionen der jährlichen Planung und im Buchungsbereich sind hier zu erwähnen. Dem gegenüber steht jedoch der auf den ersten Blick paradoxe Befund, dass nur bei ausgewählten Funktionen des Finanzressorts aus heutiger Sicht mit einem überwiegend stark sinkenden Beschäftigungseffekt durch den Einsatz digitaler Technologien zu rechnen ist,

obwohl in einzelnen Tätigkeiten über 50 Prozent der Arbeitslast nachhaltig entfallen könnten (vgl. Abb. 3).

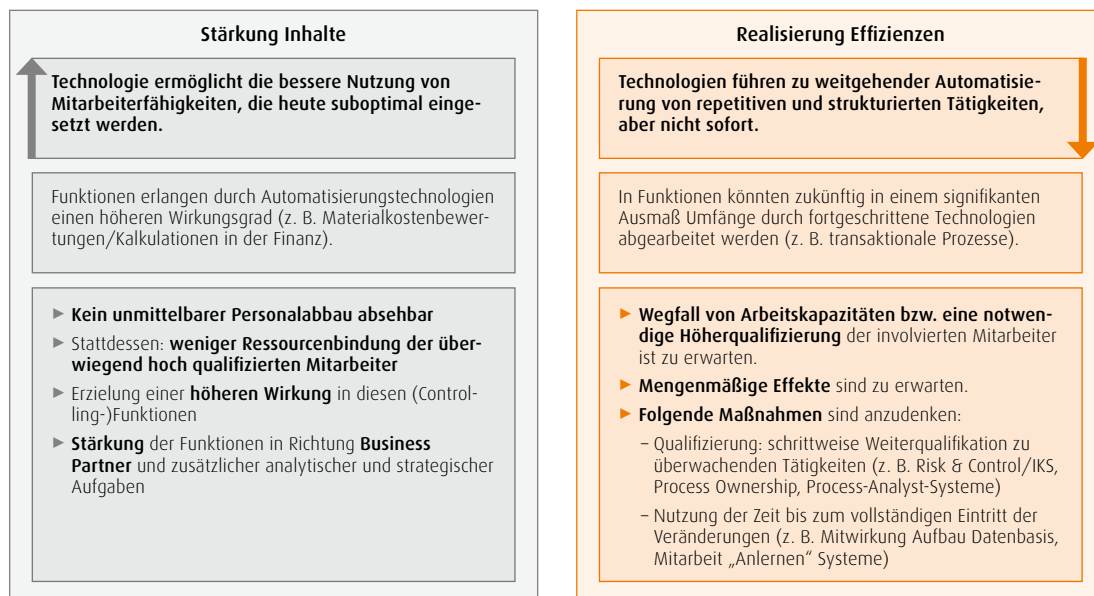
Zurückzuführen ist dieses Digitalisierungs-Paradoxon darauf, dass bei vielen Funktionen der Einsatz und die Nutzung moderner Technologie allen Erwartungen nach zu einer Transformation und vielfach auch Komplexitätssteigerung der Arbeitsinhalte führen werden. In einer Vielzahl von Tätigkeiten erwarten die mit ihnen vertrauten Mitarbeitenden, dass sich ihre Aufgaben zu inhaltlich anspruchsvolleren Tätigkeiten weiterentwickeln – auch wenn netto bei zunehmender Durchdringung der Technologien eine Reduzierung der benötigten Ressourcen zu erwarten ist.

Hier ist eine gewisse Ambivalenz zu berücksichtigen: Zum einen gibt es einen Trend hin zur Stärkung originärer Aufgaben und Verbesserung der Qualität, um bspw. durch fortgeschrittene Analysen einen höheren Impact auf die betriebswirtschaftlichen Prozesse zu erzielen. Zum anderen ist im Laufe der Zeit eine zunehmende Reduzierung repetitiver und strukturierter Tätigkeiten zu erwarten. Bspw. wird sich aller Voraussicht nach innerhalb von Vorserien-Funktionen wie „Ergebnisrechnung Fahrzeuge Serie/Vorserie & Komponenten“ die manuelle Excel-Pflege reduzieren, was voraussicht-

lich eine Stärkung der vorausschauenden Analysefähigkeit und Beratungsleistung ermöglicht. Eine ähnliche Aufwertung zeichnet sich für das dezentrale Controlling ab: Hier weist die Entwicklung in Richtung einer seit vielen Jahren erhofften Entlastung der Controller von der Datenaufbereitung hin zu einem „echten“ Controlling, also in Richtung Steuerung, Beratung und Maßnahmenentwicklung. Durch Ansätze wie Robotics und fortgeschrittene Analysetools bei ggf. gleichzeitiger Harmonisierung der Systemlandschaft rückt dieses Ziel nun näher.

Generell stellt sich die Frage, wie die Fachbereiche bei Volkswagen künftig mit den großen Datenmengen umgehen, die in der Digitalisierung automatisch entstehen. Eine große Herausforderung wird es sein, Daten sinnvoll auszuwerten. So lassen sich auf der Basis von Kunden- und Kontaktdaten neue Funktionalitäten und Angebote entwickeln. Gleichzeitig birgt der extensive Einsatz von Technologien wie Advanced Analytics die Gefahr, unplanbare Ressourcenauswirkungen zu induzieren: Je größer der Personenkreis des Unternehmens ist, aus dem heraus mittels Drill-Down-Analysen eigene Auswertungen angestoßen werden können, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass Aussagen auf Basis falscher

Abb. 3: Antagonistische Tendenz zur gleichzeitigen Auf- und Abwertung der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

Interpretationen erfolgen bzw. neue Analysen aufgrund des Unverständnisses der Datenlage induziert werden.

Auswirkungen auf die Qualifikationen

Folglich zeichnet sich für das Finanzressort der Marke Volkswagen ein Zukunftsbild ab, das neben der volumenmäßigen Reduzierung repetitiver und strukturierter Vorgänge durch eine Verschiebung hin zu höherwertigen und komplexeren Aufgaben geprägt ist. Damit wird die Frage nach einer Um- bzw. Höherqualifizierung verschiedener Mitarbeitergruppen in den kommenden Jahren für die Finanz zu einem transformationskritischen Faktor. Die folgende, sehr skizzenhafte Roadmap könnte den Rahmen für einen geplanten Transformationsprozess bieten:

- ▶ **Qualifizierung:** schrittweiser Transfer und gleichzeitige Weiterqualifikation der Mitarbeiter für überwachende und gestaltende Tätigkeiten (z. B. Transfer von Mitarbeitern in Richtung Risk & Control sowie Bearbeitung der Prozess-/IT-Voraussetzungen)
- ▶ **Nutzung der Zeit bis zum vollständigen Eintritt der Veränderungen:** Einsatz der Mitarbeiter beim Aufbau der Datenbasis bzw. Mitarbeit beim „Anlernen“ der Algorithmen mit Masendaten (Finanzmitarbeiter als Process Analysts oder Data Analysts), da diese Funktionen in den nächsten Jahren ein signifikantes Wachstum erleben werden
- ▶ **Nutzung von Kapazitäten innerhalb neuer Geschäftsfelder** (z. B. im Zuge des Aufbaus einer VW-Mobilitätsplattform) und somit einer Generierung zusätzlicher Erlöse

Diese Aufzählung zeigt: Qualifizierung bildet einen der wesentlichen Diskussionspfeiler der Digitalisierungsdebatte. Data Science, IT-Kenntnisse und fachliche Kompetenzen werden zukünftig deutlich stärker zusammenwachsen und verschmelzen. Folglich wird es eher kurz- als langfristig notwendig sein, im Fachbereich Mitarbeiter mit sehr tief greifenden IT-Kenntnissen (und auch mit einem ausbildungsseitigen IT-Background) aufzubauen. Auch die Verknüpfung von bspw. einer ursprünglich kaufmännischen Ausbildung mit einem späteren Informationstechnik-/Informatikstudium könnte für die Mitarbeiter einen gangbaren Weg der Weiterqualifizierung darstellen. Angesichts der künftig zentralen Rolle von IT-Kompetenzen lautet eine der zentralen Fragen jeder Qualifizierungsdebatte: Muss der Finanzer der Zukunft auch ein ITler sein? Wer programmiert die Anwendungen? Wer konfiguriert sie? Wo liegt das umfassende Fachverständnis für die Systeme?

Diese Diskussion hat vor allem bei Werkzeugen wie Robotics, aber auch bei Visualisierungsanwendungen eine hohe Bedeutung. Gerade die Flexibilität, moderne Software direkt durch die Fachleute anzupassen und dadurch in zeitkritischen Vorgängen wie Analysen und Abschlussprozessen eine hohe Ergebnisorientierung zu erzielen, wird in Zukunft ein Leistungsausweis der Finanzfunktion sein. Derartige Zukunftsbilder machen deutlich, dass im Finanzressort der

Volkswagen AG unbestreitbar große Umwidmungen von Qualifikationen bevorstehen. Die Entwicklung der zukünftig benötigten Skills ist in einigen Bereichen des Finanzressorts bereits auf dem Weg, stellt in anderen aber eine Herausforderung dar, die speziell zugeschnittene Qualifizierungsangebote und Entwicklungspläne erfordern wird, die es heute noch nicht gibt. Die Zusammenarbeit zwischen den Funktionen (z. B. Controlling und Rechnungswesen) wird stärker. Die Geschwindigkeit der Transformation, die voraussichtlich eher zu- als abnehmen wird, erfordert auch seitens der Mitarbeiter einen deutlich erhöhten Veränderungswillen hinsichtlich neuer Themen und Aufgaben. Die Alternative zum Re-Skilling, das Anwerben neuer Talente, erweist sich aber ebenfalls nicht als trivial und keinesfalls als kostengünstiger. Es scheint also für die Finanzfunktion in jedem Fall lohnenswert, sich auf eine Reise zu machen, auf die vorhandene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitgenommen werden.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Nach fast zweijähriger Auseinandersetzung mit dem möglichen Digitalisierungs-Impact auf die Wissensarbeit bei Volkswagen wissen wir nun, dass es eine eindeutige Richtung der Zukunftsentwicklung nicht geben wird. Ohne Frage stehen die indirekten Bereiche vor einem massiven Digitalisierungsschub, der viele traditionelle Tätigkeiten automatisieren und damit die Frage nach der zukünftigen Beschäftigungsfähigkeit eher traditionell ausgebildeter Mitarbeiter aufwerfen wird.

Perspektivisch sind ohne Frage große Produktivitätsschübe zu erwarten, die Veränderungsschübe erfolgen aber eher kontinuierlich als disruptiv. Künftig werden Routinetätigkeiten stark digitalisiert und automatisiert sein. Die Durchdringung der bestehenden Prozesslandschaften wird aber ihre Zeit benötigen. Im Rahmen einer strategischen Personalplanung wird es unverzichtbar sein, solche Entwicklungen zu antizipieren und entsprechend zu berücksichtigen. Der Effekt auf Arbeitsplätze kann zukünftig groß sein. Dies hängt allerdings vom Bereich bzw. der Funktion ab. In eher transaktionalen Umfängen wird dies voraussichtlich so sein, dies ist allerdings auch dort ein kontinuierlicherer Prozess. So ist schon heute im Finanzressort eine klare Umorientierung des Selbstverständnisses erkennbar: vom Erheben der Daten zu deren intelligenter Nutzung, von der Bereitstellung von Kennzahlen zu deren Erklärung, vom klassischen Controlling zur strategischen Beratung.

Da in anderen Geschäftsbereichen ähnliche Entwicklungen erkennbar sind, erstaunt es nicht, dass keiner unserer Gesprächspartner mit einem plötzlichen und rapide sinkenden Beschäftigungsniveau in seinen jeweiligen Expertise-Bereichen rechnet, auch wenn Ressourcenverringerungen selbst in den heutigen Kernbereichen durchaus erwartet werden. Damit stehen unsere Ergebnisse konträr zu den eingangs skizzierten Befunden von bspw. Frey und Osborne (2017).

Hierfür sind vor allem zwei Gründe ausschlaggebend: Der erste besteht in der bereits beschriebenen Ausweitung des Leistungsportfolios der Geschäftsbereiche durch die Nutzung der Möglichkeiten neuer digitaler Anwendungen. Der zweite Grund liegt darin, dass die Digitalisierung der Wissensarbeit kein Selbstläufer ist, sondern ein hohes Maß an Planung, Invest und auch strategischer Zielefestlegung im Vorfeld bedarf. Unsere ursprüngliche Idee einer „Digitalisierung durch die Hintertür“ hat sich angesichts der hohen fachlichen Komplexität, die neue IT-Systeme und Anwendungen erfordern, als irrig herausgestellt. Nur der kleinste Teil der zukünftigen Systeme ist Commodity-Software, die dem Unternehmen im Zuge von Updates quasi unverlangt zur Verfügung gestellt wird. Ansonsten gilt: Jeder zum Einsatz kommende Algorithmus muss programmiert, implementiert und ggf. aktualisiert werden. Robot Process Automation setzt die Kenntnis der Prozesse voraus. Integrierte Ansätze sind auf Basis der heterogenen Systemlandschaft bei Volkswagen kaum direkt umsetzbar bzw. vielfach nur langfristig mit entsprechenden Vorlaufzeiten von Systemumstellungen absehbar. Jede Digitalisierungsentscheidung muss also nicht nur von Menschen geplant und budgetiert, sondern auch kontinuierlich überwacht und korrigiert werden. Zudem wird im Rahmen von Einführungsszenarien vielfach und auf längere Zeit der parallele Betrieb von alten und neuen Systemen notwendig sein – von den Herausforderungen der Datenmigration und dem Aufbau neuer Datenmodelle ganz zu schweigen. Digitalisierung wird hier unter Umständen zunächst zum Aufwandstreiber. Der starke Ressourceneffekt mit hohen Reduzierungspotenzialen ist eher im Anschluss zu erwarten, wenn die neuen Technologien implementiert sind und wirksam werden. Dennoch wird die digitale Welt die Wissensarbeit bei Volkswagen verändern. Wir haben dargestellt, dass vor allem erhebliche Qualifizierungsbedarfe entstehen werden. Es ist damit zu rechnen, dass sich die Beschäftigten künftig kontinuierlich und zeitlich schneller mit neuen Technologien auseinandersetzen müssen. Dies wird den Bedarf an Trainings und Requalifizierungsprogrammen steigern. Hierauf sollte sich Volkswagen, wie alle anderen Unternehmen auch, frühzeitig einstellen.

SUMMARY

Research question: What are the quantitative and qualitative consequences of digitalization on the required competencies within Volkswagen? How will be the impact on the needed amount of labor and its qualitative properties?

Methodology: In workshops, various members of the finance department predict the consequences of digitalization on the required skill-set and headcount.

Practical implications: Digitalization leads to a reduction of enterprise resources especially in strongly structured and prior repetitive tasks. However it also shifts job profiles to tasks that are more demanding and complex.

PROF. DR. DR. AYAD AL-ANI

Professor für Change Management und Consulting und
Geschäftsführer der Beratungsagentur Tebble GmbH
E-Mail: ayad.al-ani@tebble.com
<http://ayad-al-ani.com>

DR. THYMIAN BUSSEMER

Leiter HR-Strategie und Innovation Volkswagen AG
Mitglied des Präsidiums des Bundesverbands der Personal-
manager BPM
E-Mail: thymian.bussemer@volkswagen.de
www.volkswagenag.com

ANDREAS GLATZER

Leiter Personalstrategie Marke VW Pkw
E-Mail: andreas.glatzer@volkswagen.de
www.volkswagenag.com

DR. NARI KAHLE

Leiterin Soziale Nachhaltigkeit Volkswagen AG
E-Mail: nari.kahle@volkswagen.de
www.volkswagenag.com

GUNNAR KILIAN

Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG
Geschäftsbereich Personal
www.volkswagenag.com

DR. JOCHEN RAHMFELD

Leiter Bereichsentwicklung und -strategie
der Finanz Marke VW Pkw
E-Mail: jochen.rahmfeld@volkswagen.de
www.volkswagenag.com

LITERATURVERZEICHNIS

Bonin, H./Gregory, T./Zierahn, U. (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. ZEW Kurzexpertise Nr. 57.

Deloitte (2017): Crunch Time – Finanzfunktion in der digitalen Welt, 10-24.

Frey, C. B./Osborne, M. A. (2017): The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Technological forecasting and social change, 114, 254-280.

Rüßmann, M./Lorenz, M./Gerbert, P./Waldner, M./Justus, J./Engel, P./Harnisch, M. (2015): Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group working paper.

Akzeptanz für das AC: Zur Wirkung inhaltlich verschiedener Feedback-Formen

Von Prof. Dr. Stephan Weinert (Hochschule Ludwigshafen)

Assessment Center (AC) gehören zu den meist genutzten eignungsdiagnostischen Verfahren in Deutschland. Vorrangig werden sie für die Auswahl von Auszubildenden und Hochschulabsolventen eingesetzt (Schuler et al., 2007). Diese Zielgruppen waren zwar von jeher für die Personalbeschaffung von Unternehmen relevant, deren Bedeutung und der Kampf um dieses Klientel wird jedoch aller Voraussicht nach in Zukunft noch weiter zunehmen. Dafür sprechen der demografische Wandel sowie der damit einhergehende steigende Fachkräftemangel.

Um zu entscheiden, ob ein AC durchgeführt werden soll oder nicht, ist jedoch nicht allein die prognostische Validität, das heißt, die Prognosekraft des Verfahrens in Bezug auf die spätere berufliche Bewährung, zu betrachten. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Akzeptanz, die dem Verfahren vonseiten der Teilnehmer entgegengebracht wird. Ein AC stellt, genau wie jedes andere eignungsdiagnostische Verfahren, das zur Personalauswahl eingesetzt wird, einen wesentlichen Berührungspunkt zwischen dem jeweiligen Unternehmen und dem Bewerber in der Rekrutierungsphase dar. Das Akzeptanzurteil, so zeigt es die Metaanalyse von Hausknecht et al. (2004), korreliert dabei substantiell mit der Bereitschaft des Bewerbers, die Organisation weiterzuempfehlen, das Jobangebot anzunehmen sowie sich, im Falle einer Absage, erneut zu bewerben.

Welche Variablen Einfluss auf die Akzeptanz gegenüber eignungsdiagnostischen Verfahren nehmen, hat in den letzten Jahren verstärkt das Interesse der Forschung auf sich gezogen (Hausknecht et al., 2004; Chapman et al., 2005). Für den deutschsprachigen Raum sind v. a. die Arbeiten von Schuler (2000) zur sozialen Validität hervorzuheben. Aus seiner Sicht wird das Erleben einer Auswahl-situation nur dann als sozial akzeptabel angesehen, wenn vier Parameter vorhanden sind:

1. Information
2. Partizipation/Kontrolle
3. Transparenz
4. Urteilskommunikation/Feedback

Damit hebt Schuler die besondere Bedeutung des Feedbacks für die Akzeptanzbeurteilung hervor, die im Fokus der nachfolgend beschriebenen Untersuchung steht. Bevor auf diese

eingegangen wird, soll kurz auf die juristische und für den Personalpraktiker bedeutende Relevanz von Feedback im Rahmen von Auswahlverfahren hingewiesen werden: Der Europäische Gerichtshof stellte im Jahr 2012 zwar fest, dass Unternehmen grundsätzlich abgelehnten Bewerbern nicht die Gründe für die Absage erläutern müssen. Der Verzicht auf eine Auskunft kann jedoch als Indiz für Diskriminierung gewertet werden. Daher halten Arbeitsrechtler die bisherige Praxis mancher Unternehmen, Absagen möglichst gar nicht zu begründen, um keinen Aufhänger für Klagen vor Gericht zu liefern, für überholt.

Feedback-Akzeptanz

Es liegen mittlerweile verschiedene wissenschaftliche Modelle und zahlreiche empirische Untersuchungen vor, die sich mit der Frage beschäftigen, welche Faktoren Einfluss auf die Feedback-Akzeptanz haben. Auf wesentliche Punkte soll im Folgenden eingegangen werden (vgl. für detaillierte Ausführungen bspw. Kudisch/Lundquist/Al-Bedah, 2004; Klebl, 2010; Zenglein/Lohs/ Kevenoglu, 2010).

Feedback-Geber

Wird die diagnostische Expertise des Feedback-Gebers vom Feedback-Empfänger anerkannt, so wirkt sich dies positiv auf die Feedback-Akzeptanz aus – selbst dann, wenn die Rückmeldung negativ ist (Stone et al., 1984). Weiterhin wirkt sich die Grundhaltung des Feedback-Gebers gegenüber dem Feedback-Empfänger und dem Instrument Feedback aus. Diese sollte nach Möglichkeit reflektiert und positiv sein (Zenglein et al., 2010).

Feedback-Empfänger

Studien zeigen, dass verschiedene Personenmerkmale, wie Alter oder Geschlecht, aber auch Persönlichkeitsmerkmale wie emotionale Stabilität (Hausknecht et al., 2004) oder analytisches Denken und Selbstvertrauen (Kudisch/Ladd, 1997), mit dem Akzeptanzurteil in Zusammenhang stehen.

Realitätsnähe des Verfahrens

Insbesondere die Augenscheinvalidität des Verfahrens ist ein starker Prädiktor für die Reaktion der Teilnehmer (Ryan/Ployhart, 2000). Verschiedene Studien zeigen, dass ACs dann

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie wirken sich unterschiedliche inhaltliche Ausgestaltungsformen des Feedbacks am Ende des Verfahrens auf die allgemeine Akzeptanz gegenüber einem Assessment Center (AC) aus?

Methodik: Experimentelle Untersuchung

Praktische Implikationen: Die Akzeptanz gegenüber einem AC kann durch inhaltliches Feedback am Ende des Verfahrens gesteigert werden. Besonders detailliertes Feedback, das nicht nur die übergeordneten Stärken und Entwicklungsfelder thematisiert, sondern auch auf die einzelnen Anforderungen und Aufgaben eingeht, führt zu deutlichen Akzeptanzsteigerungen.

positiv bewertet werden, wenn die Aufgaben realitäts- und anforderungsnah gestaltet sind (Kudisch et al., 2002, 2004).

Feedback-Botschaft

Bei der Feedback-Botschaft ist zunächst zwischen dem Inhalt und der Form zu differenzieren. Formal erhöht nach Schuler (2000) ein semantisch verständliches, rücksichtsvolles und unterstützendes Feedback die Akzeptanz. Blickt man auf den Inhalt, so kann die Akzeptanz gesteigert werden, wenn es sich um ein offenes und unverfälschtes Feedback handelt. Zudem konnte wiederholt gezeigt werden, dass das Feedback-Vorzeichen relevant ist. Positives Feedback wird eher akzeptiert, wohingegen ein negatives als selbstwertmindernd angesehen wird, was die Wahrscheinlichkeit einer Ablehnung erhöht (Swann et al., 1987; Klebl, 2010). Zudem korreliert die Spezifität des Feedbacks mit der Feedback-Akzeptanz (Kudisch et al., 2002). Zenglein et al. (2010) empfehlen in diesem Zusammenhang, dass ein akzeptanzsteigerndes Feedback möglichst konkret auf einzelne AC-Aufgaben und die zugrunde liegenden AC-Anforderungsdimensionen Bezug nimmt. Das Feedback sollte darüber hinaus mit anschaulichen Beobachtungsbeispielen untermauert werden. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dieser Empfehlung nicht immer gefolgt wird. Vielmehr lassen sich unterschiedliche Ausgestaltungsformen des inhaltlichen Feedbacks finden, die grob in drei Kategorien eingeteilt werden können:

1. Die AC-Teilnehmer erhalten gar kein inhaltliches Feedback. Lediglich die finale Entscheidung (Zusage/Absage) wird kommuniziert.
2. Die AC-Teilnehmer erhalten ein kurzes inhaltliches Feedback zu den übergreifenden Stärken und Entwicklungsfeldern. Auf die einzelnen AC-Übungen wird entsprechend nicht eingegangen.
3. Die AC-Teilnehmer erhalten neben Feedback zu den übergreifenden Stärken und Entwicklungsfeldern auch detailliertes Feedback zu jeder einzelnen AC-Übung.

Angesichts dieser Befundlage erscheint es sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht lohnend, der Frage nachzugehen, inwieweit sich die unterschiedlichen inhaltlichen AC-Feedback-Ausgestaltungsformen auf die AC-

Akzeptanz auswirken. Entsprechend werden als Hypothesen formuliert:

H1: Die Akzeptanz gegenüber dem AC unterscheidet sich in Abhängigkeit von der inhaltlichen Ausgestaltungsform des Feedbacks.

H2: Die Akzeptanzwerte der Teilnehmer, die ein kurzes, übergeordnetes Feedback erhalten, sind höher als die Akzeptanzwerte der Teilnehmer, die lediglich eine Zu- oder Absage erhalten haben.

H3: Die Akzeptanzwerte der Teilnehmer, die ein detailliertes Feedback erhalten, sind höher als die Akzeptanzwerte der Teilnehmer, die lediglich kurzes, übergeordnetes Feedback erhalten haben.

Methode

Um die Wirkung der inhaltlich unterschiedlichen Feedback-Formen auf die AC-Akzeptanz zu ermitteln, wurde ein Experiment mit insgesamt 112 Probanden zwischen März 2016 und September 2017 durchgeführt, von denen 48 männlich und 64 weiblich waren. Das Alter lag zwischen 20 und 34 Jahren ($M = 23.00$ Jahre, $SD = 1.79$). Bei den Personen handelte es sich ausnahmslos um examensnahe Bachelor-Studierende der Wirtschaftswissenschaften an der Hochschule Düsseldorf, die das Pflichtmodul „Employability Workshop“ besuchten. Es dient der gezielten Vorbereitung auf die Bewerbungsphase. In diesem Rahmen werden gängige eignungsdiagnostische Verfahren vorgestellt. So wird auch auf ACs eingegangen. Die Studierenden erfahren in diesem Zusammenhang grundlegende Erkenntnisse zur prognostischen Güte von ACs, zudem über deren Zielsetzung, Aufgabentypen und inhaltlichen Ablauf.

Darüber hinaus findet eine praktische AC-Durchführung statt. Das AC besteht aus einer Selbstpräsentation, einer Gruppendiskussion, der gemeinsamen Bearbeitung einer Mini-Case-Study, einem Persönlichkeitsfragebogen und einem Intelligenztest.

Zur Durchführung der Untersuchung durchliefen alle Studierenden das AC. Die Teilnehmer wurden zu Beginn darauf hingewiesen, dass das AC gängigen Qualitätsanforderungen entspricht, eine Beobachtung durchgeführt und nach Abschluss des Verfahrens ein Feedback erfolgen wird. Welche Art von Feedback sie erhalten werden, wussten die Teilnehmer jedoch nicht. Weiterhin wurden sie aufgefordert, ihre bestmögliche Leistung abzurufen, um eigene Stärken und Lernfelder zu identifizieren. Im Anschluss wurden die 120 Teilnehmer mit-

tels der Technik der Randomisierung, das heißt der zufälligen Zuordnung der Versuchspersonen zu den Untersuchungsbedingungen, in drei Gruppen eingeteilt. Jede Gruppe erhielt im Anschluss an das AC eines der oben genannten Feedbacks.

Abschließend wurden alle Teilnehmer gruppenübergreifend gebeten, die Akzeptanz gegenüber dem AC (und dem damit verbundenen Feedback) zu beurteilen. Zu diesem Zweck wurde das Item „Akzeptanz-Gesamtbeurteilung“ des Akzept-AC-Fragebogens nach Kersting (2010) verwendet. Es lautet: „Welche Schulnote würden Sie dem soeben bearbeiteten AC geben?“ Zur Beantwortung steht eine Schulnotenskala (von 1 = „sehr gut“ bis 6 = „ungenügend“ zur Verfügung). Entsprechend fungiert das Akzeptanzurteil als abhängige Variable, die Feedbackform als unabhängige Variable.

Ergebnisse

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine einfaktorielle ANOVA¹ (Analysis of Variance) mit anschließendem Post-hoc-Test² durchgeführt. Die Voraussetzungen, die es für die Durchführung einer ANOVA zu beachten gilt, sind zuvor erfolgreich überprüft worden. Die Ergebnisse sind in Abbildung 1 zu finden. Wiedergegeben sind die Akzeptanzurteile der drei Untersuchungsgruppen. Aus der rechten Spalte können die Unterschiede zwischen jeweils zwei Gruppen entnommen werden.

Zunächst zeigen die Ergebnisse, dass sich alle Gruppen untereinander signifikant auf einem Niveau von 5% unterscheiden, was zur Bestätigung der Hypothese 1 führt. Die Spalte

„Mittlere Differenz“ zeigt darüber hinaus an, inwieweit die Akzeptanzurteile zwischen den einzelnen Gruppen differieren. Die Gruppe, die kein inhaltliches Feedback erhalten hat, bewertet die Akzeptanz um 0,85 bzw. 1,5 Noten schlechter als die Gruppen, die ein übergeordnetes bzw. ein ausführliches Feedback erhalten haben. Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen, die Feedback erhalten haben, beträgt 0,65 zugunsten der Gruppe, die eine ausführliche, detaillierte inhaltliche Rückmeldung bekam. Somit können die Hypothesen 2 und 3 ebenfalls als bestätigt angesehen werden.

Diskussion

Der große Vorteil eines Experiments wie diesem ist, dass es prinzipiell die Ableitung kausaler Interpretationen zulässt. Dafür müssen jedoch verschiedene Gefährdungen der internen Validität ausgeschlossen werden. Auf diese soll nun kurz eingegangen werden: Bspw. könnten die Probanden über unterschiedliche AC-Vorerfahrung verfügen. Dann könnte diese anstatt der veränderten experimentellen Bedingungen (Treatments) für das Ergebnis verantwortlich sein. Diesem Argument ist entgegenzuhalten, dass alle Teilnehmer gleichermaßen im Vorfeld über ACs informiert wurden. Zudem führt die zuvor beschriebene randomisierte Zuweisung der Teilnehmer zu den verschiedenen Untersuchungsgruppen dazu, dass mögliche positive oder negative Vorerfahrungen in etwa gleich verteilt sein dürften. Weiterhin könnten die Probanden sich aufgrund der Untersuchungssituation absichtlich anders verhalten haben. Im hier vorliegenden Fall wussten die Personen jedoch nicht, dass sie an einer Studie zur Rolle von Feedback für die AC-Akzeptanz teilnahmen. Dies wurde ihnen erst zu einem späteren Zeitpunkt mitgeteilt. Ferner könnten die zuvor beschriebenen Personenmerkmale der Probanden Einfluss auf das Akzeptanzurteil genommen haben. Derartigen Verzerrungen wurde jedoch ebenfalls durch die Randomisierung Rechnung getragen. Zudem könnten Versuchsleitereffekte einen Einfluss ausgeübt haben. Diese entstehen vor allem, wenn auf mehrere Versuchsleiter zurückgegriffen wird. Deren unterschiedliche Beobachtungsmuster und Bewertungsmaßstäbe könnten die Ergebnisse verzerren. In der vorliegenden Untersuchung oblag die gesamte Durchführung jedoch nur einem Versuchsleiter, der einem standardisierten Vorgehen folgte und über jahrelange AC-Erfahrung verfügt. Die Aussagekraft der Ergebnisse könnte auch durch eine mangelhafte instrumentelle Reliabilität beeinflusst sein. Darunter sind unzureichende Messinstrumente zu verstehen, die das zu Messende nur ungenau oder fehlerhaft abbilden. Kersting (2010) bspw. betrachtet Akzeptanz als mehrdimensionales Konstrukt. Akzeptanz als Globalmaß zu verstehen, das lediglich durch ein Item per „Notenskala“ gemessen wird, lehnt er ab. Dieser Kritik kann allerdings entgegengehalten werden, dass es in Untersuchungen, die nicht explizit an den Facetten von Akzeptanz interessiert sind, sondern lediglich

¹ Die einfaktorielle Varianzanalyse testet, ob sich die Mittelwerte mehrerer unabhängiger Gruppen (oder Stichproben), die durch eine kategoriale unabhängige Variable definiert werden, unterscheiden.
² Post-hoc-Tests stellen multiple Vergleichstests dar. Sie ermöglichen durch gruppenweise Vergleiche der Mittelwerte eine Aussage darüber, welche Gruppen sich signifikant voneinander unterscheiden.

Abb. 1: Akzeptanzurteile der Untersuchungsgruppen im Vergleich

Inhaltliche Ausgestaltungsform des Feedbacks		Mittlere Differenz
kein Feedback (nur Zu-/Absage)	Feedback (übergeordnet)	0,85*
	Feedback (ausführlich)	1,50*
Feedback (übergeordnet)	kein Feedback	-0,85*
	Feedback (ausführlich)	0,65*
Feedback (ausführlich)	kein Feedback	-1,50*
	Feedback (übergeordnet)	-0,65*

* Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau .05 signifikant; einseitige Testung der Signifikanz

die allgemeine Akzeptanzeinschätzung der Teilnehmer erfassen wollen, gängige Praxis ist, die Akzeptanz mit nur einem Item zu erfassen (vgl. bspw. Schuler et al., 2007). Fasst man die hier genannten Punkte zusammen, scheint die Gefährdung der internen Validität daher insgesamt gering.

Eine hohe interne Validität geht jedoch in der Regel mit einer Abnahme der externen Validität einher. Letztere sinkt mit wachsender Unnatürlichkeit der Untersuchungsbedingungen sowie mit abnehmender Repräsentativität der untersuchten Stichproben. Der mögliche „Laborcharakter“ der vorliegenden Untersuchungssituation kann in der Tat nicht völlig ausgeschlossen werden. Jedoch war das AC so konstruiert, dass es mit gängigen eintägigen Auswahl-ACs für Hochschulabsolventen durchaus vergleichbar war. Zudem zeigten die Probanden eine hohe Motivation bei der Durchführung, da sie das AC als Möglichkeit ansahen, auf vergleichbare Situationen im Rahmen der bevorstehenden Bewerbungsphase vorbereitet zu sein. Aufgrund der Zusammensetzung und Größe der Stichprobe ist jedoch nicht von repräsentativen Ergebnissen auszugehen. Es wäre daher wünschenswert, wenn sich weitere Folgestudien dem Thema Feedback-Akzeptanz in ACs widmeten. Zudem empfehlen sich Replikationsstudien in der realen Unternehmenspraxis. Der Vergleich solcher Studien mit dieser Untersuchung, die unter strengen experimentellen Bedingungen stattfand, könnte die Aussagekraft der Ergebnisse insbesondere für die Personalpraxis weiter steigern.

Wenngleich damit die wissenschaftliche Aussagekraft der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Diskussion um mögliche Validitätsgefährdungen weitestgehend gegeben ist, bleibt die Frage nach dem praktischen Nutzen. Die Ergebnisse deuten klar darauf hin, dass Unternehmen gut daran tun, wenn sie den AC-Teilnehmern nach Abschluss des Verfahrens ein inhaltliches Feedback geben, anstatt lediglich eine Zu- oder Absage mitzuteilen. Besonders deutliche Akzeptanzsteigerungen scheinen dabei durch detaillierte inhaltliche Feedbacks möglich. Sollte die Anzahl der AC-Teilnehmer allerdings sehr hoch sein, erscheint dieses Vorgehen ökonomisch zweifelhaft. In diesem Fall zeigen die Studienergebnisse aber, dass selbst relativ kurze inhaltliche Feedbacks, die lediglich auf übergeordnete Stärken und Entwicklungsfelder eingehen, noch zu Akzeptanzsteigerungen führen.

SUMMARY

Research question: To what extent do different forms of feedback affect the overall acceptance of an assessment center?

Methodology: Experimental study

Practical implications: The results of this study show that the acceptance of an assessment center can be improved by providing feedback. Especially detailed feedback, which goes beyond highlighting overall strengths and developmental areas but also addresses the underlying dimensions and tasks, leads to considerable improvements of overall assessment center acceptance.



PROF. DR. STEPHAN WEINERT

Professur für Internationales Personalmanagement am Fachbereich Marketing und Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen
E-Mail: stephan.weinert@hs-lu.de
<https://www.hs-lu.de/>

LITERATURVERZEICHNIS

Chapman, D. S./Uggerslev, K. L./Carroll, S. A./Piasentin, K. A./Jones, D. A. (2005): Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, S. 928-944.

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

Kersting, M. (2010): Akzeptanz von Assessment Centern: Was kommt an und worauf kommt es an? *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 58-65.

Klebl, U. (2010): Die Verarbeitung von Feedback im Rahmen eines Development Centers. Welche Faktoren begünstigen Entwicklungsaktivität und Kompetenzentwicklung? *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 76-84.

Kudisch, J. D./Ladd, R. T. (1997): Factors related to participants' acceptance of developmental assessment center feedback. Paper presented in the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, Missouri.

Kudisch, J. D./Lundquist, C./Smith, M. S. (2002): Reactions to „Dual-purpose“ Assessment Center Feedback: What does it take to get participants to buy into and actually do something with their feedback? Paper presented at the 30th International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh.

Kudisch, J. D./Lundquist, C./Al-Bedah E. A. (2004): Accepting and Applying Assessment Center Feedback: A View from the Middle East. Presentation at the 32nd International Congress on Assessment Center Methods.

Ryan, A. M./Ployhart, R. E. (2000): Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26 (3), S. 565-606.

Schuler, H. (2000): *Psychologische Personalauswahl*. 3. Auflage, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6/2, S. 60-70.

Stone, D. L./Gueutal, H. G./McCintosh, B. (1984): The effect of feedback sequence and expertise of the rater on the perceived feedback accuracy. *Personnel Psychology*, 37 (3), S. 487-506.

Swann, W. B./Griffen, J. J./Predmore, S. C./Gaines, B. (1987): The cognitive-affective cross-fire: when self-consistency confronts self-enhancement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, S. 881-889.

Zenglein, C./Lohs, M./Kevenoglu, F. (2010): Feedback gestalten – Entwicklung fördern: Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedback und deren Implikationen für die Praxis. *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 66-75.

Attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y auch ohne „schicke“ Produkte

Von Prof. Dr. Petra Kneip (Hochschule Reutlingen), Prof. Dr. Niamh O'Mahony (Hochschule Reutlingen), Prof. Dr. Tobias Schütz (Hochschule Reutlingen) und Annika in der Beek (Accenture Strategy)

Der vor einigen Jahren prognostizierte Wettbewerb um die besten Talente, der „War for Talent“ (Michaels/Handfield-Jones/Axelrod, 2001), ist in vielen Regionen der Welt inzwischen Wirklichkeit geworden. Demografischer Wandel, globale Mobilität, technologische Entwicklungen sowie veränderte Werthaltungen und Erwartungen an Berufs- und Privatleben stellen nur einige der Herausforderungen dar, die es den Arbeitgebern erschweren, die gut bzw. hoch qualifizierten Nachwuchskräfte der Generation Y (im Folgenden: GenY)¹ zu gewinnen und zu binden. Der Aufbau und die strategische Führung einer starken, zielgruppenspezifischen Arbeitgebermarke („Employer Brand“) durch die langfristig ausgerichteten Aktivitäten des Employer Brandings gelten als Schlüssel, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Wie die Rankinglisten zahlreicher Absolventenbefragungen und die Ergebnisse wissenschaftlicher Studien zeigen, haben Unternehmen mit einer guten Reputation und mit als attraktiv bewerteten Produkten auf dem Arbeitsmarkt einen klaren Vorteil (Cable/Turban, 2003; Wilden/Gudergan/Lings, 2010). Auch die Zugehörigkeit zu einer attraktiven Branche kann sich als hilfreich erweisen. Diese Unternehmen profitieren als potenzielle Arbeitgeber vom Image ihrer Marken, ihrer Reputation und ihrer Branchenzugehörigkeit. Die Anziehungskraft der Produkte kann bspw. so hoch sein, dass die Eigenschaften der tatsächlichen Tätigkeit des Bewerbers – insbesondere, wenn er wenig Berufserfahrung besitzt – als sekundär angesehen werden (Wilden et al., 2010). Unternehmen mit besserer Reputation erschließen sich nicht nur einen größeren Bewerberpool, sondern auch qualitativ bessere Bewerbungen (Cable/Turban, 2003). Der Einfluss der Branchenzugehörigkeit auf die Arbeitgeberattraktivität lässt sich besonders in Situationen, in denen Bewerber noch relativ wenig über ein Unternehmen wissen, feststellen. Negative Assoziationen mit einer Branche können wie ein Filter auf die Wahrnehmung eines Arbeitgebers wirken und dazu führen, dass potenzielle Bewerber den Kontakt zu einem unbekanntem Unternehmen gar nicht erst aufnehmen (Wilden et al., 2010).

Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass Unternehmen, die weder auf die positiven Effekte ihrer Produkt- und Unternehmensmarke noch auf die Anziehungskraft einer attraktiven Branche zurückgreifen können, vor einer ungleich größeren Herausforderung im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte stehen. Für diese oft innovativen und erfolgreichen Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie es dennoch schaffen können, jungen Bewerbern ihre Vorzüge als Arbeitgeber zu verdeutlichen. Im Rückgriff auf die Signaltheorie (Schmidtke, 2002; Spence, 1973) kann interpretiert werden, dass diese die unzureichende Signalwirkung ihrer Unternehmens- und Produktmarken durch andere Signale ergänzen oder ersetzen müssen. Dafür bieten sich die unterschiedlichen Nutzenversprechen einer Arbeitgebermarke an.

Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an und fokussiert auf die Herausforderung von Unternehmen, deren Produkte von Mitgliedern der GenY als unattraktiv wahrgenommen werden. Im Rahmen einer Szenariostudie wurden Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge zu den Attraktivitätsmerkmalen eines fiktiven Unternehmens der Bauindustrie und seines Produkts Zement befragt. Die Studie untersucht, ob es mit gezielten, präzise kommunizierten Informationen über die Arbeitgebermerkmale gelingen kann, dass Mitglieder der GenY sowohl das Unternehmen als Ganzes als auch als Arbeitgeber positiver wahrnehmen und folglich zu einer Bewerbung bereit wären. Die gewonnenen Erkenntnisse werden entlang der Frage diskutiert, was Unternehmen, die aufgrund ihrer als nicht attraktiv wahrgenommenen Produkte nicht zum Kreis der „Employer of Choice“ gehören, tun sollten, um in den Augen von jungen Bewerbern an Attraktivität zu gewinnen.

Theoretische Grundlagen

Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis wird die Erwartungshaltung der GenY an potenzielle Arbeitgeber intensiv diskutiert. Als Resultat des demografischen Wandels stellt diese Generation die bisher kleinste in der deutschen Bevölkerung dar (Hurrelmann/Albrecht, 2014). Arbeitgeber sehen sich der Herausforderung gegenüber, ihre Nachwuchskräfte aus einem limitierten Kandidatenpool, innerhalb dessen man sich der Knappheit nur allzu bewusst ist, zu gewinnen. In diesem

¹Zur GenY zählen nach Howe/Strauss (2007) die zwischen 1982 und 2004 Geborenen.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können sich Unternehmen als attraktive Arbeitgeber positionieren, wenn sie bei jungen Bewerbern der Generation Y kaum bekannt sind und ihre Produkte als wenig attraktiv wahrgenommen werden?

Methodik: Szenariostudie mit Daten aus einer schriftlichen Befragung

Praktische Implikationen: Solche Unternehmen sollten auf die Nutzenversprechen einer Employer Brand setzen, um sich als attraktiver Arbeitgeber für diese Zielgruppe zu positionieren. Voraussetzung dafür ist eine auf die Zielgruppe abgestimmte und präzise Kommunikation über die relevanten Attraktivitätsmerkmale.

Kontext erscheint es nicht einfach, die eigene Attraktivität als Arbeitgeber so zu kommunizieren, dass diese von den potenziellen Bewerbern als Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb wahrgenommen wird. Definiert man Arbeitgeberattraktivität als Bündel von „envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation“ (Berthon/Ewing/Hah, 2005, S.151), wird die enge Verbindung zur Employer Brand deutlich. Sie wird als Prämisse für die Bestimmung des Werts einer Marke, der „Brand Equity“, verstanden (Berthon et al., 2005).

Ein potenzielles Arbeitsverhältnis kann als ein hoch erklärungsbedürftiges und aufgrund arbeitsvertraglicher Regelungen mit langfristigen Implikationen versehenes „Produkt“ betrachtet werden, über das ein Arbeitgeber immer besser informiert ist als ein Bewerber (Wilden et al., 2010, S.59). Aufgrund der Vielzahl an Angeboten möglicher Arbeitgeber und dem eingeschränkten Zugriff auf firmeninterne Informationen kann ein Bewerber nie einen vollständigen Überblick über die Merkmale eines Arbeitsplatzes besitzen. Dies gilt insbesondere für bestimmte Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, wie z. B. herausfordernde Aufgaben, Entwicklungschancen oder Arbeitsklima, die vor Beginn eines Arbeitsverhältnisses nur schwer zu beobachten und damit auch nicht zuverlässig zu beurteilen sind (Böttger, 2012, S.29; Wilden et al., 2010, S.60).

Der Gedanke asymmetrisch verteilter Informationen liegt der Signaltheorie (Spence, 1973) zugrunde, einem informationsökonomischen Ansatz, den verschiedene Autoren für das Employer Branding nutzbar gemacht haben (z.B. Schmidtke, 2002). Als Signaling werden Informationsaktivitäten aufgefasst, die im Fall asymmetrisch verteilter Informationen am Markt von der besser informierten Seite an die schlechter informierte Seite gerichtet sind (Böttger, 2012, S.31). Übertragen auf den Arbeitsmarkt sehen sich Bewerber einer solch asymmetrischen Informationsbeziehung gegenüber. Insbesondere in den frühen Phasen des Bewerbungsprozesses greift ein Bewerber auf die verfügbaren bzw. beobachtbaren Informationen als Signale zurück und nutzt sie als Ersatz für die nicht beobachtbaren Unternehmens- und Arbeitsplatzereigenschaften (Schmidtke, 2002, S. 74; Turban/Cable, 2003). Der Arbeitgeber hat ebenfalls ein Interesse daran, diese Signale auszusenden, denn durch den Beziehungsaufbau

zum Bewerberpool kann die Unsicherheit hinsichtlich einer fehlenden Passung des Kandidaten reduziert werden.

Falls Produktmarke, Reputation oder Branchenattraktivität als Signale nicht ausreichend wirken, wie z. B. im Fall von wenig bekannten Unternehmen oder fehlender Produktattraktivität, kommt einer überzeugenden Arbeitgebermarke eine umso höhere Bedeutung zu. Genauso wie eine Produktmarke dem Konsumenten dabei hilft, Informationslücken bei einer Kaufentscheidung zu schließen, indem sie z. B. hohe Qualität signalisiert, kann eine Arbeitgebermarke eine ähnliche Rolle im Recruiting-Prozess erfüllen (Wilden et al., 2010, S. 59).

Da die von außen nicht direkt erfahrbaren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eines Arbeitsplatzes die Erwartungen an den Arbeitgeber bei potenziellen Bewerbern der GenY entscheidend prägen, müssen sich Arbeitgeber intensiv mit dem Nutzenversprechen auseinandersetzen, das sie über ihre Signale an den Arbeitsmarkt aussenden.

Präzise Signale der Employer Brand führen in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter zu genaueren Vorstellungen über den Arbeitgeber. Diese „Brand Images“ reduzieren das wahrgenommene Risiko, sich für den falschen Arbeitgeber zu entscheiden, was sich positiv auf die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität auswirkt (Sponheuer, 2010, S.103). Dies funktioniert allerdings nur, wenn die beobachtbaren Eigenschaften tatsächlich etwas signalisieren, das den Präferenzen der Zielgruppe entspricht. Von zentraler Bedeutung ist ferner der Detailgrad und die Glaubwürdigkeit der über die Signale vermittelten Informationen (Böttger, 2012, S.31; Wilden et al., 2010, S.63). Hat der Bewerber den Eindruck, über unvollständige, inkonsistente oder inkorrekte Informationen zu verfügen, wird er das potenzielle Arbeitsverhältnis als zu hohes Risiko – und damit als unattraktiv – betrachten und sich einer Alternative zuwenden. Damit lässt sich die folgende Hypothese formulieren:

H1: Je präziser ein Unternehmen Informationen über seine Merkmale als Arbeitgeber an potenzielle Bewerber vermittelt, umso attraktiver beurteilen diese das Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber.

In der Literatur wird hinlänglich auf den positiven Einfluss von Bekanntheit und Attraktivität eines potenziellen Arbeit-

gebers auf die Bewerbungsabsicht verwiesen (Cable/Turban, 2003; Sponheuer, 2010, S.103). Folglich lässt sich auch eine positive Wirkung der Präzision der Information auf die Bewerbungsabsicht der Informationsempfänger ableiten und als Hypothese formulieren:

H2: Je präziser ein Unternehmen Informationen über seine Merkmale als Arbeitgeber an potenzielle Bewerber vermittelt, umso höher ist deren Bewerbungsabsicht.

Fundierte Employer-Branding-Initiativen zielen darauf ab, die Nutzenbündel zu kommunizieren, die sich die Zielgruppe von einem Beschäftigungsverhältnis wünscht und erwarten kann. Es ist aber weder möglich noch sinnvoll, alle Aspekte eines zukünftigen Arbeitsplatzes zu kommunizieren. Somit stellt sich die Frage, ob Employer-Branding-Kommunikation auch auf nicht kommunizierte Arbeitsplatzaspekte wirkt. Sollte sich H1 bestätigen, dann wäre es möglich, dass die gesteigerte Arbeitgeberattraktivität einen positiven Ausstrahlungs- oder Übertragungseffekt² (ein auch als Halo-Effekt bekanntes Phänomen) auf die nicht kommunizierten Merkmale ausübt. Das Ausmaß dieser Wahrnehmungsbeeinflussung sollte wiederum von der Präzision der kommunizierten Informationen abhängen.

H3: Stellt ein Unternehmen potenziellen Bewerbern präzise Informationen zu seinen Merkmalen als Arbeitgeber zur Verfügung, so beurteilen diese nicht nur die kommunizierten Arbeitgebermerkmale besser.

Die Wahrnehmung der marktspezifischen Marken eines Unternehmens (Produktmarken, Arbeitgebermarke, Reputation etc.) sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich wechselseitig. Wird durch die intensive Beschäftigung mit beschriebenen Arbeitgeberleistungen Wissen über die Arbeitgebermarke aufgebaut, kann es zu gewollten und ungewollten Prozessen der Assoziations- und Vorstellungstransfer in den Köpfen der Zielgruppe kommen (Böttger, 2012, S. 198). Aus Unternehmenssicht wäre es wünschenswert, wenn ein Unternehmen, das durch präzise Employer-Branding-Kommunikation als attraktiver wahrgenommen wird als vorher, auch die wahrgenommene Attraktivität seiner Produkte in der Wahrnehmung potenzieller Bewerber steigern könnte.

Eine systematische Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität wird somit zu einer reputationssteigernden Maßnahme für das Unternehmen selbst und dessen Produktportfolio. Die Hypothesen H4 und H5 lauten:

H4: Je präziser ein Unternehmen Informationen über seine Merkmale als Arbeitgeber an potenzielle Bewerber vermittelt, umso

attraktiver beurteilen diese das Unternehmen als Ganzes.

H5: Je präziser ein Unternehmen Informationen über seine Merkmale als Arbeitgeber an potenzielle Bewerber vermittelt, umso attraktiver beurteilen diese die angebotenen Produkte.

Studienbeschreibung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden Studierende wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge an deutschen Hochschulen mit einem standardisierten, englischsprachigen³ Fragebogen befragt.

Die Stichprobe umfasste 189 Teilnehmer (43% männlich, 57% weiblich). Die Probanden sind nach 1982 geboren (Filter) und somit der GenY zuzuordnen. Das Durchschnittsalter betrug 23,3 Jahre (SD = 2,84). Bis zum geplanten Studienabschluss verblieben durchschnittlich zwei Semester. 41% der Probanden waren zum Zeitpunkt der Studie auf Jobsuche.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine Szenariostudie gewählt. In Szenariostudien werden den Teilnehmern Informationen über eine fiktive, aber realistische Situation, in die sie sich als Akteur oder Beobachter hineinversetzen und zu der sie Fragen beantworten sollen, zur Verfügung gestellt. Die vorliegende Studie wählte dazu ein experimentelles Design, in dessen Rahmen die Gesamtstichprobe in eine Experimentalgruppe (EG) mit 90 Teilnehmern und eine Kontrollgruppe (KG) mit 99 Studierenden aufgeteilt wurde. Die Verteilung der Probanden auf die Gruppen erfolgte randomisiert.

Die Teilnehmer wurden darum gebeten, die Attraktivität (als Arbeitgeber und Unternehmen) des fiktiven, innovativen Bauunternehmens „Mustermann Cement Production GmbH“ (MCP), seines Produkts sowie ihre Bewerbungsabsicht zu beurteilen. Die Entscheidung für ein Unternehmen der Bauindustrie fiel nach der Analyse von Absolventenstudien, in denen die Baubranche bei Studierenden der Wirtschaftswissenschaften keinen der vorderen Ränge belegt (z. B. Trendence Institut, 2016). Zement wurde als typisches Produkt dieser Branche und mit der Annahme ausgewählt, dass es aus Sicht der Zielgruppe eine geringe Attraktivität besitzt. Um diese Annahme zu überprüfen, wurde die Zustimmung der Probanden zu der Aussage „The products of MCP seem interesting to me“ abgefragt. Die mittlere Zustimmung lag bei 2,54 (SD=1,19) auf einer Rating-skala von 1 = „strongly disagree“ bis 5 = „strongly agree“.

Die Szenariobeschreibung der KG enthielt allgemeine Informationen zu MCP als Unternehmen und Arbeitgeber. Das Treatment bestand darin, der EG ein erweitertes Szenario mit umfangreichen Informationen zu den Arbeitgeberereignissen von MCP zur Verfügung zu stellen. Im Anschluss wurde ein Fragebogen beantwortet.

Vorgehensweise

Den Versuchspersonen wurde zunächst die jeweilige Szenariobeschreibung der EG bzw. der KG vorgelegt. In beiden Szenarien

² Dieser Effekt ist in unterschiedlichen Disziplinen, so auch in der Markentheorie, bekannt. Es wird von der wahrgenommenen Gesamtqualität des Beurteilungsobjekts auf einen einzelnen Eindruck geschlossen (Böttger, 2012, S. 200). Das Beurteilungsobjekt kann z. B. ein Produkt oder eine Marke sein.

³ Eine Teilnahme sollte auch für Studierende mit nichtdeutscher Muttersprache möglich sein.

⁴ Abb. 2 und 3 zeigen in der Summe nur 24 Items, da ein Item aufgrund einer missverständlichen Formulierung gestrichen wurde.

wurde die erfolgreiche Entwicklung des international tätigen Unternehmens MCP als Nischenanbieter eines innovativen Zementtyps beschrieben und darauf hingewiesen, dass MCP aufgrund der weiterhin hohen Wachstumsraten eine kontinuierliche Nachfrage nach Berufseinsteigern hat. Zusätzlich zu diesen allgemeinen Informationen erhielt die EG eine Auflistung präzise beschriebener Arbeitgebermerkmale (vgl. Abb. 2).

Diese wurden auf der Grundlage der etablierten Skala zur Erfassung von Merkmalen der Arbeitgeberattraktivität nach Berthon et al. (2005), die an die Überlegungen von Ambler/Barrow (1996) anknüpft, formuliert. In Anlehnung an die wesentlichen Charakteristika einer Produktmarke wird eine Arbeitgebermarke als ein Nutzenbündel aus unterschiedlichen funktionalen (z. B. Weiterentwicklungsmöglichkeiten), ökonomischen (z. B. Gehaltspaket) und psychologischen (z. B. Zugehörigkeit) Vorteilen betrachtet. Dieses Nutzenbündel wird als ein Differenzierungsmerkmal verstanden, wenn es sich aus Sicht der relevanten Zielgruppe von anderen Nutzenbündeln unterscheidet, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen (Sponheuer, 2010, S.26). Berthon et al. (2005) erweitern die drei ursprünglichen „Bündel“ auf insgesamt fünf faktoranalytisch gewonnene Dimensionen, die sie als „Values“ (Development, Interest, Social, Economic and Application Value) bezeichnen und durch insgesamt 25 Items spezifizieren. Aufgrund der grundlegenden Ähnlichkeit der Stichprobe von Berthon et al. (2005) und der Stichprobe dieser Studie wurde davon ausgegangen, dass die Merkmale den Nutzenerwartungen der Probanden an einen Arbeitgeber entsprechen.

Aus den 25 Items⁴ der Skala wurden 13 Items ausgewählt und aussagekräftige Beispiele als Treatment für die EG präzise formuliert. Ausschlaggebend für die Auswahl war, dass die

Informationen Rückschlüsse auf die vor Beginn eines Arbeitsverhältnisses nur schwer von außen beurteilbaren Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eines Arbeitsplatzes zulassen. Hierzu zählen z. B. herausfordernde Aufgaben, Entwicklungschancen oder Arbeitsklima (Böttger, 2012, S.296-297; Wilden et al., 2010, S.60). Gleichzeitig mussten sich die ausgewählten Items aufgrund ihrer Konsistenz in der Wahrnehmung der Probanden zu einem stimmigen und realistischen Gesamtbild von MCP als Arbeitgeber zusammenfügen.

Durch die Bereitstellung der unterschiedlichen Informationen in den beiden Szenarienbeschreibungen wurden die beiden Gruppen unterschiedlich „behandelt“. Die resultierenden Treatmenteffekte wurden anschließend mithilfe eines Fragebogens gemessen.

Messung

Nachdem die Probanden beider Gruppen im Fragebogen zunächst allgemeine demografische und studienbezogene Daten angaben, sollte mit einer 5-stufigen Ratingskala (1 = „strongly disagree“ bis 5 = „strongly agree“) zunächst Arbeitgeber-, Unternehmens- und Produktattraktivität sowie die Bewerbungsabsicht beurteilt werden (vgl. Abb. 1). Anschließend beurteilten EG und KG das Unternehmen auf Basis der 25 Berthon-Items.

Die Überprüfung des Treatmenterfolgs zeigte, dass 11 der 13 Items, zu denen ein Treatment verabreicht wurde, von der EG signifikant besser bewertet wurden als von der KG (vgl. Abb. 2). Lediglich bei Item (1) Gaining career-enhancing experiences und Item (7) Innovative employer – novel work practices/forward-thinking konnte kein signifikanter Mittelwertunterschied zwischen den Gruppen festgestellt werden.

Abb. 1: Items zur Erfassung von Arbeitgeber-, Unternehmens-, Produktattraktivität und Bewerbungsabsicht

	Zu beurteilende Items
(1) Arbeitgeberattraktivität	MCP seems to be an attractive employer.
(2) Unternehmensattraktivität (a)	I like MCP.
(3) Unternehmensattraktivität (b)	MCP seems interesting to me.
(4) Produktattraktivität	The products of MCP seem attractive to me.
(5) Bewerbungsabsicht	If I were looking for a job, I would definitely apply for a position at MCP.

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 2: Signifikanzen der Mittelwertunterschiede zur Messung des Treatmenterfolgs für die ausgewählten Items und ihre korrespondierende Beschreibung im Szenario der EG

Für Treatment ausgewählte Items (vgl. Berthon et al., 2005)	Beschreibung im Szenario der EG	Treatmentenerfolg
(1) Gaining career-enhancing experience (2) A springboard for future employment (3) Recognition/appreciation from management	... as part of a 18-month graduate program ... new graduates will enhance their career through training sessions and intensive work experiences ... will work in three different departments to see which position fits best to them for their future career ... get their own mentor from a senior management position who helps to build up important competencies ...	<input type="checkbox"/> (p = 0.158) <input checked="" type="checkbox"/> (p = .022) <input checked="" type="checkbox"/> (p = .001)
(4) Hands-on interdepartmental experience	All employees are highly welcome to take part in job-rotation programs ...	<input checked="" type="checkbox"/> (p = .001)
(5) Humanitarian organization – gives back to the society	MCP encourages employees to engage in one of their various social projects.	<input checked="" type="checkbox"/> (p < .001)
(6) An attractive overall compensation package	New hires at all levels can benefit from an above average compensation package.	<input checked="" type="checkbox"/> (p < .001)
(7) Innovative employer – novel work practices/ forward-thinking (8) The organization both values and makes use of your creativity	Employees will work in a highly international and innovative company with a strong growth perspective. Due to the clear focus on innovation the company highly encourages new ideas and creative approaches to develop its business.	<input type="checkbox"/> (p = .693) <input checked="" type="checkbox"/> (p = .008)
(9) Acceptance and belonging (10) Job security within the organization	Mustermann has a turnover rate of <3%, which perfectly mirrors the company culture that is affected by security and integrity.	<input checked="" type="checkbox"/> (p = .008) <input checked="" type="checkbox"/> (p = .026)
(11) A fun working environment (12) Supportive and encouraging colleagues (13) Happy work environment	... high job satisfaction among its employees. New employees may expect a working environment full of challenges and fun. Besides that we only recruit strong team players who live our friendly and supportive company culture	<input checked="" type="checkbox"/> (p < .001) <input checked="" type="checkbox"/> (p = .001) <input checked="" type="checkbox"/> (p < .001)

Quelle: Eigene Darstellung

Ergebnisse

Der Randomisierungserfolg der Gruppeneinteilung wurde mittels t-Tests für unabhängige Stichproben bezüglich der Merkmale Alter, Geschlecht, Studienabschnitt (Bachelor- vs. Masterstudium) und Reststudienzeit überprüft. In keinem Fall konnte ein systematischer Unterschied zwischen den Gruppen festgestellt werden (alle p-Werte > 0,59). Entsprechend ist von einer erfolgreichen Randomisierung auszugehen.

Zur Überprüfung von Hypothese 1 wurde die Zustimmung zum Item „MCP seems to be an attractive employer“ auf Mittelwertunterschied zwischen EG und KG überprüft. Die EG, die eine ausführliche Beschreibung der Arbeitgebermerkmale erhalten hatte, bewertete die Gesamtattraktivität als Arbeitgeber höher als die Vergleichsgruppe (p < .001). Hypothese 1 kann damit bestätigt werden.

Hypothese 2 prognostiziert einen positiven Zusammenhang zwischen präzise formulierten Arbeitgeberangeboten und der Intention, sich bei MCP zu bewerben („If I were looking for a job, I would definitely apply for a position at MCP“). Da die Zustimmung zu dieser Aussage in der EG signifikant höher war als in der KG (p < .001), kann auch Hypothese 2 bestätigt werden.

Hypothese 3 formulierte die Vermutung, dass eine präzise und konsistente Darstellung der Arbeitgeberangebote dazu führen kann, dass auch nicht kommunizierte Merkmale besser bewertet werden. Merkmale, die ein Arbeitgeber kommunikatив besonders hervorhebt, entfalten also eine Wirkung auf die Einschätzung anderer Dimensionen der Arbeitgeberattraktivität. Bei den Items 1, 2, 9, 10 und 11 wertete die EG signifikant besser als die KG, obwohl es auch im EG-Szenario keine explizit formulierten Informationen zu diesen Items gab.

Gerade bei den Items 1 und 2 liegt die Vermutung nahe, dass die höhere Bewertung durch die EG auf bereits kommunizierte Merkmale zurückgeführt werden kann. Die Probanden können sich vorstellen, dass MCP eine freundliche und unterstützende Unternehmenskultur mit „Supportive and encouraging colleagues“ besitzt (Treatmenteffekt bei Items 11, 12, 13, vgl. Abb. 2). Aus diesem Bild von MCP als Arbeitgeber schließen sie eventuell auf das Vorhandensein von „Having a good relationship with your superiors“ (1) und „Having a good relationship with your colleagues (2)“ – zumal ein gutes Arbeitsklima wichtig für die GenY ist. Die präzise kommunizierten und als konsistent wahrgenommenen Merkmale scheinen auf die weniger hervorgehobenen Merkmale „abgestrahlt“ zu haben. Hypothese 3 konnte damit bestätigt werden. Zugleich wird aber auch deutlich, dass der Abstrahleffekt der kommunizierten Merkmale nicht vollständig steuerbar sein dürfte.

Schließlich zeigt sich eine Wirkung auf die Attraktivität des Unternehmens als Ganzes (Hypothese 4). Die Mittelwerte zeigen bei beiden Items („I like MCP“, $p < .001$ und „MCP seems interesting to me“, $p = .01$) statistisch signifikante Un-

terschiede. MCP wirkt jetzt als Unternehmen aus Sicht der EG sympathischer und interessanter. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kann damit als reputationssteigernde Maßnahme für das Unternehmen als Ganzes interpretiert werden. Hypothese 4 kann somit ebenfalls bestätigt werden.

Gemäß Hypothese 5 wurde auch ein positiver Effekt auf die Produktattraktivität erwartet („The products of MCP seem attractive to me“). Die Annahme, eine Bereitstellung präziser Informationen über den Arbeitgeber entfalte auch eine Übertragungswirkung auf die Beurteilung der Produktattraktivität, hat sich nicht bestätigt ($p = .243$) – und somit auch Hypothese 5 nicht. Das Produkt Zement blieb unverändert uninteressant.

Implikationen für die Praxis

Unternehmen mit einem niedrigen Bekanntheitsgrad und/oder weniger attraktiven Produkten sollten sich auf die präzise und konsistente Kommunikation ihrer eher schwer zu kopierenden Vorzüge als Arbeitgeber konzentrieren. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen die Notwendigkeit, die über die rein funktionellen und ökonomischen Merkmale hinausgehenden

Abb. 3: Signifikanzen der Mittelwertunterschiede zur Messung eines Abstrahl-(Halo-)Effekts

Nicht für das Treatment ausgewählte Items (vgl. Berthon et al., 2005)	Wirkung
(1) Having a good relationship with your superiors	<input checked="" type="checkbox"/> ($p = .006$)
(2) Having a good relationship with your colleagues	<input checked="" type="checkbox"/> ($p = .001$)
(3) The organization is customer-orientated	<input type="checkbox"/> ($p = .780$)
(4) Good promotion opportunities within the organization	<input type="checkbox"/> ($p = .343$)
(5) Working in an exciting environment	<input type="checkbox"/> ($p = .912$)
(6) The organization produces high quality products and services	<input type="checkbox"/> ($p = .697$)
(7) The organization produces innovative products and services	<input type="checkbox"/> ($p = .633$)
(8) Opportunity to teach others what you have learned	<input type="checkbox"/> ($p = .525$)
(9) Opportunity to apply what you learned in a tertiary institution	<input checked="" type="checkbox"/> ($p = .002$)
(10) Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization	<input checked="" type="checkbox"/> ($p = .006$)
(11) Feeling more self-confident as a result of working for a particular organization	<input checked="" type="checkbox"/> ($p = .002$)

Quelle: Eigene Darstellung

Vorteile einer Tätigkeit herauszuarbeiten. Eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter wertschätzt, ihre Entwicklung fördert und Sinn in und Freude an der Arbeit vermittelt, ist ein nicht einfach zu imitierendes Differenzierungsmerkmal und trifft die Präferenzen der GenY (z. B. Hurrelmann/Albrecht, 2014). Gerade diese Merkmale sind aber für Außenstehende und insbesondere für Berufsanfänger nicht zuverlässig zu beurteilen. Folgt man der Signaltheorie, dann sollten Unternehmen darauf achten, klare, auf die Zielgruppe abgestimmte und möglichst konsistente Signale an den Arbeitsmarkt zu senden.

Bereits die allerersten Kontakte in der der eigentlichen Bewerbung vorgelagerten Suchphase des Bewerbungsprozesses können ausschlaggebend dafür sein, ob ein Kandidat sich bei einem Unternehmen bewirbt oder nicht. Unternehmensvertreter – und insbesondere Recruiter – sollten sich darüber im Klaren sein, dass jeder Kontakt mit dem Bewerber ein Signal aussendet, das Rückschlüsse auf Unternehmens- und Jobeigenschaften zulässt und damit eine Möglichkeit darstellt, bei potenziellen Mitarbeitern ein positives oder negatives Image des Unternehmens aufzubauen. Dies sollte aber trotz zunehmender Talentverknappung nicht dazu verleiten, interessante Bewerber durch falsche oder irreführende Signale um jeden Preis für sich zu gewinnen. Wie gezeigt wurde, ist die Ausstrahlungswirkung der präzise formulierten und kommunizierten Merkmale nicht vollständig steuerbar. Interpretiert ein Bewerber auch nicht kommunizierte Merkmale im Einklang mit dem positiven Bild, das er bereits von einem potenziellen Arbeitgeber besitzt, ist das nur dann vorteilhaft, wenn diese Merkmale auch wirklich vorhanden sind. Ansonsten besteht die Gefahr, einen neuen Mitarbeiter aufgrund nicht erfüllter Erwartungen bereits in der Probezeit wieder zu verlieren. Es ist deshalb wichtig, im Recruiting-Prozess unrealistische Erwartungen – und das gilt für beide Seiten – zu klären.

Potenzielle Bewerber greifen ähnlich wie Kunden zur Reduktion von Fehlentscheidungen auf von ihnen als vertrauenswürdig eingeschätzte Informationsquellen zurück. Da unternehmenseigene Signale häufig unter mangelnder Glaubwürdigkeit leiden, ist es empfehlenswert, auch auf externe Signalgeber zurückzugreifen. Bei Studierenden können dies neben der Empfehlung von Professoren insbesondere ihre Peers sein, die als Praktikanten, Werkstudenten oder Alumni eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen. Daneben spielen bei der Vermittlung der von außen nur schwer beurteilbaren Arbeitgebermerkmale die eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter eine wichtige Rolle. Es empfiehlt sich, Mitarbeiter einer ähnlichen Altersgruppe in die Kommunikation der Employer Brand, z. B. im Rahmen zielgruppenspezifischer Recruiting-Aktivitäten, einzubinden. Über diese Kontakte entsteht in der Regel auch eine verstärkte Mund-zu-Mund-Kommunikation, die ein effektives Mittel zur Beeinflussung des Markenimages darstellt (Collins/Stevens, 2002). Ferner können, um z. B. die

Unternehmenskultur besser erfahrbar zu machen, Testimonials und Storytelling eingesetzt werden, in denen Mitarbeiter authentisch vom Arbeitsalltag erzählen und beim Gegenüber den Wunsch erwecken, Teil dieser Gemeinschaft zu werden.

Grundlegend bleibt die Frage, wie es ein relativ unbekanntes Unternehmen in der frühen Phase des Bewerbungsprozesses überhaupt schafft, als potenzieller Arbeitgeber wahrgenommen und als attraktiv bewertet zu werden. Die Beziehung zwischen der Glaubwürdigkeit einer Employer Brand und der wahrgenommenen Arbeitgeberattraktivität funktioniert nur dann, wenn die potenziellen Mitarbeiter das Unternehmen überhaupt als möglichen Arbeitgeber in Betracht ziehen (Wilden et al., 2010, S. 66). Collins (2007) empfiehlt Unternehmen, deren Produkte einen geringen Bekanntheitsgrad besitzen, auf „low-information recruitment practices“ – wozu allgemeine Rekrutierungsanzeigen und Sponsoring-Aktivitäten gezählt werden – zu setzen. Diese signalisieren die Arbeitgeberfunktion eines Unternehmens und schaffen eine Grundlage für die sog. „high-information recruitment practices“. Detaillierte job- und organisationsbezogene Informationen über Gehalt, Karrieremöglichkeiten oder die Unternehmenskultur können in Stellenanzeigen oder in den Erfahrungsberichten der eigenen Mitarbeiter erst ihre Wirkung entfalten, wenn ein Bewerber bereits Wissen über ein Unternehmen aufgebaut hat. Erst wenn ein Grundwissen über das Unternehmen vorhanden ist, lösen diese Maßnahmen positive Affekte hinsichtlich des Unternehmens aus und signalisieren die Existenz auch weiterer nicht von außen erfassbarer oder beobachtbarer Merkmale (Collins, 2007). Ansonsten besteht die Gefahr, dass gerade unerfahrene Bewerber weder nach diesen Informationen aktiv suchen, noch sich intensiv mit ihnen auseinandersetzen.

Zudem hat die Studie verdeutlicht, dass die verschiedenen Marken eng miteinander verbunden sind. Eine starke Arbeitgebermarke kann sich positiv auf die Wahrnehmung des Unternehmens als Ganzes auswirken. Die Erkenntnis, dass Investitionen in die Arbeitgebermarke eine „reputationssteigernde“ Maßnahme zu sein scheinen, ist gerade für unbekanntere Unternehmen ein ermutigender Aspekt.

Limitationen

Die Studie unterliegt aufgrund der laborähnlichen Situation gewissen Limitationen hinsichtlich ihrer Generalisierbarkeit. Die gewählte Szenariostudie gilt in der Forschung als valider und akzeptierter Ansatz, bleibt jedoch hinter der externen Validität eines Feldexperiments zurück. Ein Feldexperiment wäre bei der vorliegenden Untersuchungsfrage jedoch kaum durchführbar. Hierzu müsste ein reales Unternehmen eine reale Stelle ausschreiben und ein Budget für unterschiedlich Erfolg versprechende Anzeigen bereitstellen. Bewerber und Nichtbewerber müssten identifiziert und adressiert werden können, was insbesondere bei Nicht-Bewerbern problematisch ist. Bei-

de Gruppen müssten zum Test der Hypothesen ohne systematischen Ausfall an der Befragung teilnehmen. Die Verwendung der faktischen Bewerbung anstelle der Bewerbungsabsicht als abhängige Variable wäre eine zu große Hürde zur Messung des Effekts. Insofern war das gewählte Untersuchungsdesign problemadäquat. Zudem lässt sich der Einsatz der Skala von Berthon et al. (2005) als zugrunde liegendes Messinstrument kritisieren. Der validierten Skala liegt zwar eine Stichprobe aus GenY-Studierenden der Wirtschaftswissenschaften einer australischen Business School zugrunde, die identifizierten Merkmale der Arbeitgeberattraktivität lassen sich aber durchaus erweitern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ambler, T./Barrow, S. (1996):** The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 3, S. 185-206.
- Berthon, P./Ewing, M. J. /Hah L. L. (2005):** Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24, 2, S. 151-172.
- Böttger, E. (2012):** Employer Branding: Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Gabler, Wiesbaden.
- Cable, D. M./Turban, D. B. (2003):** The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology* 33, 11, S. 2244-2266.
- Collins, C. J. (2007):** The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology* 92, 1, S. 180-190.
- Collins, C. J./Stevens, C. K. (2002):** The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology* 87, 6, S. 1121-1133.
- Howe, N./Strauss, W. (2007):** The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review* 85, S. 41-52.
- Hurrelmann, K./Albrecht, E. (2014):** Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert, Weinheim und Basel, Beltz.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001):** The War for Talent. Harvard Business School Press, Boston.
- Schmidtke, C. (2002):** Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges, München, Hampp.
- Spence, M. (1973):** Job marketing signalling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87, 3, S. 355-379.
- Sponheuer, B. (2010):** Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung, Wiesbaden, Gabler.
- Trendence Institut (Hrsg.) (2016):** Trendence Graduate Barometer 2016: German Business Edition, Berlin.
- Turban, D. B./Cable, D. M. (2003):** Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior* 24, 6, S. 733-751.
- Wilden, R./Gudergan, S./Lings, I. (2010):** Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26, 1-2, S. 56-73.
-

PROF. DR. PETRA KNEIP

Professur für Personalmanagement & Organizational Behavior
an der Fakultät ESB Business School
Hochschule Reutlingen
www.esb-business-school.de/fakultaet/kontakte/name/petra-kneip/

PROF. DR. NIAMH O'MAHONY

Professur für Anglo-amerikanische Studien
an der Fakultät ESB Business School
Hochschule Reutlingen
E-Mail: niamh.omahony@reutlingen-university.de
www.esb-business-school.de/fakultaet/kontakte/name/niamh-o_mahony/

PROF. DR. TOBIAS SCHÜTZ

Professur für Marketing/Customer Science
an der Fakultät ESB Business School
Hochschule Reutlingen
E-Mail: tobias.schuetz@reutlingen-university.de
www.esb-business-school.de/fakultaet/kontakte/name/tobias-schütz/

ANNIKA IN DER BEEK

Consultant Talent & Organisation at Accenture Strategy
E-Mail: annika.in.der.beek@accenture.com
www.linkedin/in/annika-in-der-beek

SUMMARY

Research question: How can companies position themselves as attractive employers if they are little known to young applicants and their products are considered unattractive by this target group?

Methodology: Scenario study using data from a written questionnaire

Practical implications: Such companies should leverage the value proposition of their Employer Brand to position themselves as more attractive employers for this target group. Prerequisites: precise and credible target group-specific communication conveying their relevant employment characteristics of attractiveness.

Das Engagement der Mitarbeitenden richtig messen und fördern

Von Prof. Dr. Florian Kunze (Universität Konstanz)

Employee Engagement ist ein in der Praxis stark verbreitetes Konzept. Eine Google-Recherche führt aktuell zu mehr als 15.000.000 Treffern. Viele Unternehmen versuchen heutzutage, das Engagement ihrer Mitarbeitenden durch Befragungen zu messen und zu beeinflussen, da es vermeintlich eine hohe Relevanz für die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden, Teams und Organisationen hat. Aus der Sicht der Managementforschung ist allerdings problematisch, dass Employee Engagement ein Konzept ist, das zunächst in der Praxis entstanden und erst in den letzten zehn bis zwölf Jahren stärker in den Fokus der empirischen Forschung gerückt ist. Dies hat zu einer mangelnden Definition und Präzision der Messung geführt sowie dazu, dass auch insbesondere in der Praxis der Effekt von Employee Engagement deutlich überzeichnet wird, wie z. B. über 20 Prozent Leistungssteigerung durch engagierte Mitarbeiter, wie durch das Beratungsunternehmen Gallup versprochen (vgl. Gallup, 2018). Der vorliegende Beitrag hat deshalb das Ziel, den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Forschung zum Employee Engagement darzustellen. Hierfür werden zunächst die vorherrschenden Definitionen von Employee Engagement reflektiert, die empirische Evidenz zu Treibern und Konsequenzen mithilfe aktueller Metaanalysen zusammengefasst und schließlich ein kurzer Ausblick gegeben, wie sich die Employee-Engagement-Forschung und -Praxis zukünftig entwickeln könnten.

Definition von Employee Engagement

Generell problematisch ist, dass in vielen Praxispublikationen – aber auch in wissenschaftlichen Arbeiten – sowohl die Definition als auch die Messung von Employee Engagement häufig mit verwandten Konzepten wie „Job Involvement“, „Organizational Commitment“ und „Job Satisfaction“ vermischt wird. Eine klassische Definition für Employee Engagement kommt von Kahn (1990), der das Konzept als „physisches, emotionales und kognitives Engagement von Mitarbeitenden“ definiert und damit die Grundlage für eine mehrdimensionale Betrachtung von Employee Engagement legt. Aufbauend auf dieser mehrdimensionalen Definition hat sich die aus meiner Sicht beste Operationalisierung bzw. Messung von Employee Engagement

entwickelt, wie sie auch im Academy of Management Journal veröffentlicht wurde (Rich et al., 2010), die physisches Engagement (Beispielfrage: „In meinem Job arbeite ich mit hoher Geschwindigkeit“), emotionales Engagement (Beispielfrage: „Ich bin begeistert von meinem Job“) und kognitives Engagement (Beispielfrage: „Ich bin konzentriert in meinem Job“) unterscheidet. Andere populäre wissenschaftliche Messungen wie die Utrecht Work Engagement Scale (UWE, Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006) und insbesondere auch die Konzeptionen von Beratungsfirmen (z. B. Gallup Q12; Nink, 2014) sind kritisch zu beurteilen, da diese das Konzept nur eindimensional betrachten und mit anderen Konstrukten wie „Job Satisfaction“ oder „Organizational Commitment“ vermischt. In der Gallup-Q12-Befragung sind darüber hinaus auch Fragen zum Führungsverhalten (Meine Vorgesetzte/-n oder jemand anders bei der Arbeit interessiert und schätzt mich als Mensch) oder der sozialen Einbindung am Arbeitsplatz (In meiner Firma habe ich einen guten Freund /eine gute Freundin) enthalten, die, wenn überhaupt, als Treiber von Engagement betrachtet werden können, und deshalb nicht mit der Messung von Employee Engagement vermischt werden sollten.

Empirische Evidenz zu Treibern und Konsequenzen von Employee Engagement

Empirisch konnte durchaus gezeigt werden, dass Employee Engagement sich von anderen Einstellungsvariablen („Job Attitudes“ wie Job Satisfaction, Job Involvement, Organizational Commitment) unterscheidet und es sowohl zentrale Treiber (z. B. Führungsverhalten, Aufgabeneigenschaften und auch Persönlichkeitsfaktoren) wie auch Konsequenzen (insbesondere Arbeitsleistung) gibt. Eine zentrale Studie ist hier die Metaanalyse von Christian, Garz und Slaughter (2011), die 230 Studien zusammenfasst und einen klar positiven Zusammenhang mit Arbeitsleistung ($r = 0,43$) und kontextualer Arbeitsleistung (die z. B. auch eher indirekte Arbeitsleistung wie prosoziales Organisationsverhalten beinhaltet) ($r = 0,34$) zeigt (vgl. Abbildung 1). Ebenso konnten Aufgabenvariabilität ($r = 0,53$), Aufgabenrelevanz ($r = 0,51$) und individuelle Persönlichkeitsmerkmale wie Gewissenhaftigkeit ($r = 0,43$), proaktive Persönlichkeitsmerkmale ($r = 0,44$) und positive

emotionale Persönlichkeitsmerkmale, das heißt Personen die eher positive als negative Emotionen zeigen ($r = 0,43$), als zentrale Treiber identifiziert werden.

Der starke Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen als ein zentraler Treiber von Employee Engagement konnte auch in einer weiteren aktuellen Metaanalyse mit 114 Studien bestätigt werden (vgl. Young, Glerum, Wang & Joseph, 2018). Analog zu der älteren Metaanalyse von Christian und Kollegen (2011) konnten hier ebenfalls eine positive Emotionalität ($r = 0,52$), proaktive Persönlichkeitsmerkmale ($r = 0,37$) und Gewissenhaftigkeit ($r = 0,30$) als zentrale Treiber von Employee Engagement identifiziert werden. Dies deutet darauf hin, dass für eine engagierte Belegschaft bei der Personalauswahl insbesondere auf Persönlichkeitseigenschaften geachtet werden sollte.

Die wechselhafte Qualität der verwendeten Primärstudien in Bezug auf die Messung von Engagement und auch die verwendeten Forschungsdesigns lassen aber vermuten, dass eventuell einige der Zusammenhänge innerhalb der Metaanalysen (insbesondere zwischen Engagement und Leistung) überschätzt sind. So zeigen Subanalysen, dass z. B. der durchschnittliche Effekt von Employee Engagement auf Arbeitsleistung bei zeitverzögerten (lagged) Forschungsdesigns nur noch bei $r = 0,31$ liegt. Nichtsdestotrotz scheint Employee Engagement ein signifikanter Treiber von Arbeitsleistung zu sein. Allerdings zeigt eine aktuelle Studie im Journal of Applied Psychology interessanterweise auf, dass hohes Engagement auch zu negativen

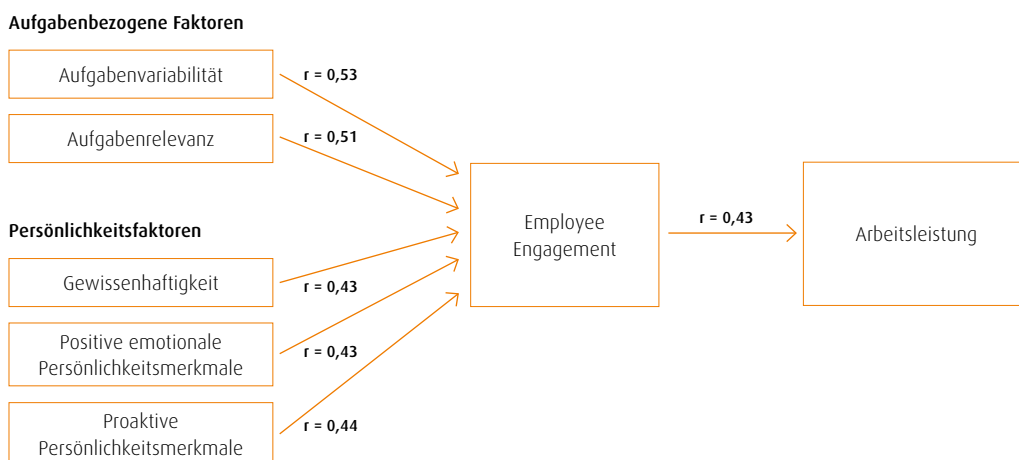
Ergebnissen wie unethischem Verhalten und Zurückhalten von Informationen von Mitarbeitenden führen kann (vgl. Wang, Law, Zhang und Liang, 2018). Die Erklärung hierfür ist, dass Mitarbeitende, die ein hohes Engagement zeigen, ihren Beruf als einen zentralen Bestandteil ihrer Identität begreifen. Um diese positive Identität zu schützen, grenzen sie sich gegenüber anderen Organisationsmitgliedern ab, die diesen exklusiven Besitz eines positiven Engagements im Job gefährden könnten und zeigen deshalb trotz eines hohen Engagements ein geringeres soziales und altruistisches Verhalten.

Trends in der Employee-Engagement-Forschung und -Praxis

Employee Engagement scheint also auf Basis der verfügbaren Metaanalysen eine zentrale Rolle für die Arbeitsleistung zu spielen und insbesondere von der Aufgabengestaltung und den Persönlichkeitseigenschaften der Mitarbeitenden der Teams getrieben zu werden. Neben diesen zentralen empirischen Evidenzen lassen sich noch zwei weitere zentrale Trends in der Employee-Engagement-Forschung und -Praxis erkennen: Employee Engagement als ein kollektives Konstrukt und die maschinelle Messung durch „Big-Data-Ansätze“, die ich zum Abschluss noch kurz skizzieren möchte.

Ein erster zentraler Trend ist, Employee Engagement nicht nur aus der Perspektive des einzelnen Mitarbeitenden – wie in den oben beschriebenen Metaanalysen geschehen –, sondern aus der Perspektive der ganzen Organisation zu betrachten. In

Abb. 1: Treiber und Konsequenzen von Employee Engagement nach der Metaanalyse



Quelle: Christian et al., 2011

der empirischen Forschung ist deshalb das Messkonstrukt des kollektiven Engagements entwickelt worden, das nicht nur das Engagement des einzelnen Mitarbeitenden, sondern das kollektive Engagement aller Mitarbeitenden misst (vgl. Barrick, Thurgood, Smith, & Courtright, 2015). Die Autoren konnten zeigen, dass sich das kollektive Engagement der Mitarbeitenden zwischen Organisationen unterscheidet und auch stark mit der organisationalen Leistungsfähigkeit zusammenhängt. Um dieses kollektive Engagement der Mitarbeitenden zu fördern, sind demnach auch organisationsweite Maßnahmen wie eine motivierende Gestaltung der Arbeitsumgebung, positive Personalmanagementpraktiken und ein transformationales Führungsverhalten der Topführungskräfte nötig. Insbesondere der letzte Punkt macht deutlich, dass diese kollektive Perspektive auch bedeutet, dass durch ein kollektives Verständnis Employee Engagement kein reines HR-Thema ist, sondern auch zentral durch das Verhalten der Geschäftsführung mit beeinflusst wird. Manche (populär-)wissenschaftlichen Autoren gehen sogar so weit, beim Topmanagement von einem „Chief Engagement Officer“ zu sprechen (vgl. Smythe, 2017).

Ein zweiter zentraler Trend ist, dass sich in Zeiten von Big Data und künstlicher Intelligenz auch die Frage stellt, ob diese Kompetenzen auch genutzt werden sollten, um das Engagement der Mitarbeiter in Organisationen zu messen. Traditionell werden zur Messung von Employee Engagement Mitarbeiterbefragungen verwendet, die eine Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden zu ihrem Engagement vornehmen. Firmen wie Microsoft haben hingegen schon begonnen, nicht nur auf diese – teilweise verzerrten – Selbsteinschätzungen zu vertrauen, sondern indirekte Datenquellen zu verwenden und z. B. den E-Mail-Verkehr ihrer Teams als Maßzahl von Engagement und Arbeitszufriedenheit zu betrachten (vgl. Medium, 2016). Andere Ansätze des „People Analytics“ gehen davon aus, dass Engagement auch gut über weitere indirekte Kennzahlen gemessen werden kann (vgl. Fuller, 2014), wie z. B.:

- ▶ Wie viel Zeit man außerhalb der normalen Arbeitszeit arbeitet (mehr Extra-Arbeitszeit = höheres Engagement)
- ▶ Wie viel Zeit man mit Kollegen außerhalb seines direkten Arbeitsbereichs verbringt (mehr Zeit mit externen Kollegen = höheres Engagement)
- ▶ Wie viel Zeit man in Ad-hoc-Meetings im Vergleich zu lang geplanten Meetings verbringt (mehr Ad-hoc-Meetings = höheres Engagement)

Vermeintlich haben diese neuen Erhebungstypen von Employee Engagement, die auf großen Datenquellen (Big Data) beruhen, den Vorteil, dass sie ständig verfügbar sind und damit im Gegensatz zu Mitarbeiterbefragungen mit ein- oder zwei-

jährlichem Rhythmus ständig eingesetzt werden können, um Ad-hoc-Messungen bei den Mitarbeitenden vorzunehmen und bei niedrigem bzw. fallendem Engagement entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Als einen Gegentrend zu dieser Big-Data-Messung von Employee Engagement halten einige Unternehmen allerdings auch an dem klassischen Instrument der Mitarbeiterbefragung fest. So hat Facebook z. B. festgestellt, dass eine Befragung der Mitarbeitenden zu ihrer wahrgenommenen Intention weiter bei der Firma zu bleiben, mehr als doppelt so genau ist, um die effektive Kündigung der Mitarbeitenden vorauszusagen, als ein Verfahren, das auf einer maschinellen Prognose mit Big Data beruht (vgl. Judd, O'Rourke & Grant, 2018). Die Zukunft der Messung von Employee Engagement liegt deshalb sicherlich in einer Kombination von klassischen Methoden der Mitarbeiterbefragung und neuen maschinellen Methoden. Die empirische Engagement-Forschung steht vor der Aufgabe, die Validität, Reliabilität und Vergleichbarkeit der verschiedenen Messungen genauer zu untersuchen. Ein probates praktisches Vorgehen zur Integration von konservativen und moderne Methoden der Engagement-Messung könnten auch der verstärkte Einsatz von „Pulse Checks oder Befragungen“ sein, in denen Kurzumfragen zum Engagement der Mitarbeiter regelmäßig außerhalb der jährlichen oder zweijährlichen Mitarbeiterbefragungen vorgenommen werden, um so ein kontinuierliches Bild zum Engagement-Level der Organisation zu erhalten. Dies könnte sich insbesondere anbieten, wenn größere Veränderungsprojekte in der Organisation geplant sind, für die es relevant sein kann, die notwendige Bereitschaft und Unterstützung der Mitarbeiter zu erheben.

Fazit und praktische Implikationen

Die vorhandenen empirischen Studien zeigen eindeutig, dass Employee Engagement ein zentraler Treiber von Arbeitsleistung und anderen positiven Outcomes wie prosozialem Verhalten der Mitarbeitenden ist. Um ihre Belegschaft engagiert zu halten, sollten Unternehmen vor allem auf positive Persönlichkeitseigenschaften bei der Personalauswahl achten und auch versuchen, die wahrgenommene Sinnhaftigkeit und Vielseitigkeit der Tätigkeit bei den Mitarbeitenden hochzuhalten. Um das Employee Engagement richtig zu managen, ist es wichtig, es regelmäßig über Mitarbeiterbefragungen zu messen. Hier ist es zentral, die Mehrdimensionalität (physisches, emotionales und kognitives Engagement) abzubilden und die Messung nicht mit anderen verwandten Konstrukten wie Arbeitszufriedenheit oder Commitment zu vermischen.


PROF. DR. FLORIAN KUNZE

 Professur für Organisational Studies
 Universität Konstanz

 E-Mail: florian.kunze@uni-konstanz.de
www.professorkunze.de

Barrick, M. R./Thurgood, G. R./Smith, T. A./Courtright, S. H. (2015): Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. In: *Academy of Management Journal*, 58(1), S. 111-135.

Christian, M. S./Garza, A. S./Slaughter, J. E. (2011): Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. In: *Personnel Psychology*, 64(1), S. 89-136.

Judd, S./O'Rourke, E./Grant A. (2018): Employee Surveys are still one of the best ways to measure engagement. In: *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2018/03/employee-surveys-are-still-one-of-the-best-ways-to-measure-engagement>

Kahn, W. A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. In: *Academy of Management Journal*, 33(4), S. 692-724.

Fuller, R. (2014): A Primer on Employee Engagement. In: *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/a-primer-on-measuring-employee-engagement>

Medium (2016): The Organizational Spectroscope: <https://medium.com/@duncanjwatts/the-organizational-spectroscope-7f9f239a897c>

Nink, M. (2014): Engagement Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. In: *Redline Wirtschaft*.

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

Schaufeli, W. B./Bakker, A. B./Salanova, M. (2006): The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. In: *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), S. 701-716.

Smythe, J. (2017): The CEO: Chief Engagement Officer: Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance. In: *Gower*.

Young, H. R./Glerum, D. R./Wang, W./Joseph, D. L. (2018): Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. In: *Journal of Organizational Behavior*.

Wang, L./Law, K.S./Melody, J. Z./Li, N./Liang, Y. (2018): It's Mine! Psychological Ownership of One's Job Explains Positive and Negative Workplace Outcomes of Job Engagement. *Journal of Applied Psychology*

Wettbewerb schadet nicht

J. R. Keller (Cornell University): Posting and Slotting: How Hiring Processes Shape the Quality of Hire and Compensation in Internal Labor Markets. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 63, Issue No. 4, 2018, 848-878.

Interne Arbeitsmärkte bieten Vorteile gegenüber externer Rekrutierung. U. a. kosten interne Kandidaten weniger, es kommt seltener zu Fehlbesetzungen und Mitarbeiter werden durch die Signalwirkung bzgl. Karrieremöglichkeiten motiviert. Idealtypisch betrachtet erfolgt die interne Besetzung einer vakanten Stelle in den meisten Fällen entweder über die gezielte Auswahl eines Wunschkandidaten („Slotting“) oder über ein unternehmensweites offenes Bewerbungsverfahren („Posting“). Posting bezieht einen größeren Kandidatenpool ein und damit, gerade in großen Unternehmen, potenziell bessere Kandidaten. Außerdem werden Entscheider aufgrund des offenen Wettbewerbs und der Notwendigkeit, vorab eine Jobbeschreibung zu definieren, stärker dazu diszipliniert, alle relevanten Informationen (und nur diese) in die Bewertung und Auswahl einzubeziehen. Allerdings sind Kandidaten, die sich in einem offenen Wettbewerb durchgesetzt haben, in einer stärkeren Verhandlungsposition als Kandidaten, die das Jobangebot einem Fürsprecher zu verdanken haben. Auf Basis von Personaldaten (8k interne Stellenbesetzungen, 350k Bewerbungen) eines Fortune-100-Unternehmens, das für interne Stellenbesetzungen zwei getrennte Systeme für Posting und Slotting anbietet, konnte Keller diese Argumentationskette in weiten Teilen (sofern es die Datengrundlage zuließ) bestätigen und zudem alle grundlegenden Faktoren berücksichtigen, welche die Ergebnisse verfälschen könnten – auch wenn nur ein einziges Unternehmen betrachtet wurde. Keller fand heraus, dass Posting im Vergleich zu Slotting die Bewerberqualität, gemessen an Bewertungen von Leistung/Potenzial/ Kompetenzen, der Fluktuation und der Wahrscheinlichkeit einer Beförderung in den auf den Stellenwechsel folgenden 1-3 Jahren, erhöht. Auf der anderen Seite geht Posting im Vergleich zu Slotting mit durchschnittlich 4,2% höheren (Ziel-)Gehältern einher, was laut qualitativen Interviews primär durch Gehaltsverhandlungen bedingt ist. Als Ergebnis kann eine Empfehlung für offene Bewerbungsverfahren bei internen Stellenbesetzungen ausgesprochen werden. Für externe Stellenbesetzungen hingegen gilt paradoxerweise das Gegenteil: Hier wird der Bewerberkreis und die Informationslage über Bewerber – und damit die Bewerberqualität – gerade durch persönliche Empfehlungen erhöht.

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

Empathie am Arbeitsplatz

N. H. Longmire & D. A. Harrison (University of Texas at Austin): Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *Journal of Applied Psychology*, 2018, Vol. 103, pp. 894-915.

Soziale Beziehungen erfolgreich zu managen, ist von entscheidender Bedeutung in modernen Organisationen. In diesem Zusammenhang wird Empathie eine zunehmend wichtige Rolle zugeschrieben. Longmire und Harrison sind im Zuge einer aufwendigen Metaanalyse basierend auf über 100 Einzelstudien der Frage nachgegangen, welchen Einfluss Empathie am Arbeitsplatz hat. Dabei unterschieden sie zwischen kognitiven und emotionalen Aspekten von Empathie. Aus kognitiver Sicht fokussierten sie die Bedeutung der Perspektivübernahme, d. h. die Fähigkeit, den Standpunkt eines anderen nachzuvollziehen. Empathisches Mitgefühl bezeichnet hingegen die emotionale Reaktion auf die Not eines anderen. Die Forscher interessierte besonders, ob diese beiden Aspekte von Empathie verschiedene Konsequenzen im Arbeitskontext haben und welche potenziellen Limitationen bzw. Nachteile mit Empathie einhergehen.

Zwei zentrale Erkenntnisse kristallisierten sich auf der Basis der Auswertung zahlreicher Primärstudien heraus. Zum einen zeigte sich, dass sowohl die Perspektivübernahme als auch empathisches Mitgefühl zentrale Mechanismen darstellen, um soziale Beziehungen am Arbeitsplatz zu stärken. Dieser positive Effekt war allerdings stärker für die emotionale im Vergleich zur kognitiven Komponente von Empathie. Darüber hinaus fanden die Forscher einen wiederkehrenden stabilen Effekt hinsichtlich der Rolle von Empathie in strategischen Interaktionen, wie z.B. in Verhandlungen. Es zeigte sich, dass eine gute Perspektivübernahme hilfreich ist, um strategische Ziele zu erreichen. Empathisches Mitgefühl kann sich in strategischen Kontexten hingegen sogar hinderlich auf den Erfolg auswirken. Zusätzlich zeigte sich, dass Manager ihren Mitarbeitern gegenüber stärker von einer guten Perspektivübernahme profitieren als andersherum.

Die Autoren empfehlen zusammenfassend, das Aufgabenspektrum so zu strukturieren, dass empathisches Mitgefühl in den Vordergrund tritt, wenn soziale Beziehungen erforderlich sind oder gefördert werden sollen. Hinsichtlich des strategischen Ressourcenmanagements raten sie hingegen zu einer stärker kognitiven Herangehensweise und empfehlen Trainings zur Perspektivübernahme.

Besprochen von **Dr. Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

Autonom & orientierungslos

Erik Gonzalez-Mulé (University of Iowa), **Stephen H. Courtright** (Texas A&M University), **David DeGeest** (University of Iowa), **Jee-Young Seong** (Ulsan National Institute of Science and Technology), **Doo-Seung Hong** (Seoul National University): Channelled Autonomy: The Joint Effects of Autonomy and Feedback on Team Performance Through Organizational Goal Clarity. *Journal of Management*, Vol. 42, Issue No. 7, 2018, 2018-2033.

Um möglichst schnell auf Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren zu können, setzen agile Organisationen auf Teams, die sich mit einem hohen Maß an Entscheidungsautonomie weitestgehend selbst managen. Autonom arbeitende Teams sind aber kein „Selbstläufer“, wie die gemischten Befunde zum Zusammenhang zwischen Autonomie und Team-Performance zeigen. So stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen Teams von Autonomie profitieren. Autonomie erhöht zwar die Anpassungsfähigkeit, birgt aber auch die Gefahr, dass Teams die übergreifenden organisationalen Ziele aus den Augen verlieren, Entscheidungsalternativen unberücksichtigt bleiben oder gar Ziele verfolgt werden, die übergeordneten Interessen entgegenstehen. Gonzalez-Mulé und Kollegen argumentieren, dass regelmäßiges Feedback zur Team-Performance helfen kann, Teams ein Verständnis für die organisationalen Ziele zu vermitteln, sodass sie ihre Teamziele daran ausrichten und ggf. korrigieren können. Klar kommunizierte und spezifische Ziele (statt „do your best“) gelten als effektives Mittel, um Aktivitäten zu „kanalisieren“ und die Performance zu steigern. Basierend auf Daten von 100 Teams eines großen koreanischen Unternehmens fanden die Forscher einen starken positiven Effekt von (der von den Teammitgliedern bewerteten) Autonomie auf die (vom Vorgesetzten bewertete) Team-Performance, aber nur wenn die Teammitglieder über ein hohes Maß an Performance-Feedback berichteten. Dieser Zusammenhang wurde darüber vermittelt, wie klar und verständlich den Teammitgliedern die organisationalen Ziele waren. Praktisch gesehen lautet die Botschaft der Studie also, dass es darauf ankommt, in welcher Hinsicht Teams autonom agieren können – und müssen. Teams, die durch regelmäßiges Performance-Feedback ein Verständnis dafür entwickeln, wie sie zum Erfolg der Organisation beitragen können, werden die motivationalen Vorteile von Autonomie genießen können (Entscheidungsfreiheit darüber, wie sie ihre Arbeit organisieren), sind aber auch nicht der Unsicherheit ausgesetzt, nicht zu wissen, in welche Richtung sie ihre Aktivitäten ausrichten sollen.

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

Komplexer als gedacht

Brad Aeon (Concordia University), **Herman Aguinis** (George Washington University): It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 2017, Vol. 31, No. 4, 309-330.

Gutes Zeitmanagement gilt als A und O im Arbeitsleben – doch wie viel ändert ein systematisches Haushalten mit der verfügbaren Zeit tatsächlich am Wohlbefinden und der Leistung? Aeon und Aguinis kommen in ihrem disziplinübergreifenden Literaturbericht zu dem Schluss, dass die Evidenz zum Effekt von Zeitmanagement auf das Wohlbefinden (z. B. Jobzufriedenheit, Stressempfinden) recht eindeutig in Richtung eines positiven Effekts geht, die Effektstärken jedoch stark schwanken, zu wenige Studien für eine Metaanalyse vorliegen und nur wenige (experimentelle) Studien kausale Schlüsse erlauben. Die Evidenz zum Zusammenhang zwischen Zeitmanagement und der individuellen Leistung ist noch gemischter: Studien, die Leistung am Verhalten festmachen (z. B. Prokrastination), berichten deutlich häufiger signifikante Zusammenhänge als Studien, die Leistung an Ergebnissen (z. B. Leistungsbewertung durch Vorgesetzte) festmachen. Die Auswirkungen von Zeitmanagement scheinen also komplexer zu sein als gemeinhin angenommen. So berichten die Autoren davon, dass bereits kleine Unterschiede in der Gestaltung von Trainingsmaßnahmen (z. B. ob mit „Work to do“ vs. „Time left“ geplant wird) Auswirkungen auf den Erfolg haben können, dass individuelle Differenzen (z. B. Präferenz für Multi- vs. Single-tasking) unterschiedliche Zeitmanagementstile erfordern, dass Zeitstrukturen (z. B. Bürozeiten) und Zeitnormen (z. B. Anwesenheitsnormen) individuelles Zeitmanagement einschränken und dass Zeitmanagement sogar gegenläufige Effekte haben kann. So kann z. B. ein starkes Bewusstsein für den Wert von Zeit den Fokus auf unmittelbar profitable Aktivitäten verengen. Es bleiben viele Fragen offen, z. B. inwiefern das Bewusstsein für die Zeit, die Aktivitäten verschlingen, erlernbar ist. Praktisch gesehen sollte überlegt werden, Trainingsmaßnahmen weiter zu fassen, um zusätzlich zeitbezogene Persönlichkeitseigenschaften zu adressieren. Diese könnten bereits bei der Personalauswahl im Sinne eines Person-Organization-Fits berücksichtigt werden. Außerdem sollten bei der Evaluation von Trainingsmaßnahmen gegenläufige Auswirkungen im Blick behalten werden, die sich bspw. aus organisationalen Zeitstrukturen und -normen ergeben können. Problematische Zeitstrukturen und -normen können mittels etablierter Maße identifiziert und korrigiert werden.

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

Sei stolz!

K. Ritzenhöfer (TU München), **P. Brosi** (KLU Hamburg), **I. M. Welp** (TU München): Share your pride: How expressing pride in the self and others heightens the perception of agentic and communal characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 2018, advance online publication.

Stolz offen zu zeigen, ist ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite ist Stolz eine wichtige positive Emotion, die u. a. Erfolg signalisiert, auf der anderen Seite kann Stolz schnell als überheblich und hochmütig bewertet werden. So zeigten frühere Untersuchungen, dass Stolz stärker mit agentischen (das bedeutet durchsetzungsstark, kraftvoll) und weniger mit kommunalen (das heißt warm, freundlich, unterstützend) Eigenschaften assoziiert wird. Besonders Frauen können dabei in eine Zwickmühle geraten, da das Zeigen von Stolz nicht ihrem zugeschriebenen Genderstereotyp entspricht.

Wenig Berücksichtigung fand in der Forschung bisher, dass sich Stolz nicht zwangsläufig nur auf die eigene, sondern auch auf die Leistung anderer beziehen kann. Die Forscherinnen Ritzenhöfer, Brosi und Welp unterschieden in ihrer aktuellen Studie daher zwischen selbstreferiertem Stolz und Stolz, der sich auf andere bezieht. Zusätzlich unterschieden sie, ob höherrangige Führungskräfte oder gleichgestellte Peers Stolz zum Ausdruck brachten.

In einer Reihe von drei aufeinander aufbauenden Studien mit insgesamt über 800 Teilnehmenden konnte sie detaillierte Effekte aufdecken. Gleichgestellten Peers wurden agentische Eigenschaften und ein autokratischer Führungsstil zugeschrieben, wenn diese eigenen Stolz bekundeten. Zeigten sie, dass sie stolz auf andere waren, wurde dies hingegen mit kommunalen Eigenschaften und demokratischer Führung assoziiert. Gleichgestellte Peers können negative Zuschreibungen von selbstreferiertem Stolz also ausgleichen. In Peer-Kontexten kann Stolz folglich offen gezeigt werden, wenn dabei die Leistung aller gebührend anerkannt wird.

Zeigten Führungskräfte, dass sie stolz auf ihre eigene Leistung waren, wurden sie als autokratischer und weniger kommunal eingeschätzt. Sie konnten diese negativen Zuschreibungen nicht kompensieren, indem sie zusätzlich Stolz für die Leistung ihrer Teammitglieder bekundeten. Als praktischen Ratschlag empfehlen die Autorinnen daher, dass Führungskräfte in erster Linie Stolz in ihr Team, aber nicht eigenen Stolz, zum Ausdruck bringen sollten.

Besprochen von **Dr. Annika L. Meinecke**, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

Kompetenzmanagement

Kauffeld, Simone & Paulsen, Hilko: Kompetenzmanagement in Unternehmen – Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen. Kohlhammer, Stuttgart 2018

Volatil, unsicher, komplex und ambivalent – diese Begriffe kennzeichnen die VUKA-Welt, die moderne Arbeitswelt, in der wir uns befinden. Niemand weiß, wie sich Preise, Zinssätze oder Märkte entwickeln (Volatilität), was uns unsicher darüber macht, was als nächstes passiert (Unsicherheit). Das Zusammenwirken verschiedener Menschen aus aller Welt und die Interaktion mit Maschinen macht die Arbeitswelt komplex (Komplexität) und Informationen dazu sind oft mehrdeutig, sodass Entscheidungen schwer zu treffen sind (Ambiguität). Wie kann diesen neuen Anforderungen nun begegnet werden, sodass Beschäftigte ihre Arbeitsplätze sichern und Organisationen wettbewerbsfähig bleiben? Simone Kauffeld und Hilko Paulsen wissen eine Antwort: durch die Entwicklung von Kompetenzen, die durch ein Kompetenzmanagement ermöglicht wird. In ihrem Buch behandeln sie den Ansatz des Kompetenzmanagements. Dies umfasst die „systematische Planung, Durchführung und Kontrolle des Aufbaus, des Erhalts und der Entwicklung von Kompetenzen auf Grundlage eines Kompetenzmodells“ (S. 28). Die AutorInnen bieten einen wissenschaftlich fundierten, sehr strukturierten Überblick über das Kompetenzmanagement und veranschaulichen die einzelnen Schritte anhand eines konkreten Fallbeispiels. Zudem geben sie vor dem Hintergrund aktueller Forschungsbefunde Handlungsempfehlungen für die Praxis.

In Kapitel 1 wird zuerst herausgestellt, dass Kompetenzen wertvolle Ressourcen sind, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Gerade in Zeiten der VUKA-Welt, steigt der Wert von Kompetenzen an. Kauffeld und Paulsen definieren den Kompetenzbegriff nicht nur, sondern grenzen ihn gut und verständlich von Begriffen wie Qualifikationen und Wissen ab und geben einen geschichtlichen Abriss über die Entstehung des Kompetenzbegriffs. Ein Überblick über die Eigenschaften der modernen Arbeitswelt (VUKA-Welt) zeigt, dass damit veränderte Kompetenzanforderungen sowohl an Organisationen als auch an Beschäftigte einhergehen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein Kompetenzmanagement mit der Strukturierung durch Kompetenzmodelle, d. h. einer Systematisierung relevanter Kompetenzen, unerlässlich.

Kapitel 2 thematisiert, wie bei der Entwicklung und Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen vorgegangen wird. Der klassische Ansatz leitet aus der Organisationsstrategie ein Kompetenzmodell ab und entwickelt daraus HR-Prozesse. Um jedoch gerade in sich rasch verändernden modernen

Arbeitswelten schnell ins Handeln zu kommen, stellen Kauffeld und Paulsen den ihrer Meinung nach besser geeigneten agilen Ansatz vor. Dieser stellt die Interessen und Ziele der Führungskräfte als auch der Beschäftigten in den Fokus. Die einzelnen Phasen des agilen Ansatzes werden in einer Tabelle übersichtlich dargestellt und können als Leitfaden für die Entwicklung eines agilen Kompetenzmanagements dienen.

Kapitel 3 geht genauer auf die Merkmale von Kompetenzmodellen ein. Diese sollen gegenwärtige und zukünftige relevante Anforderungen beschreiben, die sich in verschiedene Dimensionen einteilen lassen: generische vs. organisationspezifische Kompetenzen, Management- vs. Fachkompetenzen und fähigkeits- vs. verhaltensbasierte Kompetenzen. Um sich besser vorstellen zu können, wie ein Kompetenzmodell entwickelt wird, führen die AutorInnen zwei Beispiele aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen an. Diese Beispiele sind generische, d. h. organisationsübergreifende, Kompetenzmodelle, die dann an die jeweilige Organisation angepasst wurden. Dies ist besonders interessant im Hinblick darauf, dass bereits mehrere generische Kompetenzmodelle und generische Anforderungen existieren, auf welche die AutorInnen verweisen. Bei Bedarf können diese für die Entwicklung eigener Kompetenzmodelle genutzt werden. Als nächstes werden die einzelnen Phasen der Entwicklung von Kompetenzmodellen skizziert. Basierend auf der aktuellen Literatur zu Kompetenzmodellen, geben sie konkrete Empfehlungen für jede Phase – von den Vorüberlegungen über die Datenerhebung bis hin zur Nutzung und Verbreitung der Modelle. Vor dem Hintergrund der modernen Arbeitswelt, sind dabei besonders die Ergänzungen um Empfehlungen für das agile Kompetenzmanagement hilfreich.

Einen wesentlichen Schritt im Kompetenzmanagement stellt die Erfassung von Kompetenzen dar. Kauffeld und Paulsen beschreiben in Kapitel 4 die dafür nötigen Anforderungen – die Kompetenzmessverfahren sollen nicht nur tatsächlich Kompetenzen messen und die psychometrischen Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen, sondern auch den Gütekriterien der Praxis (Relevanz, Akzeptanz, Fairness, Ökonomie, Anwendungsbreite) entsprechen. Darauf folgt ein Überblick über die Arten der Kompetenzmessung (Befragung und Beobachtung) und die Vorstellung exemplarischer Verfahren dafür. Wie IT-gestützte Instrumente v. a. bei der Kompetenzmessung unterstützen können, wird in Kapitel 5 behandelt.

In Kapitel 6 wird beschrieben, wie Kompetenzen entwickelt werden. Dies geschieht durch Lernen außerhalb als auch innerhalb der Arbeit. Die AutorInnen spezifizieren drei Lernformate: formales Lernen (geplantes, organisiertes, beabsichtigtes Lernen), non-formales Lernen (eher organisiertes, teilweise beabsichtigtes Lernen) und informelles Lernen (nicht organisiertes, nicht bewusstes Lernen). Für alle Formen des Lernens muss die Organisation Bedingungen schaffen, die den Nutzen der Lernformate erhöhen. So ist es bspw. erforderlich, für Wei-

terbildungsmaßnahmen (formales Lernen) einen Transfer zu schaffen, damit das Gelernte auch in der Arbeit angewandt wird. Für jedes Lernformat werden zudem Methoden angeführt, die zur Gestaltung der Kompetenzentwicklung anregen.

In Kapitel 7 wird ein weiterer wichtiger Punkt im Kompetenzmanagement dargestellt: die Anerkennung von im Arbeitsleben erworbenen Kompetenzen. Dadurch wird sowohl die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen als auch die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gefördert. Die AutorInnen beschreiben die verschiedenen Formen der Anerkennung, wie z. B. das Sichtbarmachen erworbener Kompetenzen durch Dokumentationen. Abschließend gibt Kapitel 8 einen Ausblick auf das Kompetenzmanagement in einer immer stärker vernetzten und digitalisierten Zukunft und zeigt, dass das Kompetenzmanagement zukünftig mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement verknüpft werden sollte, um die Gesundheit von Beschäftigten zu erhalten.

Das Buch ist Teil der Buchreihe „Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie“ und richtet sich vorwiegend an Psychologiestudierende und sich weiterbildende Personen. Es liefert wertvolle theoretische Inhalte basierend auf der internationalen aktuellen Literatur zum Kompetenzmanagement. Darüber hinaus bietet es Anregungen und Tipps für all jene in der Praxis tätigen Personen (z. B. PersonalerInnen, BeraterInnen, Führungspersonen), die wissen wollen, wie sie ein Kompetenzmanagement gestalten und umsetzen können.

Besprochen von *Dr. Christina Mühlberger, Universität Salzburg*

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.

Digitalisierung und Diversity

Ein faires HR-System puffert Effekte der digitalen Überlastung ab. Ob neben dem Gesundheitsgefühl durch die Transformation auch Vielfalt gefördert wird, bleibt offen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Die Wirtschaftswoche verkündet im Juni 2017: „Digitalisierung klappt nur in gemischten Teams.“ Der Vorspann des Berichts über den Diversity-Tag und die Charta der Vielfalt sendet eine eindeutige Botschaft: „Inklusion, Integration von Flüchtlingen, schwul-lesbische Arbeitskreise: In Konzernen gehört Diversity-Management zum Alltag. Denn Vielfalt ist ein Wirtschaftsfaktor. Und die beginnt im Kopf der Manager.“ Auch die IHK zu Düsseldorf kündigt ein Forum und Barcamp zu Diversity und Digitalisierung an – mit der Keynote „Vielfalt 4.0 – Digitalisierung braucht Diversity“. Und auf der Kienbaum-Homepage beschreibt Anne von Fallois schon 2016 als Koordinatorin des Female Desks unter dem Titel „Disruption braucht Diversity – Vielfalt wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor“, dass die Digitalwirtschaft mit ihren jungen Talenten und flachen Hierarchien Vorreiter in Sachen Diversity ist. Gemeint ist hier die Diversity-Dimension Chancengleichheit für Männer und Frauen. Berater und Firmen scheinen ganz selbstverständlich mit der Kopplung Diversity – Digitalisierung umzugehen. Aber in der personalwissenschaftlichen Forschung fehlen noch empirische Studien.

Erfahrungswissen der Unternehmen analysieren

Wohl deshalb haben Annette Icks und Susanne Schlepphorst Ideen rund um die Vielfalt am Arbeitsplatz und das Diversity Management im Zeichen von Arbeit 4.0 in einem Artikel für die Ökonomenstimme zusammengetragen, die Schweizer Wissenschaftlerplattform www.oekonomenstimme.org. Die Autorinnen aus dem Institut für Mittelstandsforschung IFM in Bonn definieren Diversität als unternehmensspezifische Ressource, in der Mitarbeiter mit unterschiedlichen persönlichen Merkmalen besser in die Firma integriert und an sie gebunden werden können. Datenbrillen, Roboteranzüge, Cloud Computing, Recruiting Games und intelligente Lernprogramme könnten Ältere und Jüngere, Frauen und Männer, Menschen mit und ohne Handicap, eigentlich alle Mitarbeiter anders arbeiten lassen. Icks und Schlepphorst wollen viele Daten sammeln und digitalisierte Arbeitsweisen einsetzen, allerdings erst nach der Absicherung der Daten vor dem Missbrauch. Vor allem aber wollen sie aus dem Erfahrungswissen der Unternehmen wissenschaftliche Erkenntnisse gewinnen. Deshalb ist der Ar-

tikel in der Ökonomenstimme als Aufruf gedacht an Forscher, die sowohl an der Transformation als auch an den Diversity-Dimensionen arbeiten – oder arbeiten wollen.

Professor Thorsten Petry kann sich vorstellen, dass die Arbeitsweise in transformierten Unternehmen auch eine Zunahme von diversen Teams nach sich zieht. Das liege daran, dass Standardaufgaben, in denen homogene Teams erfolgreicher sind, mehr und mehr automatisiert werden und kreative, innovative Projekte in der Anzahl mehr werden. Wenn dort funktionale und emotionale Vielfalt herrsche, berge dies Potenziale für bessere Ergebnisse der Teams. Der 42-Jährige rückt an der Hochschule Rhein-Main der Digitalisierung in Unternehmen gerade fachlich näher. Im September hat er von Wolfgang Jäger, der in den Unruhestand geht, die Professur für Unternehmensführung im Studiengang Media Management übernommen. Petry wechselt damit vom Studiengang Internationales Management zu den Medienspezialisten und arbeitet noch stärker an der interdisziplinären Schnittstelle von Management, Technik und Design. Schon seit 2017 lehrt er als Dozent für Digital Leadership im MBA Digital Business Transformation an der Goethe Universität Frankfurt. Der Hochschullehrer betont, dass sich Diversity aus Sicht der Unternehmensführung letztlich im Unternehmenserfolg widerspiegeln muss. „Meta-studien“, so Thorsten Petry, „zeigen nur einen geringen generellen Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Diversity.“ Und Unternehmenserfolg sei nun mal der Motor der Veränderung.

Diversity hat mit Fairness zu tun

Nur bei bestimmten Fragestellungen ist es seiner Ansicht nach aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll, auf diverse Teams zu setzen: etwa in der Entwicklung von Autos, wenn unterschiedliche Kundengruppen bedient werden müssen, oder auf internationalen Märkten, wenn die anderen Kulturen früh einbezogen werden sollen. „Diversity hat aber auch mit Fairness zu tun“, betont Professor Petry. „Und das kann neben dem wirtschaftlichen Erfolg ein starkes Argument für mehr Diversity in Unternehmen sein.“ Genau da sind digitale Techniken hilfreich – ob bei der Integration von behinderten Menschen in den Arbeitsalltag oder beim Einsatz von Lernsoftware für Ältere.



V. l. n. r.: Prof. Dr. Thorsten Petry (Hochschule Rhein-Main), Prof. Dr. Stephan Kaiser (Universität der Bundeswehr München), Dr. Miriam Baumgärtner (Universität St. Gallen)

Stephan Kaiser wiederum, der an der Universität der Bundeswehr in München zu Personalmanagement und Organisation forscht, kann dem Einsatz von Algorithmen im Bewerbungsprozess viel abgewinnen. „Maschinen können nicht auf ihre unbewussten Vorurteile reinfallen wie Menschen“, sagt der Hochschullehrer, um gleich ein Aber anzuhängen: „Aber der Referenzdatensatz muss divers sein, sonst sucht Hans weiter Hänschen und Dimensionen wie Alter oder Migrationshintergrund, den man am Familiennamen erkennt, verhindern die Suche nach Vielfalt.“ Insgesamt erwartet der Personalprofessor durch die Digitalisierung einige positive Entwicklungen im HR-Sektor: Mobiles Arbeiten nutzt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Zeitzone werden in der Zusammenarbeit internationaler Teams überwunden, etwa durch weniger holprige Skype-Konferenzen, Menschen mit Sehbehinderung können E-Mails mit Sprache steuern. Kaiser fallen viele Einzelbeispiele ein. Größeren Projektbedarf sieht er in der Umgestaltung von Trainingseinheiten. „Wenn man Diversity-Trainings digitalisiert und kleinteilig anbietet, kann man diese leichter groß ausrollen“, so Stephan Kaiser. Auch Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder seien so besser zu erreichen. Fachlich steht nach Kaiser die Digitalisierung auch der Diversity-Dimension Geschlecht nicht im Weg. Zwar gehe die digitale Transformation mit ihrer Informatisierung erst einmal in Richtung MINT-Fächer und damit in tradierte Männerdomänen. Digital Leadership aber kommt spätestens in der zweiten Runde dazu – und das erfordert Kommunikationsfähigkeit und Medienkompetenz, Hierarchiearmut und ein gutes Gefühl für Teambuilding-Prozesse, also gemeinhin Eigenschaften, die Frauen zugeschrieben werden.

Professor Kaiser sieht die Chancen der Digitalisierung, rät aber dazu, die Diskussion nicht zu überfrachten: „Für erfolgreiche Diversity ist Digitalisierung nur ein Punkt.“ Allerdings einer, das zeigt die Forschung an der Universität St.

Gallen, der kontinuierlich mit anderen Themen korrespondiert. Am Center for Disability and Integration untersucht die wissenschaftliche Projektleiterin und Postdoktorandin Miriam Baumgärtner im Team von Professor Stephan Böhm die gesundheitlichen Effekte der Digitalisierung am Arbeitsplatz in einer repräsentativen Längsschnittanalyse. Abgefragt wurden unter anderem subjektive Gesundheit, emotionale Erschöpfung und Arbeits- sowie Lebenszufriedenheit in unterschiedlichen Branchen während der Transformation der Arbeitswelt. Die Wissenschaftler wollten wissen, welche Variablen der Arbeitsplatzveränderungen sich auf die Gesundheit auswirken. Gemessen wurde ein inklusives Klima, weil dieses Item eindeutiger und leichter fassbar ist als der Begriff Diversity mit seinen vielfältigen und politisch besetzten Implikationen.

Partizipation erhöht tendenziell die Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Das Fazit der Forscher: Ein faires HR-System und Partizipation, also das Gefühl, eine Stimme zu haben, puffern negative Effekte digitaler Überlastung ab. Dazu Miriam Baumgärtner: „Jüngere Mitarbeiter spüren eher als ältere die Ermutigung, eigene Beiträge einzubringen und schätzen, dass Verbesserungsvorschläge aller Mitarbeiter ernsthaft in Betracht gezogen werden.“ Das erhöht bei ihnen tendenziell die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Interessant und überraschend ist unter dem Aspekt Diversity ein zweites Ergebnis: In den Branchen Bau- und Ausbauberufe, IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe und in den Verkehrs- und Logistikberufen sehen mehr Frauen als Männer faire Aufstiegsmöglichkeiten – Digitalisierung geht also einher mit fairen HR-Praktiken gegenüber einer bisher eher vernachlässigten Mitarbeitergruppe. Zumindest gefühlt. Denn ob der Zusammenhang sich sachlich und kausal herstellen lässt, darüber sagen die Daten nichts aus.

Im Wettbewerb mit Avataren

Christine Harbring setzt auf Experimente. An der RWTH simuliert die Organisationsprofessorin Anreizsituationen, um die Wirkung unterschiedlicher Incentives zu messen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Studierende treten gegen Avatare an. An der RWTH – der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, die für ihre Ingenieurwissenschaften berühmt ist, betreten auch Wirtschaftswissenschaftler virtuelles Neuland. Christine Harbring, seit 2010 Inhaberin des Lehrstuhls für Organisation, untersucht mit Experimenten auf dem Holodeck, unter welchen Wettbewerbsbedingungen Menschen ihre Leistungsbereitschaft verändern und im Ergebnis mehr oder weniger leisten. Wie im Kinokassenschlager Star Trek bewegen sich die Teilnehmer in virtuellen Welten, in denen Arbeits- und Teamsituationen simuliert werden. Virtual-Reality-Brillen wurden von ihrem Kollegen Özgür Güler für die ökonomische Forschung an der RWTH nutzbar gemacht und ermöglichen nun die Simulation realistischer Szenarien. Die Universitätsprofessorin will ihre Forschung rund um den Wettbewerb so noch näher an die Praxis bringen. „Wir können Fälle konstruieren, in denen die Grenze zwischen hilfreichem und zerstörerischem Wettbewerb gemessen wird“, sagt die 44-Jährige. Die Fragen: Wann wird die Kooperationsnorm durch den Wettbewerb in den Hintergrund gedrängt? Wann arbeiten Menschen am besten? Oder sogar: Wann weckt Wettbewerb falsche Anreize und fördert Sabotagehandlungen? Die Wissenschaftlerin ist sicher: „Diese Forschungsfragen haben uns auch früher bewegt, aber jetzt, wo die Technik nicht mehr schwierig und teuer ist, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten.“

Bonussysteme können die Leistung verschlechtern

Erste Ergebnisse geben Harbring recht. Im Wettkampf mit dem Avatar sind Anreize am wirksamsten, wenn die Kunstfigur im Cyberspace etwa gleich gut arbeitet. Die Teilnehmer beobachten ihren Mitbewerber. Ist dieser unerreichbar leistungsstark oder zu schlecht, mindert das das eigene Engagement. Dazu passen Ergebnisse aus dem Jahr 2013 über Bonussysteme, die ins Leere laufen oder sogar die Leistung verschlechtern, wenn sie ohne Differenzierung großzügig oder scheinengenau sind. Damals konnten in einem zweiten Setting die Teilnehmer den Bildschirm des (fiktiven) Kollegen für 20 Sekunden blockieren – also seine Arbeit sabotieren. Und sie taten dies im Experiment auch, jedenfalls solange ihre Aktion anonym blieb. Wird

die Identität des Sabotierers offengelegt, zeigt eine neuere Studie, sinken die Fälle. Ein Risiko für die Unternehmen entsteht, wenn die Mehrleistung durch Sabotage aufgefressen wird. Das Fazit dieser Forschung: Unternehmen und Organisationen sollten ihre Bonus- und Beurteilungssysteme evaluieren, um nicht in die Fallen falsch gesetzter Anreize zu treten, besonders wenn der induzierte Wettbewerb in den Vordergrund tritt.

Vertrauen in die Fehlerkultur erforschen

Die Wettbewerbskultur wird davon beeinflusst, ob Organisationseinheiten miteinander arbeiten sollen oder etwa an mehreren Standorten unabhängig voneinander, ob Teams beurteilt werden oder individuelle Leistung gemessen wird und wie sich Fehler auf die Karriere auswirken. In einem DFG-Projekt untersuchen Christine Harbring und ihr RWTH-Kollege Torsten-Oliver Salge aktuell, wie Fehler berichtet werden. Auch hier können negative Informationen sachlich durchgereicht, aber auch verzögert, beschönigt oder sogar unterbunden werden. Die unerwünschte Lücke zwischen Bericht und Realität kann wirtschaftliche Folgen für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens haben. Die Forscher kombinieren Feldstudien mit Laborexperimenten und wollen so dem Vertrauen in den Prozess der Leistungsbeurteilung und der Fehlerkultur auf die Spur kommen.

Immer neue Varianten des Wettbewerbs in Organisationen beschäftigen Christine Harbring. Die Hochschullehrerin wurde 1974 in Köln geboren und machte ihr Abitur am Tagesheimgymnasium Kerpen, einer der ersten Ganztagschulen Deutschlands. Harbring startete zunächst mit zwei sehr unterschiedlichen Studiengängen: Deutsche Literatur und Volkswirtschaftslehre. An den Universitäten Bonn und Münster sowie an der Sorbonne in Paris verfolgte die Studentin, die wegen ihrer Leistungsstärke von der Studienstiftung des deutschen Volkes gefördert wurde, beide Interessen gleichermaßen. Aber während eines Praktikums bei der Bertelsmann Fachinformation entdeckte sie, „dass ich gerne mit vielen Zahlen hantiere und diese für Analysen nutze“. So schlug das Pendel schließlich Richtung Volkswirtschaftslehre aus. Dazu trug auch die Möglichkeit bei, experimentell zu arbeiten. Die studentische Hilfskraft im Laboratorium für experimentelle

Wirtschaftsforschung machte 2000 ihr VWL-Diplom – und sie blieb dem Labor treu.

Bis zu ihrer Promotion 2003 untersuchte Christine Harbring Wettbewerbsmechanismen in Unternehmen und Organisationen. „Damals begann die Betriebswirtschaftslehre gerade mit experimentellen Methoden“, erinnert sich die Universitätsprofessorin, die als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personal- und Organisationsökonomie mit Elan dieses neue Feld beackerte. Harbring war an zwei DFG-Projekten beteiligt: „Experimentelle Studien zu Entlohnungsschemata, insbesondere zu Turnieren“ und „Anreize in Organisationen“. Ihre Dissertation „Experimental Studies on Incentives in Organizations“ wurde von der Gesellschaft für experimentelle Wirtschaftsforschung mit dem Heinz Sauermaun-Preis 2002/2003 ausgezeichnet. Wettbewerbsfragen unter Menschen in Organisationen lassen die Forscherin bis heute nicht los. 2009 habilitierte sie zu „Trust, Performance Management and Careers in Organizations“. Die Wirkung von Vertrauen auf die Leistungsbereitschaft und die tatsächliche Leistung einzelner Mitarbeiter messen zu können, dafür entwickelt sie Messinstrumente in Laborsituationen wie aktuell den Wettkampf zwischen Menschen und Avataren.

Studierende mit dem Forschungsvirus infizieren

Ob als HRM-Lehrstuhlinhaberin am KIT – Karlsruher Institut für Technologie oder jetzt an der RWTH: Christine Harbring wirbt für evidente Studien und möchte so viele Studierende wie möglich mit dem Forschungsvirus infizieren. „Es mag sein, dass wissenschaftliches Arbeiten oft abstrakt wirkt“, räumt sie ein. „Aber Personalinstrumente und Organisationselemente in ihrer Wirkung zu analysieren, ist praxisrelevant.“ Die noch neuen virtuellen Techniken machen Spaß. Gerade Frauen rät Harbring, nicht zu früh und mit Blick auf die Familie aus der Hochschule abzuwandern. Die DFG – Deutsche Forschungsgemeinschaft erlaube zum Beispiel, in ihrer Projektförderung beides zu verbinden. Als Mutter von drei Kindern zwischen fünf und dreizehn Jahren hat die Wissenschaftlerin da selbst einschlägige Erfahrungen. Doch weil die meisten Studentinnen und Studenten letztendlich keine wissenschaftliche Karriere anstreben, sondern eine in der Wirtschaft, unterstützt die Hochschullehrerin frühzeitig die Kontaktaufnahme zur Unternehmenspraxis. Harbring unterhält weiter Verbindungen zu Kollegen ihres ehemaligen Arbeitgebers Towers Perrin, die heute bei der Unternehmensberatung HKP Group tätig sind. Junge Studierende ermutigen ist das eine, Berufstätige weiterzubilden das andere. Christine Harbring unterrichtet seit Jahren an der RWTH Business School, an der Führungskräfte parallel zum Job ihren MBA machen.

Neben Forschung und Lehre standen und stehen auf dem Stundenplan der Universitätsprofessorin auch immer wieder Funktionen in der universitären Selbstverwaltung und Ehrenämter.



PROF. DR. CHRISTINE HARBRING

Lehrstuhl für Organisation

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

RWTH Aachen

christine.harbring@org.rwth-aachen.de

<http://www.org.rwth-aachen.de>

Denn es reicht ihr nicht, persönliche Erfolge vorzuweisen, sie will ihren Berufsstand voranbringen. Als Geschäftsführerin der Betriebswirtschaftlichen Vereinigung in Bonn förderte sie 2000 bis 2003 den wissenschaftlichen Nachwuchs ihrer Zunft. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern an der RWTH Aachen ist sie Vorsitzende des Prüfungsausschusses und Sprecherin der Research Area MOE – Managerial and Organizational Economics, in der VWLer und BWLer gemeinsam Unternehmen und Märkte analysieren. Für die Wissenschaftliche Kommission Personal im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft organisierte sie zusammen mit ihrem Kollegen Christian Grund in Aachen das 19. Kolloquium mit. Und am wissenschaftlichen German Journal of Research in Human Resource Management, bis 2015 Zeitschrift für Personalforschung, begutachtet sie als Editor die eingereichten Arbeiten.

Die Big-Data-Täuschung

Prof. Dr. Norbert Gronau, Professor für Wirtschaftsinformatik, Schwerpunkt Prozesse und Systeme, Universität Potsdam

Die Vision von Business Analytics liegt darin, emotional geprägte Ergebnisse durch Erkenntnisse, gewonnen aus einer riesigen puren Datenmenge und ihrer Auswertung, zu ersetzen. Social Media, das Internet der Dinge oder ein Cyber-physisches System verbinden informationsgetriebene und technische Komponenten. Soweit die Idee. Doch häufig kann Big Data gerade bei Fragestellungen, in denen es um Menschen und Meinungen geht, nur Korrelationen, nicht aber kausale Zusammenhänge beschreiben. Die Methode ist unzureichend.

Und so sammeln sich die Gegner der Datenerfassung. Ihre Gegenargumente werden lauter: Die pure Masse bringt nichts. Bei Twitter ist die User-Gruppe zu homogen, um Vorhersagen herauszufiltern. Das Lehrgeld ist zu hoch, weil 50 Prozent der Big-Data-Projekte scheitern. Aber mit diesen Argumenten wird das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Im Bewusstsein um die Hürden können seriöse Forscher sehr wohl einen Weg finden.

Entscheidend für stimmige Ergebnisse ist es, den menschlichen Faktor einzukalkulieren. Sowohl die Fragestellungen als auch die Interpretation von großen Datenerhebungen sind von Menschen beeinflusst – wissentlich oder durch unbewusste Vorurteile, die jeder aus seiner Kultur, seinen Werten und seiner Biografie mitbringt. Personen setzen die Algorithmen auf und bestimmen, welche Items für Forschung oder Anwendung

genutzt werden oder eben nicht. So wollte Amazon seinen Rekrutierungsprozess durch künstliche Intelligenz perfektionieren, um aus jeweils 100 Bewerbern die fünf Besten zu eruieren. 2017 wurde das automatisierte Recruiting-Projekt gestoppt, weil die Algorithmen systematisch Frauen benachteiligten. Die Ursache dieser maschinellen Vorurteile: Als Lernmaterial wurde das System mit Bewerbungen der vergangenen zehn Jahre gefüttert, die fast ausschließlich von Männern eingereicht wurden. Die Eigenschaft männlich wurde dadurch hoch bewertet.

Raus aus der Big-Data-Falle

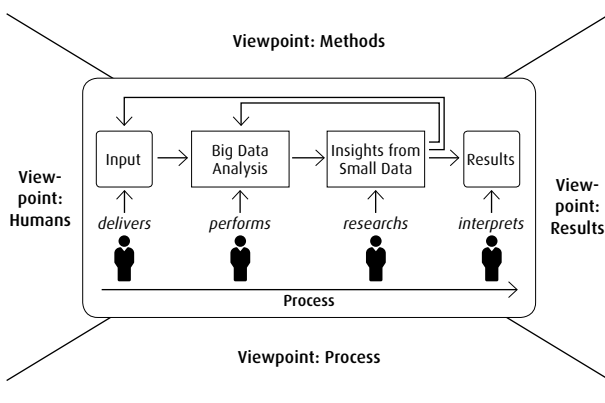
Freilich kann man gegensteuern, wenn man sich die Fehlerquellen bewusst macht. Zum einen kann man kulturelle Vielfalt ins Team holen. Zum anderen muss man den menschlichen Faktor offenlegen. Doch es fehlen die Spezialistinnen und Spezialisten, die mit den Anwendungen richtig umgehen können. Und nur wenn Menschen die richtigen Fragen stellen, erzielen die Systeme brauchbare Ergebnisse. Big Data kann mehr als die Vor- und Werturteile der Eingebenden widerzuspiegeln.

Allerdings liegen die Daten ganz oft nicht in auswertbaren Formaten vor. Algorithmen bleiben zu oft ein Rätsel. Für die Wirtschaft bedeutet das: Die richtigen Anwendungen für Business Analytics müssen sehr aufwendig in den Unternehmen eingerichtet werden. Schon das ist ein Problem für kleine und mittelgroße Firmen. Außerdem ist unsere Klick-and-Touch-Welt auf Textdateikonfigurationen ausgerichtet und für das Hochladen von Daten in Big Data Cubes häufig nicht mehr vorbereitet.

Was also können die Unternehmen tun, die noch kein Business Analytics umsetzen können? Sie können Small-Data-Anwendungen nutzen. Dabei werden kleinere Gruppen von Mitarbeitern beobachtet und interviewt. Mit rund 50 Teilnehmern und Teilnehmerinnen erhält man veritable Ergebnisse – wenn die Fragestellungen und Auswertungen dem Small Data angepasst sind.

Für große Forschungsprojekte und die Chance auf Massendaten rege ich die Untersuchung der Frage an, ob eine Kombination von Big-Data-Analysen und Small-Data-Elementen die Seriosität von Ergebnissen stärken kann. Möglicherweise ist es sinnvoll, eine Integrationsplattform zu schaffen zwischen Big Data und Small Data. Dann werden den großen Zahlen qualitative Aspekte hinzugefügt.

Abb.: Forschung zur Datennutzung



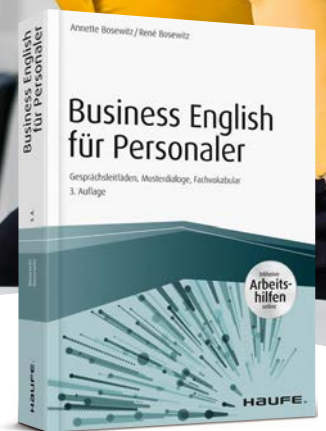
MODERNER HR-SERVICE



ISBN 978-3-648-11777-4 | Bestell-Nr. E14068
Buch: € 39,95 [D] | eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-11689-0
Bestell-Nr. E04323
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]



ISBN 978-3-648-11680-7
Bestell-Nr. E04435
Buch: € 39,95 [D]
eBook: € 35,99 [D]

DIE PERFORMANCE STEIGERN

Fachkräftemangel, Bewerbermarkt und Kostendruck zwingen HR-Abteilungen, noch effizienter zu arbeiten. Dieses Buch stellt die wichtigsten Anforderungen vor. Es gibt Tipps für die Auto-matisierung von Prozessen und zeigt typische Problemfelder. Anhand einer Checkliste können Sie den Optimierungsbedarf Ihrer eigenen Abteilung erkennen. Best Practices zeigen, wie Sie die Probleme lösen können.

- ✓ Organisationelle Optimierung
- ✓ Fachkenntnis und Arbeitskompetenzen prüfen und aufwerten
- ✓ Häufige Fehler bei Prozessen
- ✓ Outsourcing-Möglichkeiten
- ✓ Optimale Nutzung von IT und Software

**Jetzt versandkostenfrei
bestellen:**

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

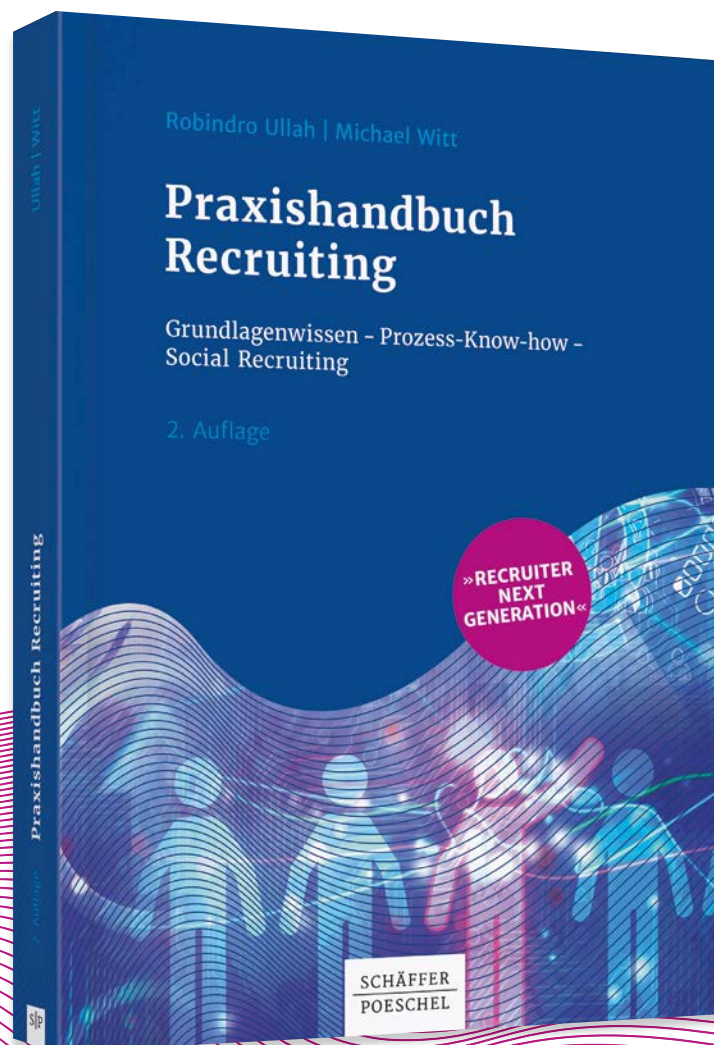
Next Level Recruiter

Wo finde ich fehlende Fachkräfte und wie spreche ich sie richtig an?
Wie gestalte ich einen effektiven und effizienten Recruiting-Prozess?
Wie kann ich die Chancen des digitalen Wandels und von Social Media für mein Recruiting nutzen?

Das Buch bietet einen kompakten und vollständigen Überblick über das Thema Personalbeschaffung. Verknüpft mit vielen Fallbeispielen beschreibt es anhand eines idealtypischen Recruitingprozesses alle anfallenden Aufgaben.

In der 2. Auflage besonders im Fokus: Social Recruiting. Ideal zur Einarbeitung und als Nachschlagewerk für die Praxis.

- Kompakter und vollständiger Überblick zum Recruiting
- Recruiting in Zeiten des digitalen Wandels: wichtige Tools
- Mit dem prämierten Schulungskonzept „Recruiter Next Generation“



Ullah/ Witt

Praxishandbuch Recruiting
Grundlagenwissen – Prozess-Know-how – Social Recruiting

2., aktual. und überarb. Auflage 2018.
389 S. Geb. € 49,95
ISBN 978-3-7910-4161-2

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER
POESCHEL