

03 2015 | 67. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Trends bei der variablen Vergütung: Verbreitung und Wirkung

Variable Vergütung in Deutschland – ein
Überblick s. 10

KAMPKÖTTER/LASKE/SLIWKA

Behavioural Incentives: Alternativen zu Pay-
for-Performance-Anreizen s. 16

ENGLMAIER/KOLASKA

State of the Art: Ursachen und Folgen
destruktiver Führung s. 46

WALTER

Teamboni: Wie man Gewinn und Gehälter mit
dem gleichen Instrument erhöhen kann s. 22

FRIEBEL/HEINZ/ZUBANOV

Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in
der Personalauswahl s. 26

FUNK/NACHTWEI/MELCHERS

Essentials: Richtungsweisendes aus
internationalen Top-Journals s. 50

KREBS/LEHMANN-WILLENBROCK

Jeder 2. Mitarbeiter steht unter Druck!*

Nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes ist die **Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastung** Ihrer Mitarbeiter Pflicht.

Kostenlose Broschüre sowie FactSheets zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung können hier angefordert werden: www.bad-gmbh.de/gbp



Die B·A·D Gruppe betreut mit mehr als 3.000 Experten in Deutschland und Europa 250.000 Betriebe mit 4 Mio. Beschäftigten zu den Erfolgsfaktoren Arbeitsschutz, Sicherheit, Gesundheit und Personal.



B·A·D
GESUNDHEITSVORSORGE UND
SICHERHEITSTECHNIK GMBH

* 52% der Beschäftigten stehen unter starkem Termindruck, laut Stressreport Deutschland 2012 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Liebe Leserinnen und Leser,



Dirk Sliwka
Universität zu Köln

variable Vergütungssysteme sind ein Grundbestandteil im „Instrumentenkasten“ des Personalmanagements. Dennoch lässt sich immer wieder trefflich über ihre Wirksamkeit streiten. Während früher dazu in Forschung und Praxis zwischen verschiedenen Denkschulen oft herzhaft Kämpfe in theoretischen Debatten ausgetragen wurden, tritt an diese Stelle heute immer häufiger das sorgfältige Sammeln empirischer Evidenz. Wird in der Forschung sauber gearbeitet, dann ersetzt klare Erkenntnis spekulative weltanschauliche Debatten.

In diesem Heft werden einige Beispiele aus der aktuellen Forschung dazu dargestellt. Im Interview nimmt Harald Hau, ein renommierter empirischer Finanzmarktforscher, Stellung zur Diskussion über die Regulierung von Bonussystemen in Banken. Im Beitrag von Laske/Kampkötter/Sliwka wird mit Hilfe des neuen Linked Personnel Panel (LPP) ein aktueller Überblick über die Struktur variabler Vergütung in Deutschland gegeben sowie Zusammenhänge mit dem Mitarbeiterengagement untersucht. Englmaier/Kolaska befassen sich mit der Frage, wann man auch mit großzügiger reiner Fixvergütung Mitarbeiter motivieren kann und warum gerade dann die Personalauswahl an Wichtigkeit gewinnt. Friebel/Heinz/Zubnov schließlich zeigen an einem konkreten Fall, wie ein gut gestaltetes variables Vergütungssystem den Unternehmenserfolg einer Bäckereikette gesteigert hat – und wie dies im Feldexperiment präzise nachgewiesen werden konnte.

Empirische Personalforschung bleibt also spannend. Schön ist zu beobachten, dass hier die Interessen von Forschung und Praxis immer stärker zusammenwachsen.

Dirk Sliwka

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

MANAGING EDITORS

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

EDITORIAL BOARD

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

FÖRDERKREIS

Prof. Dr. Bernd Siegemund, B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH
 Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
 Michael Reinelt, Generali Versicherungen



Luther.



IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **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 Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolf Jessl, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Head of Sales:** (verantwortlich für Anzeigen): Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-556, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com **Key Account Manager:** Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne.Goebel@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 98 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Vstock LLC / thinkstockphotos.de **Druck:** Kessler Druck + Medien GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Erfordert bessere Bankenaufsicht eine Kontrolle der Bonuszahlungen?
Interview mit Prof. Dr. Harald Hau
- 10 Variable Vergütung in Deutschland – ein Überblick
Dr. Patrick Kampkötter, Katharina Laske und Prof. Dr. Dirk Sliwka
- 16 Behavioural Incentives – Alternativen zu Pay-for-Performance-Anreizen
Prof. Dr. Florian Englmaier und Dr. Thomas Kolaska
- 22 Teamboni: Wie man Gewinn und Gehälter mit dem gleichen Instrument erhöhen kann
Prof. Guido Friebel, Jun.-Prof. Dr. Matthias Heinz und Prof. Nick Zubanov

NEUE FORSCHUNG

- 26 Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl
Lena Funk, Prof. Dr. Jens Nachtwei und Prof. Dr. Klaus Melchers
- 32 Mitarbeiterbindung im Rahmen dualer Studiengänge
Prof. Dr. Petra Hardock und Prof. Dr. Stefan Huf
- 39 Die Bedeutung der Work-Life-Balance für eine zeitgemäße Personalarbeit
Prof. Dr. Ernst Deuer

STATE OF THE ART

- 46 Ursachen und Folgen destruktiver Führung
Prof. Dr. Frank Walter

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Benjamin P. Krebs und Nale Lehmann-Willenbrock

SERVICE

- 4 In eigener Sache
- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile: Schöner Schein
- 58 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Eric Kearney

Zeitschriftenranking VHB-JOURQUAL 3

Aktuelle Erkenntnisse der Personalforschung finden sich heute überwiegend in Zeitschriften. Wissenschaftliche Karrieren werden durch die Anzahl und Wertigkeit von Publikationen in anerkannten, möglichst internationalen Fachjournals beeinflusst. Um diese Qualität auch quantitativ messbar zu machen, werden unterschiedliche Kriterien herangezogen. „Impact Faktoren“ messen beispielsweise, wie oft Artikel der jeweiligen Zeitschrift durch andere wissenschaftliche Zeitschriften zitiert werden. Entsprechende Angaben finden sich auf der Homepage der jeweiligen Zeitschrift und können grundsätzlich auch für Praktiker hilfreich sein. Allerdings existieren unterschiedliche Indizes und die konkrete Interpretation erfordert Übung.

Erleichtert wird diese Bewertung seit gut zehn Jahren durch VHB-JOURQUAL, das seit März 2015 in einer aktualisierten Version vorliegt. VHB-JOURQUAL ist ein Ranking von knapp 1.000 betriebswirtschaftlichen Fachzeitschriften. Es basiert auf einer Befragung der im Verband der Hochschullehrer der Betriebswirtschaft zusammengeschlossenen Wirtschaftswissenschaftler, an der sich Anfang 2015 mehr als 1.100 Hochschullehrer beteiligt haben. Hervorzuheben ist, dass es sich um eine gesamthafte Bewertung der Zeitschriften handelt und nicht um eine Bewertung einzelner Artikel oder Personen. Das Rating ist vor allem als Orientierungshilfe für Nachwuchswissenschaftler gedacht, um diesen eine Hilfestellung für die Einreichung eigener Beiträge zu liefern. Dabei versteht sich VHB-JOURQUAL als ein Beitrag zur Verbesserung der Transparenz, wobei dieser Indikator isoliert betrachtet selbstverständlich auch Problemen unterliegt und

nicht zur Grundlage von Personenrankings herangezogen werden sollte (siehe hierzu die Stellungnahmen auf www.vhb-online.de).

Die Erfassung und Ergebnisdarstellung unterliegen einer regelmäßigen Kritik und Weiterentwicklung. In der aktuellen Version wurden zunächst die Bewertungsoptionen in den Fragebögen (A+, A, B, C, D, keine wissenschaftliche Zeitschrift) angepasst. Die zuvor bestehende Kategorie „E“, in der sich beim letzten Ranking 2011 Praktikerzeitschriften wie PERSONAL, Personalführung, Personalmagazin oder Personalwirtschaft befanden, wurde gestrichen. Die Ergebnisse werden zudem nun auch in Teilrankings dargestellt, sodass auch für den Praktiker eine schnelle Übersicht über die relevanten Zeitschriften im Bereich Personal und Organisation möglich ist. Zudem ist in den Darstellungen nicht nur die Gruppenbildung gemäß der Bewertungsoptionen A+ bis D ersichtlich, sondern ein Rückschluss auf die detaillierten Bewertungen ist möglich.

PERSONALquarterly schafft Sprung in „wissenschaftliche Zeitschrift“

Während in der letzten Befragung 2011 noch die Vorgängerzeitschrift PERSONAL bewertet wurde, erfolgte nun erstmals eine Bewertung des PERSONALquarterly. Besonders erfreulich aus Sicht der Macher: Die Bewertung ergab eine Einordnung unter „D“ als wissenschaftliche Zeitschrift. Obwohl die Zielgruppe wissenschaftsinteressierte Praktiker sind, freuen wir uns über diese Anerkennung aus dem Wissenschaftsbereich und sehen dies als Ansporn zur stetigen Weiterentwicklung.

Die Redaktion und die Herausgeber

Abb. 1: Teilranking Personal/Organisation

Zeitschrift	JQ3	JQ2	Anzahl Voten A+ bis D	Verteilung der Voten					Verteilung	Anteil Rating o. besser	Nicht Wiss.	Nicht BWL
				A+	A	B	C	D				
zfo – Zeitschrift Führung + Organisation	D	E	86	0,0%	0,0%	8,1%	39,5%	52,3%		47,7%	23,2%	0,0%
Corporate Reputation Review	D	D	50	0,0%	8,0%	14,0%	20,0%	58,0%		42,0%	0,0%	0,0%
PERSONALquarterly (früher: PERSONAL: Zeitschrift für Human Resource Management)	D	E	26	0,0%	0,0%	11,5%	19,2%	69,2%		30,8%	36,6%	3,7%

Anmerkungen: A+ = Herausragende, weltweit führende wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet der BWL oder ihrer Teildisziplinen

A = Führende wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet der BWL oder ihrer Teildisziplinen

B = Wichtige und angesehene wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet der BWL oder ihrer Teildisziplinen

C = Anerkannte wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet der BWL oder ihrer Teildisziplinen

D = Wissenschaftliche Zeitschrift auf dem Gebiet der BWL oder ihrer Teildisziplinen

Erfordert bessere Bankenaufsicht eine Kontrolle der Bonuszahlungen?

Das Interview mit **Prof. Dr. Harald Hau** (Universität Genf und Swiss Finance Institute) führte **Prof. Dr. Dirk Sliwka**

PERSONALquarterly: *Bonussysteme werden oft verantwortlich gemacht für die exzessive Risikoaufnahme vor der Finanzkrise. Was sagt die empirische Forschung zu der Frage? Haben uns die Bonuspläne in die Finanzkrise gestürzt oder sind sie zumindest mit verantwortlich für die Probleme der Banken?*

Harald Hau: Die ehrliche Antwort auf diese Frage ist: Wir wissen es nicht. Wenn ein Flugzeug abstürzt, wird alles unternommen, um der Ursache auf den Grund zu gehen. Alle verfügbaren Daten werden erhoben und eine Expertengruppe unternimmt eine Untersuchung, um die Ursache zu finden. Für die Finanzkrise hätte eine vergleichbare Anstrengung bedeutet, dass man die relevanten Daten zu Bonuszahlungen und Risikopositionen der Banken systematisch zusammenstellt und aufarbeitet, was aber nicht erfolgt ist.¹

PERSONALquarterly: *Deine neueste Veröffentlichung basiert aber doch auf der Auswertung umfangreicher Gehaltsdaten von 66 Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Was können wir aus dieser Analyse lernen?²*

Harald Hau: Unsere empirische Studie konzentriert sich auf den Ertrag und das Risiko im Eigenhandel der Banken, der allerdings nicht der Auslöser der Finanzkrise war. Wir waren hier ausnahmsweise in der Lage, die Gehaltsstruktur der Mitarbeiter dieser Bankabteilungen genau zu messen und mit dem erwirtschafteten Gewinn und Risiko zu vergleichen. Die Analyse zeigt, dass ein höherer Bonusanteil sowohl mit höheren Erträgen als auch mit höherem Risiko einhergeht. Unter bestimmten Annahmen können wir ebenfalls zeigen, dass dieser Zusammenhang ein kausaler ist: Stärkere Bonusanreize führen zu höheren Handelsgewinnen und vergrößern gleichzeitig das Handelsrisiko.

PERSONALquarterly: *Anreizentlohnung in Banken bewegt sich also in einem Zielkonflikt?*

Harald Hau: Grundsätzlich sollte ein optimales Anreizsystem die Wertschöpfung einer Bank maximieren – man spricht auch von Kapitalwert (auf Englisch: NPV)-Maximierung. Ein größe-

rer Gewinn ist positiv und vergrößert den Kapitalwert; ein höheres (systematisches) Risiko verlangt hingegen eine stärkere Diskontierung und verringert den Kapitalwert der Handelsaktivität. Konkret bedeutet dies, dass ein optimales Anreizsystem höhere Gewinne gegen höheres Risiko abwägen muss. Wertvernichtung kann sowohl aus zu geringen als auch zu hohen Anreizen resultieren. Für die Vorkrisenperiode der Jahre 2003 bis 2007 finden wir, dass die Bonusanreize tendenziell zu stark waren für eine Kapitalwertmaximierung der Banken. Das ändert sich aber in der Krisenperiode der Jahre 2008 bis 2012, weil die Bonuszahlungen stark verringert wurden. Wir finden keinen Hinweis auf exzessive Bonusanreize in der zweiten Periode.

PERSONALquarterly: *In der EU gilt seit dem letzten Jahr die Richtlinie, dass Bonuszahlungen in Banken in der Regel auf 100 Prozent des Fixgehalts begrenzt sein müssen. Es deutet sich an, dass nun die Fixgehälter steigen, ohne dass die Gesamtvergütung sinkt – offenbar um die Manager für die niedrigeren Bonuszahlungen zu kompensieren. Ist damit das Ziel der Richtlinie verfehlt?*

Harald Hau: Ich kenne keine seriöse empirische Studie, auf die sich die EU-Richtlinie stützen könnte. Die Deckelung des Bonus bei 100 Prozent des Grundgehaltes ist willkürlich gewählt und liegt nach den Ergebnissen unserer Analyse weit unter der verbreiteten Entlohnungspraxis vieler (insbesondere anglo-amerikanischer) Banken selbst in der Krisenperiode 2008 bis 2012. Die Bankenregulierung wird hier zum Spielball von symbolischer Politik und politischem Opportunismus. Das wird kaum zu mehr Finanzstabilität führen. Höhere Eigenkapitalfinanzierung und mehr Transparenz der Aktiva der Banken wären viel sinnvollere Regulierungsvorhaben.

PERSONALquarterly: *Ökonomen diskutieren teilweise durchaus kritisch die staatlichen Interventionen. Eine grundlegende Frage in der Debatte ist, ob Eigentümer und Aktionäre nicht schon aus Eigeninteresse danach streben werden, langfristiges Handeln zu fördern. Dann könnte man hoffen, dass die Vergütungskomitees aus Fehlern auch ohne gesetzliche Regeln lernen werden, gute Systeme zu gestalten. Ist das plausibel?*

Harald Hau: Bei Großbanken gibt es in der Regel weder eine funktionierende Aufsicht durch die Aktionäre noch durch die öf-

¹ Eine vergleichbare Feststellung findet sich bei Luigi Zingales, 2011, The Unexamined Crisis, <http://www.project-syndicate.org/commentary/the-unexamined-crisis>

² Eine Zusammenfassung findet sich unter <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/publications/docbase/details.html?docId=19153817> und der vollständige Beitrag unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2507720

fentliche Bankenaufsicht. Beide gibt es auf dem Papier, aber nicht in der Realität. Der bekannte Banker Josef Abs hat das mal so auf den Punkt gebracht: Was ist der Unterschied zwischen einem Aufsichtsrat und einer Hundehütte? Antwort: Die Hundehütte ist für den Hund und der Aufsichtsrat für die Katz! In einem Automobilkonzern zum Beispiel kann der Aufsichtsrat durchaus seine wichtige Kontrollfunktion durchführen, falls er mit kompetenten und unabhängigen Managern besetzt ist. Anhand weniger Kennziffern lässt sich der Erfolg wichtiger neuer Automodelle abbilden. Das Bankgeschäft ist in der Regel viel undurchsichtiger und Misserfolg kann immer leicht durch höheres Risiko verschleiert werden. Aufsichtsratsmitgliedern fehlen in der Regel die nötigen internen Informationen, um ihre legale Kontrollfunktion wirklich wahrzunehmen. Besonders in den Landesbanken wurden Aufsichtsratsposten zudem an Leute vergeben, denen es an Finanzkompetenz fehlte. Wenn den Aufsichtsratsmitgliedern ein hinreichender Einblick in das Bankgeschäft verwehrt bleibt, kann man auch nicht erwarten, dass diese zur Optimierung von Anreizsystemen beitragen. Das gleiche Informationsdefizit erstreckt sich auf die öffentliche Bankenaufsicht, wobei das Problem hier noch gravierender ist: Zum Beispiel fehlen der deutschen Bankenaufsicht (BAFIN) die relevanten Informationssysteme, hinreichend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und auch die notwendige politische Unabhängigkeit, um effektive Bankenaufsicht wahrzunehmen. Bankenaufsicht gibt es auch nach der Finanzkrise hauptsächlich auf dem Papier, was den Banken keineswegs missfällt. Die Europäisierung und Zentralisierung der Bankenaufsicht in Frankfurt im neuen „Single Supervisory Mechanism“ (SSM) wird an der strukturellen Inkompetenz der Bankenaufsicht nichts Grundlegendes ändern. Allein eine vollkommene Transparenz- und Offenlegungspflicht der Banken hinsichtlich aller Aktiva in ihrer Bankbilanz würde einen qualitativen Fortschritt bringen. Und damit meine ich nicht die Aufhebung des Bankgeheimnisses im üblichen Wortsinn. Das Bankgeheimnis bezieht sich auf die Geheimhaltung der Einlagen von Bankkunden, daher auf die Passiva der Bankbilanz. Wovon ich rede, ist ein ganz anderes Bankgeheimnis, nämlich wie die Bank das Geld ihrer Kunden investiert. Welchen Unternehmen gibt die Bank Kredit? Wie viel des Unternehmenskredits konzentriert sich auf ein einzelnes Unternehmen? Wie viele griechische Staatsanleihen hat die Bank gekauft? Dieses „Bilanzgeheimnis“ ist viel weniger schützenswert als das eigentliche Bankgeheimnis. Seine Offenlegung ist geradezu Voraussetzung für mehr Finanzstabilität und einer systemischen Analyse von Risiko. Leider gibt es hier kaum regulative Fortschritte zu vermelden. Dabei erlaubt moderne Datenverarbeitung eine einfache und kosteneffiziente vollständige Offenlegung aller Bilanzaktiva einer Bank.

PERSONALquarterly: *In deiner eigenen Forschung findest du Evidenz, dass die Probleme der Finanzkrise in Deutschland gerade*

in den Landesbanken besonders groß waren, die direkt von staatlichen Institutionen gesteuert wurden. Wir wissen auch, dass dort Bonuszahlungen eine geringere Rolle gespielt haben als in den nichtstaatlichen Banken. Kann man daraus nicht ableiten, dass die Bonussysteme nicht der wesentliche Verursacher der Krise gewesen sein können?

Harald Hau: Die Unterschiede in den Entlohnungssystemen von Landesbanken zu anderen Banken sind eher gering. Das Beispiel der Landesbanken verweist eher auf die toxische Allianz von Politik und Banken. Dieses Problem wird von den Wirtschaftsweisen schon seit Jahrzehnten angeprangert ohne politische Konsequenzen. Die Geschichte des Versagens der Landesbanken ist viel älter als die heutiger Bonussysteme.

PERSONALquarterly: *Der Wirtschaftsnobelpreisträger Jean Tirole argumentiert in einer Arbeit mit Roland Bénabou zur „Bonuskultur“, dass Unternehmen im Wettbewerb um die besten Köpfe auf hohe Bonuszahlungen setzten, da sie nur so sicher sein können, dass sie auch gute Leute holen können. Die Autoren zeigen in einem spieltheoretischen Modell, dass staatliche Bonusbegrenzungen hier wohlfahrtsverbessernd sein können, weil der Wettbewerb um Talente zu exzessiv hohen Bonuszahlungen führen kann. Wie relevant ist dieses Argument im Bankenbereich? Liefert es eine gute Begründung für Bonusgrenzen?*

Harald Hau: Die Verallgemeinerungsfähigkeit solcher spieltheoretischer Modelle ist zweifelhaft: Deren sehr spezifische Annahmen sind in der Regel nicht empirisch verifizierbar. Politikempfehlungen lassen sich daraus nicht ableiten, was vermutlich auch nicht im Sinne der Autoren ist.

Die besseren Anhaltspunkte liefert vermutlich die Wirtschaftsgeschichte und die Wachstumstheorie: Talentwettbewerb ist hier in der Regel etwas Gutes. Wirtschaftswachstum basiert auf Innovationen oft weniger sehr talentierter Menschen. Wer sich die langfristigen negativen Folgen einer Einschränkung des Talentwettbewerbs verdeutlichen will, der braucht nur auf den Zustand der Universitäten in Deutschland zu schauen, wo der Talentwettbewerb (verglichen mit den USA) lange Zeit nur sehr eingeschränkt zur Wirkung kam. Deutsche Universitäten hatten ja früher fast keinerlei Freiheit, die Lohnanreize ihrer verbeamteten Professoren selbst zu gestalten mit weitreichenden negativen Konsequenzen für das gesamte deutsche Hochschulsystem. Vor einer Einschränkung von Talentwettbewerb kann man daher nur warnen. Im Voraus ist es zudem niemals klar, wo Talente ihre umfangreichste Wertschöpfung entfalten – möglicherweise auch und gerade im Bankensektor.

PERSONALquarterly: *Nur eine Zwischenanmerkung: Hier hat sich in den letzten Jahren sehr viel getan. Universitäten können sehr wohl mittlerweile durchaus erheblich flexibel auf Marktgegebenheiten reagieren – der Wettbewerb um Talente ist in der deutschen Hochschullandschaft in vollem Gange. Aber zurück*

zu unserem Thema: Was wären denn wichtige weitere Elemente einer sinnvollen und guten Bankenregulierung?

Harald Hau: Das sinnvollste Element besserer Bankenregulierung ist eine höhere Eigenkapitalfinanzierung der Banken – ein Aspekt, der von den Kollegen Admati und Hellwig sehr nachhaltig dargelegt wurde.³

Die akademische Finanzforschung findet immer mehr Hinweise darauf, dass Banken aufgrund regulativer Gestaltungsfreiheiten (etwa bei der Anwendung interner Risikomodelle) die Regulierung von Eigenkapitalanforderungen praktisch aushebeln können. Das Gleiche kann man auch bei der Regulierung durch so genannte Risikogewichte feststellen, die oft auf zweifelhafter Risikobewertung durch Ratingagenturen beruhen.⁴ Die Bankenaufsicht war hier bisher völlig überfordert, solch faktische Aushebelung von Bankenregulierung auch nur zu identifizieren, geschweige denn, dem entgegenzuwirken. Eine realistische Einschätzung der Fähigkeiten der Bankenaufsicht verlangt nach höheren regulativen Anforderungen an das Eigenkapital. Ein solcher Kapitalpuffer würde die Bankeigner motivieren, vorsichtiger zu investieren, da dann sie selbst und nicht der Steuerzahler die Kosten eines Kreditausfalls zu tragen hätten.

Ein zweiter wichtiger Ansatz ist die schon erwähnte Transparenz der Bankaktiva. Im Zeitalter von „Big Data“ ist es heute technisch möglich, sämtliche Bankaktiva bis auf die Wertpapier- und Einzelkreditebene in einen öffentlich zugänglichen Datenspeicher zu überführen. Aktienfonds unterliegen in den meisten Ländern einer solchen Offenlegungspflicht bereits – Großbanken leider nicht. Die Vorteile wären jedoch enorm: Die Aktienkurse von Banken würden eventuelle Risikofaktoren früher und umfangreicher widerspiegeln, was die Arbeit der Aufsichtsräte und die Qualität von Governance ganz allgemein verbessern dürfte. Die technisch oft überforderte und politisch gelähmte Bankenaufsicht könnte durch öffentliche Kontrolle ergänzt werden. Das willentliche Versagen der Bankenaufsicht unter politischem Druck, auch „Forbearance“ genannt, könnte eingedämmt werden. Kurzum: Bankentransparenz zu schaffen wäre ein sehr viel erfolgversprechenderer und einfacherer Regulierungsansatz verglichen mit der Regulierung von Bonussystemen.

³ Siehe insbesondere A. Admati und M. Hellwig, 2014, The Bankers' New Clothes: What's Wrong with Banking and What to Do about It, <http://press.princeton.edu/titles/10230.html>

⁴ Siehe insbesondere M. Eling und H. Hau, 2015, Structured Debt Ratings: Evidence on Conflicts of Interest, *Journal of Financial Economics*, 116 (2015), 46–60.



PROF. DR. HARALD HAU

Geneva School of Economics and Management (GSEM)
of the University of Geneva

E-Mail: prof@haraldhau.com

Harald Hau studierte nach dem Abitur von 1987 bis 1990 als Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes Volkswirtschaftslehre an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Danach besuchte er die University of Virginia in Charlottesville, wo er einen Master of Arts in Economics erwarb. 1996 machte er seinen Ph.D. bei Kenneth S. Rogoff an der Princeton University. Er war dann Assistant Professor an der École supérieure des sciences économiques et commerciales (Frankreich) und dem INSEAD in Fontainebleau and Singapore. Seit 2011 ist er Professor für Economics and Finance an der Universität Genf, wo er stellvertretender Direktor des Geneva Finance Research Institute ist. Darüber hinaus ist er Lehrstuhlinhaber am Swiss Finance Institute.

Forschungsaufenthalte führten ihn an das Institute for International Economic Studies in Stockholm, das Centre for Economic Policy Research in London, die Norges Bank in Oslo, das Hong Kong Institute for Monetary Research und zum Internationalen Währungsfonds in Washington, D.C. Außerdem war er Gastprofessor an der Haas School of Business der University of California, Berkeley, und dem Center for Economic Studies in München. Er veröffentlichte u. a. in „The American Economic Review“, „Review of Financial Studies“, „The Journal of Finance“ und „Journal of Financial Economics“.

Variable Vergütung in Deutschland – ein Überblick

Von **Dr. Patrick Kampkötter**, **Katharina Laske** und **Prof. Dr. Dirk Sliwka**

Variable Vergütungssysteme zählen zu den zentralen Instrumenten des Personalmanagements. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Ziele und Interessen des einzelnen Mitarbeiters mit denen der Gesamtorganisation weitmöglichst in Einklang zu bringen. Dies wird typischerweise dadurch erzielt, dass Mitarbeiter bei Erreichen von Zielvorgaben auf individueller Basis, auf Team- und Abteilungsbasis oder auf Ebene der Gesamtorganisation zusätzlich zum Festgehalt erfolgsabhängige Zahlungen erhalten. Die Leistungsbeurteilung kann dabei subjektiv erfolgen oder auf objektiven Kennzahlen basieren. Wertschöpfendes Verhalten der Mitarbeiter soll dadurch motiviert werden, dass die variablen Gehaltskomponenten nur bei entsprechender Leistung der Mitarbeiter gezahlt werden. Aber auch eine höhere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beziehungsweise die Gewinnung neuer, produktiverer Mitarbeiter sind mit dem Einsatz variabler Vergütungssysteme verbunden (Lazear, 2000). Der Einsatz variabler Vergütungssysteme wird immer wieder durchaus kritisch diskutiert. Dennoch sprechen sehr viele empirische Befunde für eine positive Wirkung gut gestalteter Vergütungssysteme auf Leistung und Unternehmenserfolg (für einen Überblick siehe etwa Biemann et al., 2011).

Bislang liegen jedoch wenig repräsentative Erkenntnisse über die tatsächliche Verbreitung und detaillierte Ausgestaltung von variablen Vergütungssystemen in Deutschland vor, die auf großzahligen repräsentativen Datensätzen beruhen und dabei auch die Wahrnehmung der Mitarbeiter einbeziehen. Der vorliegende Beitrag gibt (i) einen Einblick in die Häufigkeit, Ausgestaltung und Nutzungsintensität von variablen Vergütungssystemen in deutschen Betrieben und zeigt (ii) Zusammenhänge mit Bindung und Engagement von Mitarbeitern in diesen Betrieben auf.

Empirische Grundlage

Die diesem Artikel zugrunde liegende Untersuchung basiert auf Daten der ersten Befragungswelle des neuen Linked Personnel Panel (LPP), eines repräsentativen Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Datensatzes, welcher im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ entstanden ist.¹

Das Projekt wurde initiiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und wird durchgeführt in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und dem Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln.

Der repräsentativ erhobene Datensatz besteht aus einer Betriebsbefragung von 1.219 privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie einer Mitarbeiterbefragung von ungefähr 7.500 zufällig gezogenen Mitarbeitern aus denselben Betrieben. Die hier analysierte erste Befragungswelle wurde im Jahr 2012/2013 erhoben. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Rekrutierung, Mitarbeiterentwicklung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zur Mitarbeitervergütung. Der Mitarbeiterfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitseigenschaften der Befragten wie auch psychologische Konstrukte z. B. zur Messung der Mitarbeiterbindung. Die Befragung erfolgte auf freiwilliger Basis, jedoch zeichnet sich das LPP durch eine hohe Teilnahmebereitschaft bei Betrieben und Arbeitnehmern aus.

Variable Vergütungssysteme auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung weit verbreitet

Aktuell nutzen 58 Prozent aller befragten Betriebe ein Gehaltssystem mit variablen Komponenten. Dabei steigt die Nutzungshäufigkeit mit der Betriebsgröße an. Während 53 Prozent der kleinen Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten ein solches Gehaltssystem nutzen, sind es bei den Betrieben mit 500 und mehr Mitarbeitern sogar 80 Prozent. Dieser Zusammenhang mit der Betriebsgröße ist über alle Branchen hinweg zu beobachten.

Das LPP erlaubt eine differenzierte Betrachtung der Nutzung variabler Vergütungssysteme getrennt nach Mitarbeitern mit Führungsverantwortung und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Es ist zu erwarten, dass variable Vergütung im Bereich der Führungskräfte eine deutlich größere Rolle spielt als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Ursache dafür ist, dass Mitarbeiter mit steigender Hierarchieebene ty-

¹ Details zum Datensatz finden sich in Bellmann et al. (2014).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie sieht die variable Vergütungsstruktur in Betrieben in Deutschland aus?

Methodik: Empirische Analyse von Betriebs- und Mitarbeiterbefragungen mit Daten des neuen, repräsentativen Linked Personnel Panel (LPP).

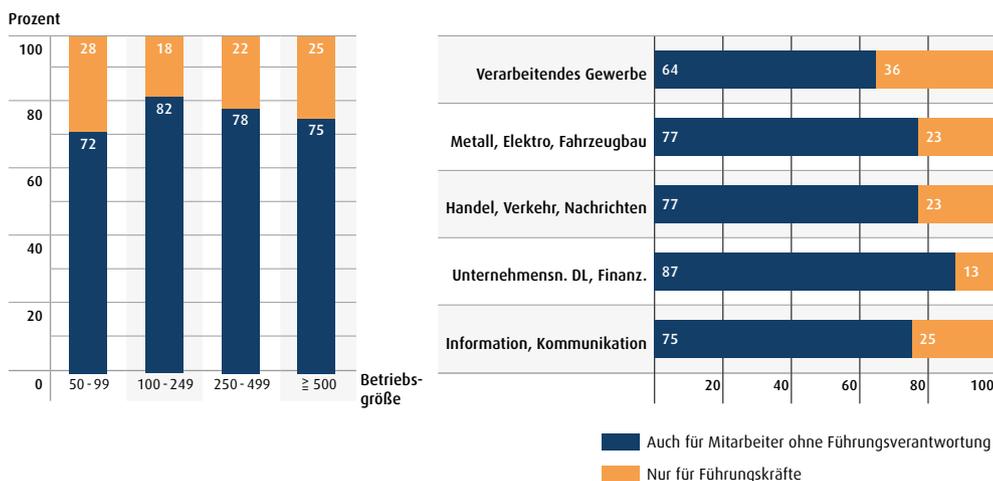
Praktische Implikationen: Variable Vergütungssysteme sind weit verbreitet, auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Teamleistung hat im Vergleich zur individuellen Leistung und zum Unternehmenserfolg das geringste Gewicht der Bemessungsgrundlagen im Vergütungsmix. Aber eine hohe Teamvergütung signalisiert eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, höheres Engagement und eine stärkere Kooperationsbereitschaft.

pischerweise einen stärkeren Einfluss bzw. eine höhere Hebelwirkung auf das Unternehmensergebnis haben (Gibbons und Waldman, 1999). Außerdem ist auf höheren Ebenen die individuelle Leistung transparenter und auf diesen Ebenen sind eher messbare finanzielle Erfolgskennzahlen vorhanden. Speziell in Deutschland erfordert die Variabilisierung von Gehaltsbestandteilen bei Tarifbeschäftigten häufig die Zustimmung von Gewerkschaften und Betriebsräten, die in der Vergangenheit hier oft ablehnend reagiert haben (Bispinck, 2000). Zu beachten ist, dass die Stichprobe auf diejenigen Betriebe eingeschränkt wird, die angegeben haben, ein variables Gehaltssystem zu nutzen. Die Auswertungen zeigen, dass der Anteil der Betriebe mit variablem Entgeltsystem, in denen

auch Mitarbeiter ohne eine leitende Position variabel vergütet werden, mit durchschnittlich 75 Prozent vergleichsweise hoch ausfällt. In lediglich einem Viertel der Betriebe mit einem solchen System beziehen also ausschließlich Führungskräfte leistungsorientierte Gehaltskomponenten.

Abbildung 1 zeigt die Verbreitung variabler Vergütungssysteme jeweils getrennt für die beiden Mitarbeitergruppen nach Betriebsgröße und Industrie. Es zeigt sich, dass über alle Größenklassen hinweg der Prozentsatz derjenigen Betriebe, die auch Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion variabel vergüten, stets deutlich größer ist als der Anteil der Betriebe, die diese Art der Vergütung ausschließlich den Führungskräften vorbehalten. Interessanterweise sind die Unterschiede in Abhängigkeit von der

Abb. 1: Verbreitung variabler Vergütung nach Betriebsgröße und Branche



N = 737; Restriktion: nur Betriebe mit Gehaltssystem mit variablem Anteil; Frage: Gibt es das Gehaltssystem mit variablen Anteilen nur für Führungskräfte oder auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung?; gewichtete Darstellung.

Betriebsgröße erstaunlich gering. Variable Vergütung auch für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung ist beispielsweise am häufigsten in mittelgroßen Betrieben mit 100-249 Beschäftigten (82 Prozent) und 250-499 Beschäftigten (78 Prozent) zu finden.

Dahingegen sind bei der deskriptiven Analyse größere Branchenunterschiede zu erkennen. In den unternehmensnahen Dienstleistungen und der Finanzbranche ist der Anteil der Betriebe, die auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung variabel vergüten, mit 87 Prozent am höchsten. Im verarbeitenden Gewerbe hingegen werden variable Vergütungssysteme bei etwa einem Drittel der Betriebe nur bei Führungskräften eingesetzt.

Höhe des variablen Anteils bei Leistungserfüllung

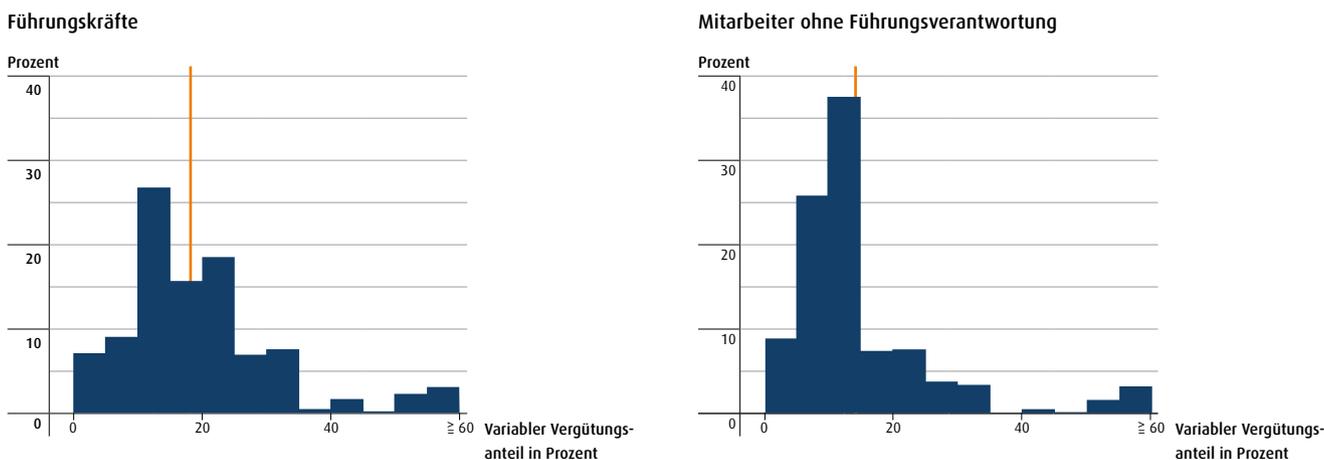
In einer weiteren Frage im LPP-Betriebsfragebogen mussten die Betriebe angeben, wie hoch der variable Anteil bei Leistungserfüllung durchschnittlich ausfällt, gemessen in Prozent des Grund- beziehungsweise Festgehaltes (auch „Bonus to Base Ratio“ genannt), wieder jeweils getrennt für Führungskräfte und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Diese Größe ist ein maßgeblicher Parameter, um die Stärke der monetären Anreizsetzung (der sog. Anreizintensität) zu messen. Wie erwartet zeigt Abbildung 2, dass die Höhe des variablen Anteils bei Leistungserfüllung für Führungskräfte mit durchschnittlich 18 Prozent höher ausfällt als für Mitarbeiter ohne Führungsver-

antwortung mit 14 Prozent. Wie bereits erwähnt, agieren Führungskräfte typischerweise auf höheren Hierarchieebenen und haben eine größere Hebelwirkung auf das Betriebsergebnis, was den höheren Anteil der variablen Vergütung am Grundgehalt für Führungskräfte erklärt.

Jedoch sind hier erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben zu erkennen. Bei Führungskräften liegt der Anteil zwischen null und bis zu 200 Prozent, mit einer Häufung im Intervall 10-24 Prozent. Zwei Fünftel der Betriebe zahlen ihren Führungskräften einen variablen Anteil, der 10 Prozent des Grundgehalts oder weniger beträgt. Ein Viertel der Betriebe hingegen entlohnt seine Führungskräfte mit einem variablen Vergütungsanteil von 20 Prozent oder mehr. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung reicht der variable Vergütungsanteil von null bis 100 Prozent, mit einer Häufung im Intervall von 5-14 Prozent. Die Heterogenität bezüglich des variablen Anteils ist hier geringer ausgeprägt als bei den Führungskräften. Etwa sieben Zehntel der Betriebe zahlen den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung einen variablen Anteil von zehn Prozent oder weniger, während circa ein Sechstel der Betriebe ihren Mitarbeitern einen variablen Vergütungsanteil von 20 Prozent oder mehr zahlt.

Zusätzlich durchgeführte Regressionsanalysen zeigen, dass die variable Vergütung höher ausfällt in den Betrieben, die eine

Abb. 2: Variabler Vergütungsanteil nach Mitarbeitergruppe



N (Führungskräfte) = 670, N (Mitarbeiter) = 528; Restriktion: nur Betriebe mit Gehaltssystem mit variablem Anteil; Frage: Wie hoch ist der variable Anteil bei Leistungserfüllung im Durchschnitt, gemessen in Prozent des Grund- beziehungsweise Festgehaltes? Bitte unterscheiden Sie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung; gewichtete Darstellung.

hohe Qualität anstreben, und geringer ausfällt in Betrieben, die sich auf niedrigere Kosten konzentrieren. Beobachtbare Charakteristika wie Branche und Größe der Betriebe erklären jedoch nur einen kleinen Teil der Unterschiede in der Höhe der variablen Vergütung.

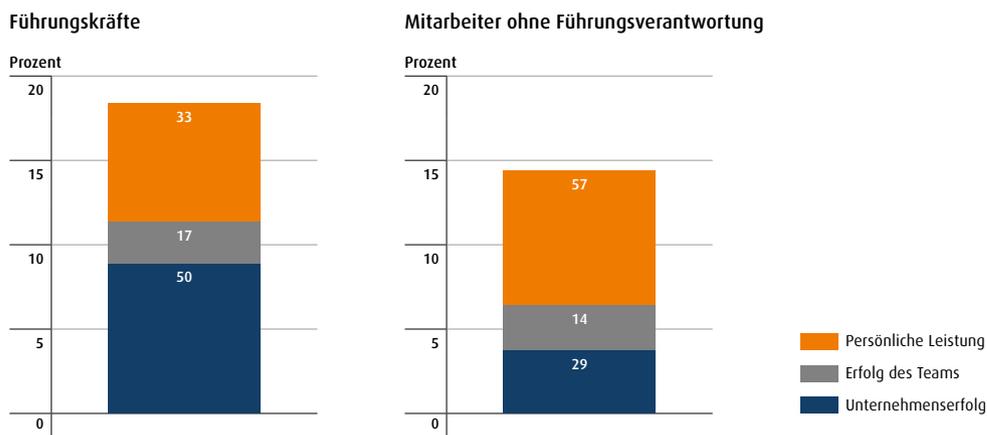
Teamerfolg hat den geringsten Einfluss auf die Vergütung

Ein weiterer Bestandteil der Betriebsbefragung ist die Frage nach der durchschnittlichen Gewichtung der drei typischen Kriterien im Prozess der Leistungsbeurteilung: persönliche Leistung, Leistung des Teams und/oder der Abteilung und Unternehmenserfolg. Die meisten Vergütungssysteme nutzen eine Kombination aus allen drei Erfolgsindikatoren. Abbildung 3 zeigt die prozentualen Anteile der drei Kriterien an der variablen Vergütung. Die Grafik ist so gestaltet, dass die Gesamthöhe des Balkens die durchschnittliche Höhe der variablen Vergütung in Prozent des Grundgehalts anzeigt und die farbigen Flächen die Zusammensetzung. Den Schwerpunkt bei Führungskräften bildet der Unternehmenserfolg, der fast die Hälfte der variablen Vergütung determiniert. Die individuelle Leistung geht durchschnittlich zu einem Drittel in die variable Vergütung ein, während die Teamleistung mit nur 17 Prozent den mit Abstand geringsten Einfluss hat. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung zeigt sich eine etwas andere Gewichtung: Den

größten Einfluss hat hier die persönliche Leistung, die mehr als die Hälfte des leistungsabhängigen Gehaltsanteils ausmacht. Der Unternehmenserfolg bestimmt zu etwa einem Drittel das variable Entgelt. Der Teamerfolg hat mit 14 Prozent wie bei den Führungskräften den geringsten Einfluss. Interessant erscheint diesbezüglich der direkte Vergleich zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern ohne Leitungsposition. Der Teamerfolg hat in beiden Gruppen fast identisch den mit Abstand geringsten Einfluss auf die variable Vergütung. Die Einflüsse des Unternehmenserfolgs und der individuellen Leistung verhalten sich jedoch spiegelbildlich zueinander (50 Prozent zu 33 Prozent bei den Führungskräften gegenüber 29 Prozent zu 57 Prozent bei den Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung). Dies bestätigt ein zentrales Ergebnis der ökonomischen Anreizforschung: Je stärker der direkte Einfluss eines Mitarbeiters auf eine Leistungskennzahl ist, desto stärker sollte sie in seiner Vergütung gewichtet sein. Führungskräfte können unmittelbaren Einfluss auf den Unternehmenserfolg nehmen – daher bildet dieser hier typischerweise ein geeigneteres Leistungsmaß.

Im Wettbewerb um gute Fachkräfte ist es für Arbeitgeber von zentraler Bedeutung zu wissen, welche Zusammenhänge es zwischen variabler Vergütung und der wahrgenommenen Arbeitsqualität der Mitarbeiter gibt. Die bisher vorliegenden Daten des LPP sind Querschnittsdaten, die zu einem Zeitpunkt

Abb. 3: Ausgestaltung variabler Vergütung nach Mitarbeitergruppe



N (Führungskräfte) = 677, N (Mitarbeiter) = 528; Restriktion: nur Betriebe mit Gehaltssystem mit variablem Anteil; Frage: Welchen prozentualen Anteil haben die Kriterien Unternehmenserfolg, Erfolg der Organisationseinheit, des Teams beziehungsweise der Arbeitsgruppe und die persönliche Leistung im Durchschnitt jeweils an der variablen Vergütung der beiden Beschäftigtengruppen?; gewichtete Darstellung.

Abb. 4: Variable Vergütungsbestandteile und Arbeitsqualität

	(1) Commitment	(2) Work- Engagement	(3) Arbeits- zufriedenheit	(4) Unterstützung	(5) Gerechte Vergütung
% Vergütung	-0,002	-0,000	-0,002	0,001	0,004*
indiv. Erfolg	(0,47)	(0,82)	(0,54)	(0,34)	(0,05)
% Vergütung	0,015***	0,009***	0,022***	0,008***	0,015***
Teamerfolg	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)	(0,00)
% Vergütung	0,003	-0,003	0,009	0,002	0,005
Unternehmens- erfolg	(0,36)	(0,19)	(0,13)	(0,46)	(0,39)
Beobachtungen	5.022	4.933	5.080	5.061	5.075
R ²	0,110	0,050	0,037	0,017	0,142

OLS Regression mit clusterrobusten Standardfehlern, p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1 (auf Betrieb geclustert). Weitere Variablen: Angestellter, Vorgesetzter, Teilzeit, weiblich, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Alterskategorien, Nettoeinkommen, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen.

Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2012/13.

erhoben worden sind – daher sind noch keine Analysen von Kausalzusammenhängen möglich. Da aber Betriebe und Beschäftigte befragt wurden, ist es möglich aufzudecken, was die Zusammensetzung des Vergütungssystems Außenstehenden über die Einstellungen der Mitarbeiter in einem Betrieb verrät. Im Folgenden wird dazu untersucht, wie die Zusammensetzung der variablen Vergütung mit Einflussgrößen der Arbeitsqualität korreliert. Dazu werden Regressionsanalysen mit kombinierten Daten der Betriebs- und Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Abhängige Variablen sind die Erfolgsgrößen zur Messung der Arbeitsqualität in Betrieben wie z. B. Commitment, Work Engagement, Arbeitszufriedenheit, Kooperationsbereitschaft unter Kollegen und die wahrgenommene Vergütungsgerechtigkeit, die auf individueller Ebene gemessen werden. Die wesentlichen erklärenden Variablen sind die durchschnittlichen Anteile der Kriterien persönliche Leistung, Teamerfolg und Unternehmenserfolg, gemessen jeweils in Prozent des Grundgehalts, auf Betriebsebene.

Teamvergütung signalisiert höhere Bindung und Mitarbeiterengagement

Die multivariaten Analysen (siehe Abb. 4) zeigen ein durchaus bemerkenswertes Muster: Für das (wie oben gezeigt in den Betrieben am wenigsten gewichtete) Instrument der Teamver-

gütung zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge mit allen fünf „Arbeitsqualitätsvariablen“, während die anderen Kriterien größtenteils keine signifikanten Koeffizienten aufweisen. Auch ohne Nachweis einer direkten Kausalität ist an dieser Stelle die Schlussfolgerung zulässig, dass eine hohe Teamvergütung ein glaubwürdiges Signal darstellt, dass in einem Betrieb zufriedener und motiviertere Mitarbeiter tätig sind sowie eine höhere Kooperationsbereitschaft unter Kollegen vorherrscht.² Interessant ist schließlich auch die Beobachtung, dass ein höherer Vergütungsprozentsatz, der auf individueller Leistung beruht, zwar nicht mit Zufriedenheit, Commitment und Work-Engagement korreliert, jedoch schwach positiv mit einer gerechteren Wahrnehmung der Vergütung verbunden ist.³

Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass deutsche Betriebe mehrheitlich variable Vergütung nutzen. Dabei werden in der Mehrzahl der Betriebe mit variablen Entgeltsystemen

2 So könnte beispielsweise ein Eigentümer, der sehr viel Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit legt, gleichzeitig eine höhere Teamvergütung nutzen und andere unbeobachtete Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit einsetzen. Dann führt die Teamvergütung nicht notwendigerweise kausal zu höherer Zufriedenheit, ist aber aufgrund der genannten Ergebnisse dennoch Signal einer höheren Zufriedenheit.

3 In Längsschnittanalysen finden beispielsweise Green und Heywood (2008) einen positiven Effekt von Gewinnbeteiligungen oder Bonuszahlungen auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit im British Household Panel Survey (BHPS) und Kampkötter (2014) einen positiven Effekt von individueller Leistungsbeurteilung mit monetären Konsequenzen und Arbeitszufriedenheit auf Basis des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP).

auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung erfolgsabhängig vergütet. Wie erwartet, ist die durchschnittliche Höhe des variablen Anteils am Grundgehalt bei Führungskräften stärker ausgeprägt als bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Ferner zeigt sich, dass Erfolgsindikatoren auf Team- oder Abteilungsebene in variablen Vergütungssystemen (noch) ein geringes Gewicht haben im Gegensatz zur persönlichen Leistung oder dem Unternehmenserfolg. In Betrieben mit stärkerer Gewichtung der Teamvergütung zeigen sich allerdings eine höhere Bindung und ein höheres Engagement der Mitarbeiter. Ob diese Zusammenhänge auch kausaler Natur sind und ob damit Wettbewerbsvorteile für die Betriebe generiert werden können, kann zukünftig mit Hilfe von Längsschnittanalysen auf Basis von weiteren Wellen des LPP analysiert werden.



DR. PATRICK KAMPKÖTTER

Universität zu Köln, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre

E-Mail: patrick.kampkoetter@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de



KATHARINA LASKE, M.SC.

Universität zu Köln, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre

E-Mail: laske@wiso.uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de



PROF. DR. DIRK SLIWKA

Universität zu Köln, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre

E-Mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de

SUMMARY

Research question: How is variable compensation structured in German establishments?

Methodology: Empirical analysis of establishment and employee surveys based on data of the new, representative Linked Personnel Panel (LPP).

Practical implications: Variable compensation schemes are widespread, also for employees with no managerial responsibilities. Team performance has a lower weight than individual and company performance in the compensation contracts. But higher levels of team-based compensation signal a higher job satisfaction, higher engagement and a stronger perceived degree of cooperation among colleagues.

LITERATURVERZEICHNIS

Bellmann, L./Bender, S./Bossler, M./Kampkötter, P./Laske, K./Mohrenweiser, J./Nolte, A./Sliwka, D./Steffes, S./Stephani, J./Wolter, S. (2014): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben, Erster Zwischenbericht. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht Arbeitsmarkt 442.

Biemann, T./Sliwka, D./Weckmüller, H. (2011): Finanzielle Anreize und Produktivität, *PERSONALquarterly*, 10/2011, 46-49.

Bispinck, R. (2000): Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg. Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. Informationen zur Tarifpolitik, Elemente qualitativer Tarifpolitik, 43, 1-24.

Gibbons, R./Waldman, M. (1999): A Theory of Wage and Promotion Dynamics inside Firms, *The Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1321-1358.

Green, C./Heywood, J. S. (2008): Does performance pay increase job satisfaction?, *Economica*, 75(300), 710-728.

Kampkötter, P. (2014): Performance Appraisals and Job Satisfaction, SOEP-paper No. 672, DIW Berlin.

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

Behavioural Incentives – Alternativen zu Pay-for-Performance-Anreizen

Von Prof. Dr. Florian Englmaier (LMU München) und Dr. Thomas Kolaska (Towers Watson Deutschland)

Vor drei Jahren widmete sich die PERSONALquarterly Ausgabe 4/2012 dem Schwerpunkt „Evidence Based Management“. Biemann, Sliwka und Weckmüller argumentierten, dass die Personalwirtschaftslehre traditionell „eher rein normativ als empirisch“ geprägt gewesen sei mit nur geringem Austausch zwischen den Denkschulen der klassischen Personalökonomie und der Verhaltenswissenschaft. In der Zwischenzeit sei dieser Gegensatz – zumindest teilweise – entschärft durch die vermehrte Verfügbarkeit von praxisrelevanten empirischen Studien. Dieser Erkenntnisgewinn führte zu einer Professionalisierung von Personalentscheidungen, indem diese weniger nach „Gefühl“, sondern verstärkt evidenzbasiert getroffen werden. Wir begrüßen diese Entwicklung innerhalb der Personalwirtschaft und gehen noch einen Schritt weiter: Um gerade komplexe personalwirtschaftliche Fragen umfassend zu adressieren, reicht es in der Regel nicht, auf eine Form von Daten zurückzugreifen.

Wenn der Einfluss von personalpolitischen Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg untersucht wird, gibt es drei übergeordnete Fragestellungen, die beantwortet werden sollten: Zuerst gilt es zu verstehen, nach welchem Mechanismus sich Menschen in Arbeitssituationen verhalten – oder anders ausgedrückt, ob eine Maßnahme Auswirkungen auf das Verhalten von Mitarbeitern hat. Zweitens muss verstanden werden, welche Bedeutung der Maßnahme zuzuschreiben ist, um zu verstehen, ob der Maßnahme tatsächlich praktische Relevanz beizumessen ist. Drittens sollte die Relevanz von Maßnahmen in Marktsituationen, also unter realistischen Bedingungen, getestet werden.

Um die formulierten Ziele zu erreichen, bietet es sich an, verschiedene Methoden zu kombinieren: Formale Theoriebildung steht am Anfang von Forschungsprojekten, um eine Ex-post-Rationalisierung von Resultaten zu vermeiden. Empirische Laborstudien erlauben es, die Wirklichkeit unter kontrollierten Bedingungen zu simulieren. Da auf diese Weise simultan auftretende Einflussfaktoren eliminiert werden können, eignen sich Laborexperimente, um kausale Zusammenhänge zu identifizieren. Allerdings können diese Ergebnisse unter der künstlichen Umgebung in Laboren leiden, wodurch es gegebenenfalls zu einer Verzerrung der Ergebnisse kommt. Um die Relevanz von Maßnahmen in Marktsituationen valide

bewerten zu können, sollte, wo immer möglich, auf Quasi-Experimente zurückgegriffen werden, um Felddaten mit exogenen Veränderungen zu gewinnen. Ergänzen sollten den Methodenmix großzahlige Beobachtungsdaten, bspw. aus Umfragen, die zwar in der Regel keine kausalen Aussagen zulassen, die jedoch wichtig sind, um Korrelationsmuster in den Praktiken von Firmen zu erkennen.

Neue Erkenntnisse zu Reziprozität

Besondere Relevanz hat die konsequente Anwendung dieses Methodenmixes bei der Analyse neuerer verhaltensökonomischer Ansätze in der Personalforschung: In zahlreichen Überblicksstudien wurden systematische Abweichungen von den Vorhersagen des neoklassischen Modells dokumentiert. Formale, behavioralistische Modellbildung brachte dabei unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze hervor, welche in experimentellen Laborstudien verfeinert und validiert sowie in Feldstudien auf ihre „Markttauglichkeit“ geprüft wurden. Inspiriert von diesen Ergebnissen fand eine Weiterentwicklung der Theoriebildung statt und neue Survey-gestützte Studien zeigen Muster im HR-Management von Firmen.

Im Folgenden geben wir einen praxisnahen Überblick über neue theoretische sowie empirische Erkenntnisse der Mitarbeitermotivation durch „Gift Exchange“. Der Fachbegriff „Gift Exchange“ steht hierbei für positiv reziprokes Verhalten zwischen Firma und Mitarbeiter: Im Vertrauen auf künftig hohen Arbeitseinsatz durch den Mitarbeiter geht der Arbeitgeber mittels einer Erhöhung der Vergütung oder anderweitiger Benefits in Vorleistung und bereitet dem Mitarbeiter auf diese Weise ein Geschenk (Gift). Dieser, hierdurch intrinsisch motiviert, zahlt das Geschenk durch hohen Leistungseinsatz zurück („Gift Exchange“). Das Konzept wurde maßgeblich vom späteren Nobelpreisträger George Akerlof geprägt (Akerlof, 1982).

In zahlreichen Laborexperimenten, in denen diese Situation simuliert und dabei das Verhalten der Mitarbeiter beobachtet wurde, konnte nicht nur gezeigt werden, dass ein substanzieller Teil der Teilnehmer der Experimente auf derartige Motivierung positiv reagiert. In vielen Fällen wurden durch Anreizsetzung mittels „Gift Exchange“ Überschüsse erwirtschaftet, von denen sowohl die Firma als auch deren Mitarbeiter profitierten. Die Entwick-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Untersuchung der Bedeutung neuer verhaltensökonomischer Erkenntnisse für die Gestaltung von Anreizen.

Methodik: Ökonometrische Auswertung unterschiedlicher Labor- und Feldexperimente sowie der „Workplace Employee Relations Survey“, einer repräsentativen Umfrage britischer Unternehmen.

Praktische Implikationen: Die Ergebnisse legen nahe, dass ein Teil der Arbeitnehmerschaft nicht nur durch Pay-for-Performance-Anreize, sondern auch intrinsisch motivierbar ist. Die Erfolgsaussichten hängen dabei von verschiedenen Elementen des HR-Managements ab.

lung eines tiefgreifenden Verständnisses für das Verhalten von Arbeitnehmern in Arbeitsbeziehungen ist Grundvoraussetzung, um divergierende Interessen zwischen Management und Belegschaft in Einklang zu bringen. Im Rahmen der neoklassisch-ökonomischen Theorie hat die Vertragstheorie in den letzten drei Jahrzehnten ein konsistentes Rahmenwerk geschaffen, das beschreibt, auf welche Weise Mitarbeiter durch variable Gehaltsbestandteile zu höherer Leistung motiviert werden können – dies immer unter der Prämisse, dass der einzelne Arbeitnehmer seine Arbeitsanstrengung stets zu minimieren versucht.

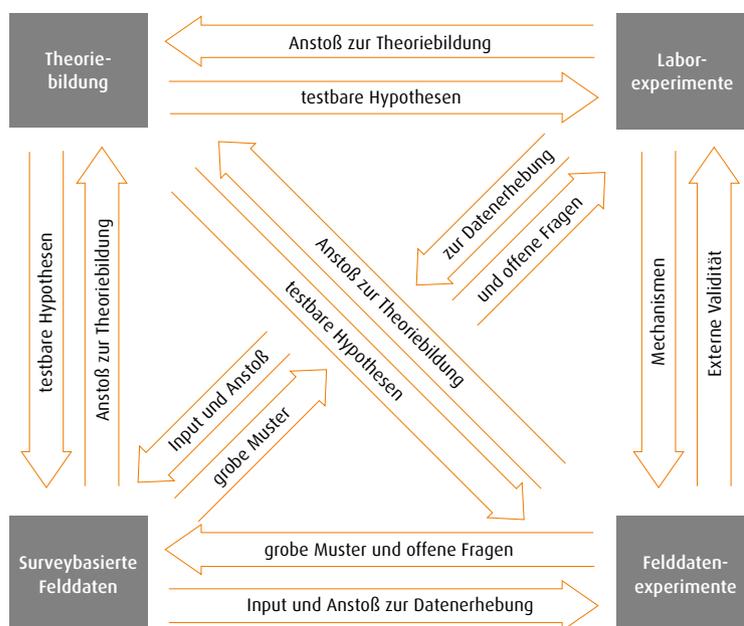
Abgesehen von Top-Management-Positionen scheinen die Erkenntnisse jedoch nur von begrenzter Relevanz für die Pra-

xis zu sein. Einer Studie von Lemieux (2009) zufolge erhalten lediglich 37 % aller männlichen US-amerikanischen Arbeitnehmer Pay-for-Performance-Anreize, wobei diese im Median nur 3,5 % der Gesamtvergütung ausmachen. Offensichtlich bewirken andere Mechanismen, dass Arbeitnehmer substanzielle Arbeitsleistung erbringen, trotz einer – im Querschnitt – überwiegend erfolgsunabhängigen Entlohnung.

Alternative Erklärungsansätze

In den vergangenen 15 Jahren flossen vermehrt Erkenntnisse aus der Psychologie in die wirtschaftswissenschaftliche Forschung ein, die das Grundmodell des Homo oeconomicus

Abb. 1: Aufgaben und Wechselwirkung verschiedener Forschungsmethoden



Quelle: Eigene Darstellung

sukzessive erweiterten. In weiten Teilen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist mittlerweile anerkannt, dass ein nicht vernachlässigbarer Teil an Individuen neben egoistischen auch soziale Präferenzen besitzt (Fehr/Schmidt, 2006). In theoretischen Beiträgen wurden Anreizmodelle entwickelt, die neben monetären Pay-for-Performance-Anreizen auch auf soziale Präferenzen wie bspw. auf reziprokes Verhalten („Gift Exchange“) abstellen (Englmaier/Leider, 2012a). Weitaus mehr Aufmerksamkeit bekam die praktische Anwendbarkeit von reziprokem Verhalten jedoch aus empirischer Sicht, mit einer Vielzahl von Labor- und auch Feldexperimenten. Die grundlegende Einsicht von Akerlof (1982), dass „Gift Exchange“ zur Motivation von Arbeitern führen kann, also eine positive Korrelation von Gehaltsniveau und Mitarbeiteranstrengung, wurde früh und wiederholt im Labor validiert. In zahlreichen Variationen hinsichtlich verschiedener Grade von Wettbewerbsintensität auf dem Arbeitsmarkt und unter verschiedenen Produktionstechnologien wurden diese Befunde bestätigt.

Weniger eindeutig ist die Ergebnislage in Feldstudien. Hier wurden sowohl starke positive und anhaltende Leistungssteigerungen infolge von Lohnerhöhungen dokumentiert (Belle-mare/Shearer, 2009) als auch negative Reziprozität, also Verminderung des Arbeitseinsatzes nach Lohnkürzungen (Kube et al., 2013). Im Gegensatz hierzu stehen aber u.a. die Ergebnisse von Gneezy und List (2006), die – aus Firmenperspektive besonders wichtig – nur sehr kurzlebige positive Effekte von Lohnerhöhungen auf die Arbeitsleistung finden. Für die gemischten Ergebnisse der Feldexperimente gibt es primär zwei Ursachen: Erstens ist entscheidend, unter welchen Rahmenbedingungen „Gift Exchange“ stattfinden soll. Zweitens sind nicht alle Menschen gleich. Soziale Präferenzen sind individuell unterschiedlich stark ausgeprägt mit Auswirkungen auf die Hebelwirkung von „Gift Exchange“ (Dohmen et al, 2009).

Englmaier und Leider (2012b) führten an der Harvard Business School eine Feldstudie durch, für die über eine Zeitarbeitsfirma Arbeiter zur Digitalisierung von historischen Volkszählungsdaten rekrutiert wurden. Durch kontrollierte Variation der Arbeitsumgebung war es möglich, kausale Aussagen zum Verhalten der Zeitarbeiter zu treffen. In ihrer Studie erhielt ein Teil der Zeitarbeiter ein unerwartet großzügiges Lohnangebot („Wage Gift“). Einem Teil wurde zusätzlich explizit mitgeteilt, dass die von ihnen ausgeführte Arbeit von besonderer Wichtigkeit für ihre Arbeitgeber ist. Diese Aussage stellte somit die überraschende Lohnerhöhung in einen verständlichen Kontext. Englmaier und Leider zeigen, dass bei Betrachtung der gesamten Stichprobe – dies war der Ansatz von Gneezy und List (2006) in der zitierten Studie – keine positiven Effekte von „Wage Gifts“ auf die Arbeitsleistung nachzuweisen waren (Abb. 2, Spalte 1). Sobald jedoch darauf abgestellt wird, ob Arbeiter „reziprok“ eingestellt sind und sie den Kontext

des großzügigen Lohnangebots kennen, findet man starke und persistente Effekte von „Gift Exchange“ für diese reziproken Teilnehmer (Spalte 2), jedoch keinen Effekt für die nicht als reziprok klassifizierten Teilnehmer (Spalte 3). „Gift Exchange“ kann also zu einer Erhöhung der Mitarbeiterleistung führen, wenn die Firma die hierfür „richtigen“ Mitarbeiter rekrutiert hat und in der Umsetzung auf klare Kommunikation achtet.

In einem weiteren Feldexperiment stellten Englmaier und Gebhardt (2011) Studierende zur Inventarisierung einer Bibliothek ein. Neben der eigentlichen Arbeitsleistung maßen die Autoren sowohl die Fähigkeit der Studierenden für die spezifische Aufgabe (die Geschwindigkeit, in der sie in der Lage waren, Bücher zu inventarisieren) als auch die Präferenzneigung eines jeden hinsichtlich seines Hangs zur Reziprozität. Die Autoren konnten auf diese Weise zeigen, dass die Produktivität für Firmen im selben Umfang von der Fähigkeit der Studierenden wie auch von weicheren Aspekten wie deren Persönlichkeitstyp abhängt. Persönlichkeitsmerkmale haben also tatsächliche ökonomische Relevanz für Unternehmen.

In einem weiteren Laborexperiment maßen Englmaier et al. (2014) sowohl Fähigkeit als auch Vertrauenswürdigkeit („Trustworthiness“) von Teilnehmern in Hinblick auf deren Arbeitseinsatz und stellten diese Informationen experimentellen Arbeitgebern zur Verfügung. Diese nutzten beide Informationen und zahlten sowohl fähigen als auch vertrauenswürdigen Mitarbeitern jeweils Lohnprämien. Doch nicht nur diese Arbeitnehmer profitierten: Die Profitabilität derjenigen experimentellen Arbeitgeber war am höchsten, die in der Lage waren, fähige und gleichzeitig vertrauenswürdige Mitarbeiter anzuziehen.

Reziprozität und Unternehmenserfolg

Wie bereits beschrieben liefern Laborergebnisse sehr konsistente Ergebnisse zugunsten der Relevanz von sozialen Präferenzen. Damit schließt sich unmittelbar die Frage an, ob die beobachteten Muster auch auf tatsächlichen Arbeitsmärkten zu finden sind. Anders ausgedrückt: Versuchen Firmen tatsächlich – bewusst oder unbewusst – Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Persönlichkeit zu selektieren, und wenn ja, richten sie dann ihre HR-Strukturen systematisch darauf aus?

Erstmals stellten Huang und Cappelli (2010) Methoden zum Screening von Bewerbern in Zusammenhang zur Organisationsstruktur von Firmen. Basierend auf einer repräsentativen Umfrage unter US-amerikanischen Unternehmen identifizierten sie Firmen, die bei Einstellungsgesprächen besonderes Augenmerk auf die Arbeitsethik, die intrinsische Motivation, der Bewerber legten. Firmen, die diesem Charakterzug eine besonders große Bedeutung beimessen, überwachen ihre Mitarbeiter im Schnitt weniger, vertrauen mehr auf Teamwork und haben eine geringere Kündigungsquote. Wichtiger noch: Die Arbeitsproduktivität in diesen Firmen ist höher und die Mitarbeiter erhalten großzügigere Löhne.

Abb. 2: Ergebnisse der Feldstudie zu Determinanten von Gift Exchange

	Arbeitsleistung (Dateneingaberate)	Arbeitsleistung (Dateneingaberate)	Arbeitsleistung (Dateneingaberate)
	(1)	(2)	(3)
Variablen	Gesamte Stichprobe	Hohe Verträglichkeit	Niedrige Verträglichkeit
Befähigung zur Dateneingabe	0.220*** (0.0272)	0.0590 (0.0531)	0.0590 (0.0502)
Lohnerhöhung erhalten	-3.531*** (1.118)	2.392 (2.675)	-4.142** (1.681)
Kontext der Arbeit etabliert	-1526 (1.357)	4.856 (3.004)	-0.377 (1.799)
Interaktion: Lohnerhöhung X Kontext	6.456*** (1.731)	2.041 (2.676)	5.380** (2.495)
Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja
Beobachtungseinheiten	57	20	37
Gesamteffekt: Lohnerhöhung & Kontext	2.925**	4.433**	1.237
	2.925**	4.433**	1.237

Das Drittel der Individuen mit den höchsten Verträglichkeitswerten ist als hoch verträglich klassifiziert. Die Ergebnisse basieren auf querschnittsbasierten Zeitreihenregressionen (FGLS) mit heteroskedastischer Panelstruktur und AR(1) Korrelationen.

Standardfehler sind in Klammern. Signifikanz: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Englmaier und Leider (2012)

Zur Interpretation des zugrunde liegenden Mechanismus ist die Ursache für die höheren Löhne zentral. Der Theorie des „Gift Exchange“ zufolge sind hohe Löhne Voraussetzung dafür, dass sich Mitarbeiter besonders anstrengen. Huang und Cappelli argumentieren dagegen, die hohen Löhne seien Folge der von motivierten Mitarbeitern erwirtschafteten Überschüsse, die zwischen Belegschaft und Firma verteilt werden können.

Aufbauend auf diese Erkenntnisse betrachten Englmaier et al. (im Erscheinen) dieselbe Fragestellung im „Workplace Employee Relation Survey“, einer repräsentativen Befragung britischer Unternehmen. Anstatt eine Klassifizierung der Firmen anhand von Selbsteinschätzungen vorzunehmen, nutzen die Autoren harte Evidenz, indem sie darauf abstellen, ob Firmen im Bewerbungsverfahren Persönlichkeitstests nutzen. Persönlichkeitstests basieren, anders als klassische IQ-Tests, in der Regel auf den sog. „Big-5“-Indikatoren (auch Fünf-Faktoren-Modell), einer in der Psychologie anerkannten Methode zur Klassifizierung der Persönlichkeit in fünf Hauptdimensionen: Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit. In Laborstudien zeigten Teilnehmer, die nach dem Fünf-Faktoren-Modell als besonders

offen und verträglich eingestuft wurden, selbst eine hohe Affinität zu reziprokem Verhalten (Ben-Ner et al., 2004).

Anhand des Unterscheidungsmerkmals „Verwendung von Persönlichkeitstests im Einstellungsverfahren“ wurde eine Reihe an organisatorischen Strukturmerkmalen geprüft. Wie in Abb.3 ersichtlich zahlen Firmen mit Persönlichkeitstests, konsistent mit der Theorie des „Gift Exchange“, seltener niedrige Löhne (1) und stellen ihren Mitarbeitern oftmals werthaltige Benefits zur Verfügung: Sie bieten ihren Mitarbeitern signifikant häufiger arbeitgeberfinanzierte Pensionspläne an (2) und leisten im Krankheitsfall länger als gesetzlich vorgeschrieben Lohnfortzahlungen (3). Auch können Mitarbeiter dieser Firmen mehr Trainingsmöglichkeiten wahrnehmen (4). Doch auch die Firmen scheinen zu profitieren: So liegt die Arbeitsproduktivität signifikant über dem Wert von Firmen ohne Persönlichkeitstests (5).

Interessanterweise gelten diese Ergebnisse nur für Persönlichkeitstests. Weder IQ-Tests noch die Nutzung von Pay-for-Performance-Anreizen haben einen systematischen Einfluss auf die getestete Organisationsstruktur von Firmen oder deren Performance. Dies lässt die bisher noch nicht systematisch erfasste Bedeutung von Persönlichkeitstests erahnen.

Abb. 3: Ergebnisse der WERS Untersuchung

Variablen	1	2	3	4	5
	Stundenlohn < 4,5 GBP	Arbeitgeber- finanzierter Pensionsplan	Erweiterte Lohn- fortzahlung im Krankheitsfall	Tage für Trainingsmaß- nahmen	Arbeits- produktivität
Persönlichkeitstests	-1,44***	0,44***	0,36**	0,26*	0,26*
	0,55	0,17	0,16	0,14	0,14
IQ-Tests	-0,075	0,24**	0,13	0,087	-0,089
	0,27	0,11	0,11	0,088	0,099
Pay-for-Performance	0,025	0,29***	0,34***	0,14	0,19*
	0,25	0,11	0,11	0,097	0,11
Kontrollvariablen	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Beobachtungseinheiten	2104	2275	2275	1888	2147

Spalte (1) gibt Poisson Regressionsergebnisse des Anteils der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens mit einem Stundenlohn unter 4,5 GBP pro Stunde auf Persönlichkeitstests, IQ-Tests, Pay-for-Performance-Anreize und Kontrollvariablen wieder.

Spalten (2)-(5) zeigen Probit Regressionen der Wahrscheinlichkeit von arbeitgeberfinanzierten Pensionsplänen, erweiterter Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Arbeitsproduktivität oberhalb des Marktmedians auf dasselbe Set an unabhängigen Variablen.

Die Anzahl der Trainingstage (3) wurde mittels Ordered Probit geschätzt.

Signifikanz: *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Englmaier et al. (im Erscheinen)

In einem ähnlichen Kontext untersucht Kolaska (2014) Komplementaritäten zwischen Lohnhöhe und Ermessensspielräumen, die Mitarbeitern gewährt werden, sowie deren Arbeitsproduktivität. Firmen, die ihre Mitarbeiter großzügig entlohnen und ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Entscheidungsrechten zubilligen, profitieren nur dann von hoher Arbeitsproduktivität ihrer Belegschaft, wenn sie im Einstellungsverfahren mittels Persönlichkeitstests selektieren. Wenn Firmen jedoch viel zahlen und den „richtigen“ Mitarbeitern Ermessensspielräume zubilligen, so weisen diese signifikant höhere Arbeitsproduktivität auf.

Alle drei Studien, Huang und Cappelli (2010), Englmaier et al. (2015) und Kolaska (2014), sind außer Stande, kausale Aussagen wie „Weil Firmen auf Basis von Persönlichkeitsmerkmalen selektieren, sind sie erfolgreicher“ zu treffen. Sie dokumentieren lediglich Korrelationen. So wären auch andere Wirkungszusammenhänge denkbar: An sich schon erfolgreiche Firmen könnten offener gegenüber neuen Trends im HR-Management sein und als Folge daraus Persönlichkeitstests einführen. Nach dieser Erklärung wäre der Firmenerfolg nicht Folge, sondern Voraussetzung für Mitarbeiterscreening nach Persönlichkeit.

Querschnittsdaten, die durch Umfragen leicht verfügbar sind und auf die alle drei Papiere vertrauen, haben Grenzen. Kausale Aussagen könnten hingegen getroffen werden, wenn ein

natürliches Experiment, bspw. infolge einer Gesetzesänderung, die nur einen Teil ansonsten vergleichbarer Firmen betrifft und Auswirkungen auf bspw. die Nutzung bestimmter Testverfahren hat, Firmen in vergleichbare Kontroll- und Behandlungsgruppen teilt. Vielversprechender und womöglich leichter implementierbar sind Untersuchungen, in denen bewusst exogene Variation durch den Studienleiter herbeigeführt wird. Fallstudien, in welchen innerhalb einer Firma Veränderungen im HR-Management durchgeführt werden, haben für die Firma den Vorteil, dass die Ergebnisse unmittelbar anwendbar sind. Hierbei bieten sich zum einen Vorher-nachher-Vergleiche an, bei denen zu einem bestimmten Zeitpunkt eine interne Politikänderung durchgeführt und diese Implementierung und Auswertung wissenschaftlich begleitet wird. Zum anderen können innerhalb einer Firma verschiedene zufällig ausgewählte Arbeitsstätten in eine Kontroll- und eine Treatment-Gruppe aufgeteilt werden, bei denen nur in der Treatmentgruppe eine bestimmte Maßnahme durchgeführt wird. Eine engere Zusammenarbeit zwischen Firmen und der Wissenschaft wäre hierfür wünschenswert und birgt noch große Erkenntnispotenziale mit beachtlichem Anwendungswert.

Inzwischen liefern auch Experimente über Firmen hinweg wertvolle Erkenntnisse. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist die Studie von Bloom et al. (2013). Die Autoren untersuchten Komplementaritäten zwischen Firmenerfolg und

Managementpraktiken. Vergleichbare indische Textilfirmen wurden hierzu in Kontroll- und Treatmentgruppe geteilt; Manager letzterer Gruppe erhielten kostenloses Training durch eine große internationale Unternehmensberatung. Wie zu erwarten verbesserten sich Kennziffern wie Produktivität rasch; deutlich höheren Mehrwert für die praktische Umsetzung hatte jedoch die Quantifizierbarkeit der eingetretenen Effekte, die eine Empfehlung zur Kosteneffizienz ermöglichte. Derartige Studien gibt es bisher leider nicht im vergleichbaren Umfang für personalpolitische Fragestellungen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die heute akzeptierten Methoden Theorie, Überblicksstudien, Labor- und Feldexperimente stellen keine konkurrierenden Ansätze dar, sondern wirken ergänzend. Die Natur der Frage im Zusammenspiel mit der Verfügbarkeit von Daten bestimmt hierbei die Wahl der Methode. Aus praktischer Sicht zeigt sich, dass es möglich zu sein scheint, „Gift Exchange“ erfolgreich in der Personalpolitik anzuwenden, sofern gewährleistet ist, dass die „richtigen“ Mitarbeiter in den Genuss dieser „weichen“ Anreize kommen. Screening-Methoden können hierbei eine Orientierungshilfe leisten. Wichtig ist auch zu betonen, dass dadurch Pay-for-Performance-Anreize nicht zwangsläufig ersetzt werden, sondern dass „Gift Exchange“ als zusätzliche Incentivierungsmöglichkeit zu sehen ist.

Weitergehende Fragestellungen schließen sich an: Bspw. sollte noch sorgfältiger untersucht werden, ob und in welcher Weise Benefits (oder auch Nebenleistungen, die über die Barvergütung hinaus gewährt werden) zur Incentivierung eingesetzt werden können. Eine auf verhaltensökonomischen Erkenntnissen beruhende konkrete Überlegung ist, ob allein die Gewährung von Wahlmöglichkeiten in den von Firmen angebotenen Benefits (Flexible Benefits) die intrinsische Motivation von Mitarbeitern steigern kann. Denkbar ist bspw., dass Firmen ohne finanziellen Mehraufwand ihren Mitarbeitern vorab vereinbarte Benefits-Budgets gewähren, welche diese in individuell präferierte Nebenleistungen umwandeln können und somit, verglichen mit einem „One-size-fits-all“-Ansatz, einen höheren Nutzen aus den Benefits ziehen können.

SUMMARY

Research question: How do recent behavioral economic insights affect our thinking regarding the optimal design of incentive systems?

Methodology: Econometric analysis of laboratory and field experiments and of the „Workplace Employee Relations Survey“, a representative survey of British firms.

Practical implications: Results suggest that parts of the labor force do not only react to pay-for-performance incentive schemes: They can also be induced to be intrinsically motivated. The success of this strategy depends on various aspects of a firm's HR-Management system.



PROF. DR. FLORIAN ENGLMAIER

Professur für Organisationsökonomik an der Fakultät für VWL LMU München

E-Mail: florian.englmaier@econ.lmu.de
www.orgecon.econ.uni-muenchen.de/personen/professoren/prof_englmaier/index.html



DR. THOMAS KOLASKA

Towers Watson Deutschland

E-Mail: thomas.kolaska@towerswatson.com
www.towerswatson.com

LITERATURVERZEICHNIS

Akerlof, George A. (1982): Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 97 (4): 543-69.

Bellemare, Charles/Shearer Bruce (2009): Gift Giving and Worker Productivity: Evidence from a Firm-Level Experiment, *Games and Economic Behavior* 67(1): 233-44.

Bloom, N./Eifert, B./Mahajan, A./McKenzie, D./Roberts, J. (2013): Does management matter? Evidence from India, *Quarterly Journal of Economics*, 128(1): 1-51.

Dohmen, T./Falk, A./Huffman, D./Sunde, U. (2009): Homo reciprocans: Survey evidence on behavioural outcomes, *Economic Journal*, 119(536): 592-612.

Englmaier, F./Leider, S. (2012a): Contractual and organizational structure with reciprocal agents, *American Economic Journal: Microeconomics*, 4(2): 146-183.

Englmaier, F./Leider, S. G. (2012b): Managerial payoff and gift exchange in the field, *CEsifo Working Paper No. 3707*.

Englmaier, F./Kolaska, T./Leider, S. (2015): Reciprocity in organizations: Evidence from the WERS, *CEsifo Economic Studies*, im Erscheinen.

Englmaier, F./Strasser, S./Winter, J. (2014): Worker characteristics and wage differentials: Evidence from a gift-exchange experiment, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 97: 185-203.

Englmaier, Florian/Georg Gebhardt: Free-Riding in the Lab and in the Field, *CEsifo Working Paper No. 3612*, October 2011.

Fehr, E./Schmidt, K. (2006): The economics of fairness, reciprocity and altruism – experimental evidence and new theories. In: Kolm, S. and Ythier, J. (Eds.): *Handbook on the Economics of Giving, Reciprocity and Altruism*, pages 615-691. Amsterdam: Elsevier.

Gneezy, Uri/John A. List (2006): Putting Behavioral Economics to Work: Testing for Gift Exchange in Labor Markets Using Field Experiments, *Econometrica* 74(5): 1365-84.

Huang, F./Cappelli, P. (2010): Applicant screening and performance-related outcomes, *American Economic Review*, 100(2): 214-218.

Kolaska, T. (2014): Good Jobs, Screening, and Labour Productivity, *SSRN Working Paper Series 2599187*

Kube, Sebastian/Michel A. Maréchal/Clemens Puppe (2013): Do Wage Cuts Damage Work Morale? Evidence from A Natural Field Experiment, *Journal of the European Economic Association*, 11 (4), 853-870.

Lemieux, Thomas/MacLeod, W. Bentley/Parent, Daniel (2009): Performance Pay and Wage Inequality, *Quarterly Journal of Economics* 124(1): 1-49.

Teamboni: Wie man Gewinn und Gehälter mit dem gleichen Instrument erhöhen kann

Von Prof. Guido Friebel, Ph.D. (Goethe-Universität Frankfurt), Jun.-Prof. Dr. Matthias Heinz (Universität zu Köln) und Prof. Nick Zubanov, Ph.D. (Goethe-Universität Frankfurt)¹

Zu Beginn des Jahres 2014 stand die regionale Bäckereikette Brotmeister GmbH² vor ernsthaften Schwierigkeiten. Zwar hatte sie als Antwort auf den Eintritt von Aldi und Lidl in den Markt für frische Backprodukte eine Qualitätsstrategie durchgeführt – die Qualität der Produkte wurde gesteigert und die Filialen wurden renoviert. Die Qualität des Services aber war unverändert verbesserungswürdig. In Kooperation mit einem Forscherteam der Goethe-Universität und der Universität zu Köln wurde ein Teambonus in einem Pilotprojekt eingeführt. Die Resultate sind erfreulich: Die Teamboni führten sowohl zu einer Steigerung der Umsätze und Gewinne des Unternehmens als auch zu einem Anstieg der Gehälter.

Die Backbranche und der Markteintritt von Aldi und Lidl

„Deutsches Brot ist nicht nur weltweit beliebt, sondern auch in seiner Vielfalt einzigartig. Im Bäckerhandwerk, das die Vielfalt und Qualität des deutschen Brotes über die Jahrhunderte entwickelt und bewahrt hat, leben die alten Traditionen auch heute noch fort (...). Die Weitergabe des Wissens von Generation zu Generation vom Meister und Gesellen zum Lehrling lassen lebendige Traditionen bestehen und kreative Neuschöpfungen entstehen.“³

Dieses Statement, das die große Bedeutung des „Brotes“ in Deutschland hervorhebt, ist die Begründung der UNESCO für die Aufnahme des deutschen Brotes auf die Liste der „immateriellen UNESCO Kulturgüter“. Das deutsche Bäckereihandwerk, der wichtigste Produzent des „Kulturgutes“, erlebte dagegen in den vergangenen Jahren zwei nachhaltige Veränderungen des Marktes. Zunächst wurden in den 1980ern viele traditionelle kleine Handwerksbetriebe vom Markt gedrängt und es entstanden regionale Bäckereiketten, die oft hunderte Filialen besitzen. Im Jahr 2011 erlebten die bis dato 12.000 deutschen Bäckereien eine erneute Zäsur: Aldi und Lidl begannen mit dem Verkauf von frischen Backwaren in ihren mehr als 6.000 Filialen. Der Verkauf von frischen Backwaren war für die beiden Discounter ein voller Erfolg und eine Vielzahl von Konsumenten kaufte das „tägliche Brot“ seither bei einem der beiden Einzelhändler – und nicht mehr bei den etablierten Bäckereien.

Auch Brotmeister, eine regionale Bäckereikette, war stark von den Veränderungen des Marktes betroffen – was nicht ver-

wunderlich ist, da der nächstgelegene Aldi oder Lidl im Schnitt lediglich einen Kilometer (!) von jeder Bäckerei des Unternehmens entfernt ist. Da Brotmeister – ähnlich wie viele andere regionale Bäckereiketten – mit den Preisen der Discounter nur schwer mithalten konnte, antwortete die Firma mit einer Qualitätsstrategie, um das „Shopping-Erlebnis“ für die Kunden zu steigern: Die Qualität der Backwaren wurde gesteigert, Filialen renoviert und das Angebot an Fast Food ausgeweitet.

Ein wichtiger Teil der neuen Qualitätsstrategie war auch die Steigerung der Service-Qualität. Während die Mitarbeiterinnen⁴ und Mitarbeiter im Verkauf in der Vergangenheit eine eher passive Rolle eingenommen hatten, war nun das Ziel von Brotmeister, die Kundenorientierung im Service (z. B. über Freundlichkeit, Anbieten von zusätzlichen Produkten) zu steigern. Brotmeister versuchte zunächst, die Servicequalität mit Mitarbeiterschulungen und der Einstellung von qualifizierterem Personal zu steigern – mit geringem Erfolg.

Der Teambonus

Wie aber lassen sich die Service-Qualität und damit auch die Umsätze in den Filialen steigern? Brotmeister entschloss sich, den Mitarbeiterinnen, die bisher einen fixen Lohn für ihre Arbeit erhielten, finanzielle Anreize zu einer Steigerung der Leistung zu geben. Bei der Gestaltung des neuen Anreizsystems fiel die Wahl auf einen Teambonus und gegen einen individuellen Bonus – und das aus gutem Grund: Der Job der Mitarbeiterinnen in den Filialen war eine „klassische Teamaufgabe“. Die Mitarbeiterinnen hatten eine Vielzahl an Aufgaben (z. B. die Bedienung der Kunden, Sauberhalten der Verkaufstheke, Aufbereitung der Backwaren), die Zuteilung der Aufgaben wechselte je nach Tageszeit und Anzahl der Kunden, und ständige gegenseitige Unterstützung unter den Kolleginnen war wichtig.

Abbildung 1 zeigt den Teambonus, den Brotmeister in seinen Filialen einführte. Jede Filiale hatte monatliche Umsatzziele, deren Höhe bereits Monate vor dem Beschluss über die

¹ Der Artikel basiert auf dem Forschungspapier „Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain“ von Guido Friebel, Matthias Heinz, Miriam Krüger und Nick Zubanov (Friebel et al., 2015).

² Um die Anonymität des Unternehmens zu wahren, wurde der Name der Bäckereikette in diesem Artikel in „Brotmeister“ geändert.

³ <https://www.unesco.de/kultur/immaterielles-kulturerbe/bundesweites-verzeichnis/eintrag/deutsche-brotkultur.html>

⁴ Nahezu alle Beschäftigten in den Bäckereien von Brotmeister sind weiblich. Dennoch wird in der Regel von „Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern“ gesprochen.

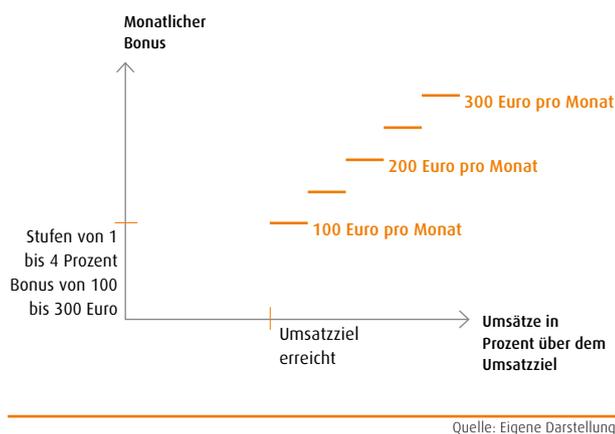
ABSTRACT

Forschungsfrage: Führt ein Teambonus zu Leistungssteigerungen von Mitarbeiter/innen und einem Anstieg von Umsätzen und Gewinnen? Wann funktioniert ein Teambonus gut, wann funktioniert dieser nicht?

Methodik: Feldexperiment in einer Bäckereikette

Praktische Implikationen: Ein Teambonus wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Dies führt zu einer Win-win-Situation: Die Umsätze und Gewinne steigen an und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von Gehaltssteigerungen.

Abb. 1: Der Teambonus bei Brotmeister



Einführung des Teambonus festgelegt worden war. Wenn eine Filiale die Umsatzziele in einem Monat erreichte, erhielten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Filialen einen Bonus von 100€. Wenn die Umsatzziele um 1%, 2%, 3% bzw. 4% (oder mehr) übertroffen wurden, stieg der Bonus sogar auf 150€, 200€, 250€ bzw. 300€ an. Der Teambonus wurde, basierend auf den monatlichen Arbeitsstunden der Beschäftigten, zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Filialen aufgeteilt.

Die Pilotstudie

Ob und, wenn ja, wie stark aber die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen und inwiefern sich dies in höheren Umsätzen niederschlagen würde, war vor der Einführung des Teambonus unklar. So könnte es z. B. sein, dass Kunden nicht mehr Produkte einkaufen, wenn sie freundlicher bedient werden, oder es könnten „Trittbrettfahrer“-Probleme auftreten, das heißt, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

strengen sich nicht mehr an als nötig und setzen darauf, dass ihre Arbeitskolleginnen und Kollegen im Team die zusätzliche Arbeit leisten. Klar war jedoch, dass durch den Teambonus die Kosten steigen würden: Auch in der Vergangenheit erreichten im Schnitt 40% der Filialen ihre Umsatzziele, was bedeutet, dass ein großer Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter automatisch höhere Gehälter bei der Einführung des Teambonus erhalten würde – auch ohne Leistungssteigerung. Ergo: Während die Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens durch den Teambonus aus Sicht von Brotmeister zunächst fraglich waren, war sicher, dass die Kosten steigen würden.

Gemeinsam mit einem Forscherteam um Prof. Guido Friebel, Miriam Krüger und Prof. Nick Zubanov von der Goethe-Universität Frankfurt und Jun-Prof. Matthias Heinz von der Universität zu Köln wurde daher der Teambonus zunächst in einer Pilotstudie getestet. Dies eröffnete Brotmeister die Möglichkeit, den Teambonus nur dann einzuführen, wenn dieser nachweislich positive Effekte für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Unternehmen hat. Der Teambonus wurde daher a) zunächst nur für die Monate April bis Juni 2014 und b) nur in zufällig ausgewählten Filialen eingeführt.

Die Filialen, die den Teambonus zunächst erhalten sollten, wurden von dem Forscherteam mittels eines statistischen Verfahrens bestimmt, das es ermöglicht, den Erfolg des Bonus kausal zu messen. Das Forscherteam berechnete zunächst für jede Filiale die „erwarteten Umsätze“ für April bis Juni 2014 basierend auf den historischen Umsatzzahlen. Im Anschluss wurden immer die zwei Filialen einer gleichen Zelle zugeteilt, deren erwartete Umsätze einander am nächsten waren. Aus diesen Zellen wurde per Los bestimmt, welche den Bonus erhalten sollte („Pilotfiliale“) und welche nicht („Vergleichsfiliale“). Dieses Verfahren wurde für alle ca. 200 Filialen durchgeführt, sodass am Ende knapp 100 Filialen in die Pilotgruppe und 100 in die Vergleichsgruppe eingeteilt werden konnten. Die beiden Filial-Gruppen waren nicht nur bezüglich der „erwarteten Umsätze“ in den Monaten April bis Juni gleich, sondern auch bezüglich aller anderen relevanten Charakteristika (z. B. Anzahl der Mitarbeiterinnen, Alter, Anzahl der Kunden). Dieses Auswahlverfahren garantierte zum einen, dass jede/r Mitarbeiter/-in ex ante die gleiche Chance

auf die Einführung des Teambonus in seiner Filiale hatte, zum anderen sorgte es auch dafür, dass am Ende durch einen Vergleich der Umsätze von April bis Juni zwischen Pilot- und Vergleichsfilialen eine kausale Aussage über den Erfolg des Teambonus möglich war.

Die Effekte des Teambonus

Wie sich herausstellte, war der Teambonus ein voller Erfolg – für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für das Unternehmen. Die Löhne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Pilotfilialen stiegen im Vergleich zu den Löhnen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vergleichsfilialen in den Monaten April bis Juni 2014 im Schnitt um 2.1% an; die Umsätze stiegen um 3%. Dies führte dazu, dass Brotmeister für jeden in den Teambonus investierten Euro seinen Umsatz um 3.8€ und sein operatives Ergebnis um 2.1 € steigern konnte. Der Teambonus hatte also zu einer Steigerung der Effizienz geführt. Interessanterweise stiegen die Umsätze jedoch in einigen Pilotfilialen deutlich stärker an als in anderen:

1) Die Umsätze in den Pilotfilialen in den Großstädten stiegen um fast 6%, in den Kleinstädten um 4% und auf dem Land um 0% an. Eine Erklärung könnte sein, dass es in den Großstädten auf Grund der hohen Frequenz an potenziellen Kunden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfacher ist als auf dem Land, zusätzliche Kunden zu gewinnen.

2) Der Teambonus wirkte besser in den Pilotfilialen, die in der Vergangenheit weniger erfolgreich waren. Eine Erklärung dürfte sein, dass es in den traditionell schwächeren Filialen ein höheres zusätzliches Umsatzpotenzial gab.

Auch die Mitarbeiterstruktur war für den Erfolg des Bonus entscheidend:

3) Die Umsätze in den Pilotfilialen mit jüngeren Teams stiegen stärker an als die Umsätze in Filialen mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein Grund könnte sein, dass sich jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker durch finanzielle Anreize zu Leistungssteigerungen motivieren lassen als ältere.

4) Pilotfilialen mit mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern machten größere Umsatzsprünge als Pilotfilialen mit weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch konnten Pilotfilialen mit einem geringeren Anteil an geringfügig Beschäftigten (die aus steuerlichen Gründen nicht an dem Teambonus teilhaben konnten), höhere Umsatzsprünge verzeichnen als Pilotfilialen mit einem höheren Anteil an geringfügig Beschäftigten. Ein Grund könnte sein, dass eine größere Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die durch den finanziellen Anreiz motiviert sind, erfolgreicher Druck auf weniger leistungswillige Kollegen ausüben konnte.

Der Erfolg des Pilotprojektes führte dazu, dass sich das Management dazu entschloss, den Teambonus nach der Beendigung der Pilotphase im Juli 2014 in allen Filialen einzuführen.

Umsatzanstieg durch Steigerung der operativen Effizienz

Eine wichtige Frage für Brotmeister war es, durch welche Maßnahmen es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelang, die Umsätze zu steigern. In der Vergangenheit war es ein Ziel von Brotmeister, Kunden zusätzliche Produkte anzubieten („Darf es noch etwas mehr sein?“) und man erwartete auch bei der Pilotstudie, gerade hierdurch zusätzliche Umsätze zu generieren. Es zeigte sich jedoch, dass nicht der Umsatz pro Kunde durch den Teambonus anstieg, sondern der Umsatzanstieg konnte fast ausschließlich durch eine höhere Anzahl an Kunden erklärt werden. Dem Forscherteam zufolge wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den Bonus dazu angeregt, die „operative Effizienz“ zu steigern, das heißt, sie erledigten die Vielzahl der Aufgaben, wie z. B. das Aufbacken des Brotes oder die Reinigung der Theke, schneller und hatten damit mehr Zeit für die Bedienung der Kunden. Dadurch sanken die Bedienzeiten, was insbesondere in den Stoßzeiten zu höheren Umsätzen führte.

Der Teambonus – Ein Erfolg auch für die Wissenschaft!

Der Teambonus war nicht nur ein großer Erfolg für Brotmeister und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern lieferte auch einen deutlichen Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft. In der bisherigen wissenschaftlichen Literatur war es nicht eindeutig erwiesen, ob positive (z. B. besserer Team-Spirit) oder negative Effekte (wie z. B. die beschriebene „Trittbrettfahrer-Problematik“) von Teamanreizen überwiegen (Bloom/Van Reenen, 2011). Das gemeinsame Projekt der Forschergruppe mit Brotmeister zeigt, dass Teamboni gut funktionieren und zu substantziellen Leistungssteigerungen führen können. Das Pilotprojekt verdeutlicht auch, welche Wege Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen, um Umsätze zu steigern. Des Weiteren zeigt sich am Beispiel von Brotmeister, dass der Erfolg von Teamanreizen nicht nur von den Charakteristika der Teammitglieder abhängt, sondern auch davon, ob es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich ist, durch bessere Leistung die Umsätze zu steigern.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Die Studie zeigt, dass Teamanreize zu einer Win-win-win-Situation führen können: Nicht nur die Umsätze und Gewinne stiegen für das Unternehmen substantziell an, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitierten von Gehaltssteigerungen. Auch für die Wissenschaft lieferte das Projekt einen bedeutenden Erkenntnisgewinn.
- ▶ Aus Unternehmenssicht hängt die Wirkung der Teamanreize nicht nur stark von den Charakteristika der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab, sondern auch davon, ob es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich ist (z. B. Umsatzpotenzial in den Filialen), durch bessere Leistung die Umsätze zu steigern.

- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schafften es, die Umsätze durch eine Steigerung der Anzahl der Kunden zu erhöhen, und nicht, wie ursprünglich erwartet, durch höhere Umsätze pro Kunde. Der Umsatzanstieg in den Filialen konnte im Wesentlichen durch den Anstieg der operativen Effizienz erklärt werden.
- ▶ Durch die Einführung des Teambonus in einem Pilotprojekt in zufällig ausgewählten Filialen konnte nicht nur gezeigt werden, dass der Teambonus sich für Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszahlt, sondern auch, wo der Teambonus seinen größten Einfluss auf die Umsätze hat. Bei der Durchführung des Pilotprojektes konnte Brotmeister in hohem Maße von der Zusammenarbeit mit dem Forscherteam von der Goethe-Universität Frankfurt und der Universität zu Köln profitieren.


PROF. GUIDO FRIEBEL, PH.D.

Professur für Human Resource Management und Studiendekan an der Goethe-Universität Frankfurt

E-Mail: gfriebe@wiwi.uni-frankfurt.de

<http://www.wiwi.uni-frankfurt.de/en/departments/mm/professuren/professur-friebe/prof-guido-friebe-phd.html>


PROF. NICK ZUBANOV, PH.D.

Professor für Management Science and Strategy an der Goethe-Universität Frankfurt

E-Mail: zubanov@econ.uni-frankfurt.de

www.wiwi.uni-frankfurt.de/en/departments/mm/welcome.html


JUN.-PROF. DR. MATTHIAS HEINZ

Junior-Professor für Personnel Economics an der Universität zu Köln

E-Mail: heinz@wiso.uni-koeln.de

www.pwl.uni-koeln.de/team.html

SUMMARY

Research question: Does a bonus offered to worker teams improve firm performance, and under what circumstances is the performance effect of the bonus highest?

Methodology: Field experiment in a retail chain.

Practical implications: A team bonus increases sales by motivating workers to put in more effort. The introduction of a performance-related bonus is a win-win: both firm performance and workers' incomes increase as a result.

LITERATURVERZEICHNIS

Friebe, G./Heinz, M./Krüger, M./Zubanov, N. (2015): Team Incentives and Performance: Evidence from a Retail Chain, Working Paper.

Bloom, N./Van Reenen, J. (2011): Human Resource Management and Productivity. In: Handbook of Labor Economics, 4B, S. 1697-1767.

Die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl

Von **Lena Funk** (Ludwig-Maximilians-Universität München), **Prof. Dr. Jens Nachtwei** (Humboldt-Universität zu Berlin) und **Prof. Dr. Klaus Melchers** (Universität Ulm)

Zu den wichtigsten Entscheidungen nahezu aller Formen von Organisationen zählt die Mitarbeiterauswahl. In vielen Arbeitsbereichen, insbesondere in den jeweiligen Schlüsselpositionen, hängt der Erfolg einer Organisation mit dem Einsatz dafür geeigneter Personen zusammen (Schmidt/Hunter, 1998). Doch wie sind die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der Personalauswahl zu treffen? Die Nützlichkeit eines Personalauswahlverfahrens steht dabei in unmittelbarem Zusammenhang mit der (Kriteriums-)Validität des Verfahrens (Schmidt/Hunter, 1998). Berechnet wird diese Kriteriumsvalidität als statistischer Zusammenhang zwischen den Ergebnissen in einem Auswahlverfahren (Prädiktor) und einem externen Kriterium, wie dem beruflichen Erfolg oder der beruflichen Leistung von Personen, die das betreffende Verfahren durchlaufen haben. In anderen Worten spiegelt die Validität somit die Güte des Auswahlinstrumentes wider und geht der Frage nach, wie treffsicher das Verfahren den oder die richtigen Kandidat(inn)en identifizieren kann.

In der gegenwärtigen Untersuchung liegt der Fokus auf den folgenden sieben Verfahren, die zu den gängigsten Personalauswahlverfahren im deutschen Sprachraum gehören (Schuler/Hell/Trapmann/Schaar/Boramir, 2007): Persönlichkeits- und Intelligenztests als Instrumente der Personalauswahl sind standardisierte psychologische Verfahren zur Messung individueller Verhaltensmerkmale. Fachwissenstests hingegen dienen vor allem dazu, für die jeweilige Tätigkeit relevantes Fachwissen der Bewerber zu überprüfen. Bei Arbeitsproben müssen Bewerber ihr Können bzgl. der für die berufliche Tätigkeit benötigten Fertigkeiten praktisch demonstrieren. Innerhalb eines weiteren simulationsorientierten Auswahlverfahrens, dem Assessment Center, durchläuft ein Kandidat verschiedene Übungen, die Anforderungen der künftigen Tätigkeit simulieren. Und schließlich gibt es unterschiedliche Formen von Einstellungsgesprächen. Der zentrale Unterschied besteht dabei zwischen strukturierten und unstrukturierten Interviews und liegt im Freiheitsgrad des Interviewers. Innerhalb eines strukturierten Interviews sind Reihenfolge und Formulierung der Fragen für alle Bewerber einheitlich vorgegeben. Innerhalb eines unstrukturierten Interviews ist der Interviewer hingegen frei in der inhaltlichen Gestaltung.

Seit Jahrzehnten beschäftigt sich hauptsächlich die arbeits- und organisationspsychologische Forschung damit, die Effektivität dieser Personalauswahlverfahren zu quantifizieren und in Form von (metaanalytischen) Validitätsstudien erfass- und vergleichbar zu machen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass die Vielzahl an wissenschaftlichen Nachweisen für die Validität unterschiedlicher Personalauswahlinstrumente deren Verwendung in der Praxis wenig zu beeinflussen scheint (Furnham, 2008; Schuler et al., 2007; Zibarras/Woods, 2010).

Bereits 1998 fassten Schmidt und Hunter die Validitäten von insgesamt 19 eignungsdiagnostischen Verfahren zusammen und kamen zu dem Schluss, dass die Erfassung der Intelligenz berufliche Leistung im Vergleich zu allen anderen Auswahlverfahren am besten vorhersagen kann. Bis in die Gegenwart folgten zahlreiche Studien, die die Ergebnisse von Schmidt und Hunter replizieren, konkretisieren und ergänzen konnten.

Eine deutlich niedrigere Validität weisen beispielsweise unstrukturierte Interviews auf (Huffcut/Arthur, 1994). Zahlreiche Unternehmen bevorzugen für die Personalauswahl jedoch solche unstrukturierten Interviews (Schuler et al., 2007). Zur Veranschaulichung dieser Diskrepanz zwischen Validität und tatsächlicher Einsatzhäufigkeit verschiedener Instrumente der Personalauswahl dient Abb. 1. Die orangefarbenen Balken stellen dabei die mittleren Einsatzhäufigkeiten der verschiedenen Verfahren dar. Diese basieren auf den Mittelwerten aus vier groß angelegten Nutzerbefragungen aus den letzten 15 Jahren (z. B. Schuler et al., 2007) und zeigen den Anteil der Unternehmen, die angaben, dieses Verfahren im Rahmen der Personalauswahl einzusetzen. Die grauen Balken stellen die mittleren Kriteriumsvaliditäten dar. Diese basieren auf insgesamt 13 einschlägigen Metaanalysen (z. B. Schmidt/Hunter, 1998) und zeigen die mittlere Korrelation zwischen der Leistung im entsprechenden Auswahlverfahren und den unterschiedlichen Kriterien für berufliche Leistung bzw. beruflichen Erfolg. Die größten Unterschiede zwischen tatsächlicher Anwendung und wissenschaftlicher Evidenz zeigen sich hinsichtlich unstrukturierter Interviews und Intelligenztests.

Für die beobachtete Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis, die sowohl von der Wissenschaft als auch der Praxis als problematisch angesehen wird (Anderson, 2007; Cohen, 2007),

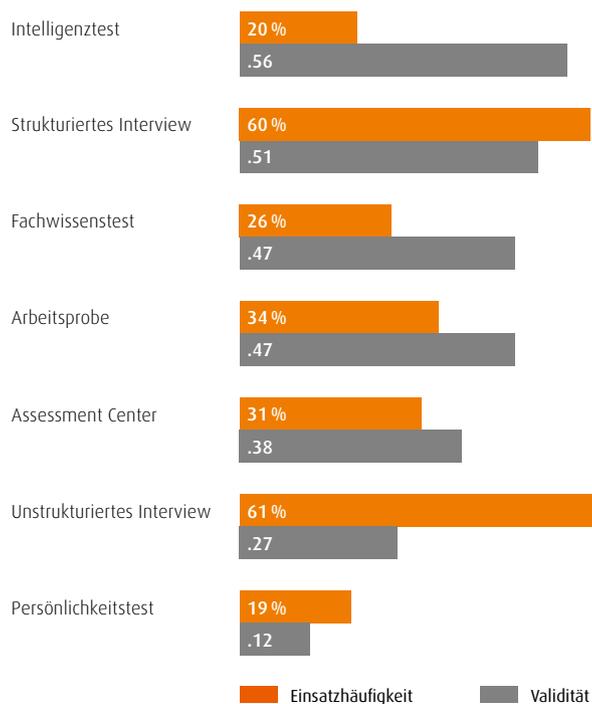
ABSTRACT

Forschungsfrage: Die Kluft zwischen Forschung und Praxis wird auch im Personalwesen bemängelt: Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, wie gut Personalmanagerinnen und -manager die Vorhersagegüte von Personalauswahlinstrumenten einschätzen können und ob ihnen Studierende diesbezüglich überlegen sind.

Methodik: Es wurde eine 5-minütige Online-Befragung von 1.049 Studierenden und 97 Personalmanagerinnen und -managern durchgeführt.

Praktische Implikationen: Zur Überbrückung der Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis in der Personalauswahl muss bereits bei der Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger angesetzt werden.

Abb. 1: Einsatzhäufigkeit und Validität verschiedener Instrumente der Personalauswahl



Mittelwerte über verschiedene wissenschaftliche Studien berechnet
Eine Aufstellung der Referenzen, welche als Datengrundlage für Abb. 1 dienen, ist bei den Autoren erhältlich.

Quelle: Eigene Darstellung

vgl. z.B. Dakin/Armstrong, 1989; Rynes/Colbert/Brown, 2002).

(2) Viele Praktiker sind informiert, wenden die derzeitigen wissenschaftlichen Ergebnisse allerdings nicht an („Umsetzungslücken“, vgl. z.B. Gelade, 2006; König/Klehe/Berchtold/Kleinmann, 2010; Terpstra/Rozell, 1998).

Für den Erklärungsansatz des fehlgeschlagenen Wissenstransfers zwischen akademischer Welt und Praxis und einem daraus resultierenden faktischen Unwissen der Anwender in der Praxis spricht, dass sich kaum Korrelationen zwischen den Validitätseinschätzungen durch Personalmanager(-innen) und den tatsächlichen Validitätsmessungen der Wissenschaft nachweisen lassen (Ahlburg, 1992; Dakin/Armstrong, 1989; Furnham, 2008). Ferner zeigt sich, dass viele Praktiker kaum wissenschaftliche Fachzeitschriften lesen und somit über derzeitige wissenschaftliche Erkenntnisse gar nicht informiert sein können (Rynes et al., 2002). Ein Mangel an Zeit oder die erschwerte Zugänglichkeit von wissenschaftlichen Artikeln für Nichtwissenschaftler können hierfür Erklärungen darstellen (Cohen, 2007; Rynes et al., 2002).

Für die Argumentation der „Umsetzungslücken“ spricht, dass viele Praktiker schlicht die Glaubwürdigkeit, Relevanz und Praktikabilität wissenschaftlicher Ergebnisse in Frage stellen (Cascio/Aguinis, 2008; Terpstra/Rozell, 1998). So sehen die meisten Praktiker ihre relevanten Fragen durch die wissenschaftliche Forschung nicht beantwortet, und es fehlt ihnen an Anwendungsmöglichkeiten der dargestellten wissenschaftlichen Befunde (Gelade, 2006; Terpstra/Rozell, 1998). Ferner trägt das verbreitete wissenschaftliche Erfolgsparadigma, möglichst häufig in hochrangigen englischsprachigen Wissenschaftszeitschriften zu publizieren, aber seltener in deutschsprachigen Praxiszeitschriften, zu einer methoden- statt themen- oder problemorientierten Forschung bei und damit zu Verständnisschwierigkeiten auf Seiten von Praktikern (Gelade, 2006; Rynes et al., 2002).

Können Studierende als Mittler zwischen Wissenschaft und Praxis fungieren?

Aufgabe der Wissenschaft ist es auch, Lösungen zur Überwindung der beschriebenen Kluft zu diskutieren und im besten Fall sogar anzubieten. Zahlreiche Autoren betonen diesbe-

werden unterschiedliche Ursachen zum Teil kontrovers diskutiert. Dabei kristallisieren sich vor allem zwei zentrale Erklärungsansätze heraus:

(1) Viele Praktiker sind schlichtweg nicht informiert über die derzeitigen wissenschaftlichen Befunde („Wissenslücken“;

züglich die Notwendigkeit des intensiven Austauschs in einer direkten Interaktion zwischen Wissenschaft und Praxis (Anderson, 2007; Cascio/Aguinis, 2008; Cohen, 2007). An dieser Kommunikations-Schnittstelle sollten gerade Studierende, die aus der Wissenschaft in die Berufspraxis starten, ansetzen können. Durch sie sollte ein Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis möglich sein, denn Studierende könnten das an der Universität oder Hochschule erworbene Wissen in das Unternehmensumfeld übermitteln und gleichzeitig dessen Relevanz und Nützlichkeit darstellen sowie dadurch sowohl Wissens- als auch Umsetzungslücken überbrücken. In Bezug auf die Frage, wie die beschriebene Kluft überwunden werden kann, wurde die Zielgruppe der angehenden Personalmanager(-innen) bisher deutlich zu wenig betrachtet. Eine wichtige Voraussetzung, damit Berufseinsteiger als erfolgreiche Vermittler fungieren können, stellt ausreichendes Wissen über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse dar. Weiterhin sollten die Studierenden adäquate Vorstellungen von der Anwendungshäufigkeit entsprechender Personalauswahlverfahren in der Praxis haben, um von diesen im Unternehmen vorherrschenden Praktiken nicht völlig überrascht zu werden. Daher war es Ziel dieser Studie, das Wissen der Studierenden über die Höhe der Validität von Personalauswahlinstrumenten und die Erwartung der Studierenden hinsichtlich der Einsatzhäufigkeit dieser Instrumente zu erfragen sowie mit den Angaben tatsächlicher Personalmanager(-innen) zu vergleichen.

Untersuchung und Ergebnisse

Zur Beantwortung der beschriebenen Fragestellung wurden 97 Personalmanager(-innen) aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mit einem 5-minütigen Onlinefragebogen befragt (Alter: Mittelwert [M] = 38.66; Standardabweichung [SD] = 9.09; Unternehmensgröße in Mitarbeiteranzahl: Median [Mdn] = 610) sowie 1.049 deutsche Studierende (Alter: M = 23.70; SD = 4.37; Fachsemester: M = 4.76; SD = 2.85; Fachrichtung: 46% Psychologie, 37% Wirtschaftswissenschaften, 6% Rechts- und Verwaltungswissenschaften, 6% Pädagogik und 5% Sonstige).

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, sollte die Gruppe der Studierenden vorwiegend solche Personen enthalten, die nach Abschluss ihrer universitären Ausbildung in einen personalspezifischen Beruf einsteigen wollen oder werden. So flossen in die vorrangige Analyse nur die Daten derjenigen Studierenden ein, die sowohl Personalinteresse aufwiesen als auch personalspezifische universitäre Veranstaltungen besucht hatten. Es ergab sich dadurch eine Substichprobe von 441 personalinteressierten und entsprechend vorgebildeten Studierenden. Studierende und Personalmanager(-innen) sollten die in Abb. 1 genannten Auswahlinstrumente hinsichtlich ihrer Validität in eine Rangreihe bringen. Auf diese Weise konnte der geschätzte mit dem tatsächlichen Validitätsrang (siehe Abb. 1) verglichen werden. Um sicherzustellen, dass

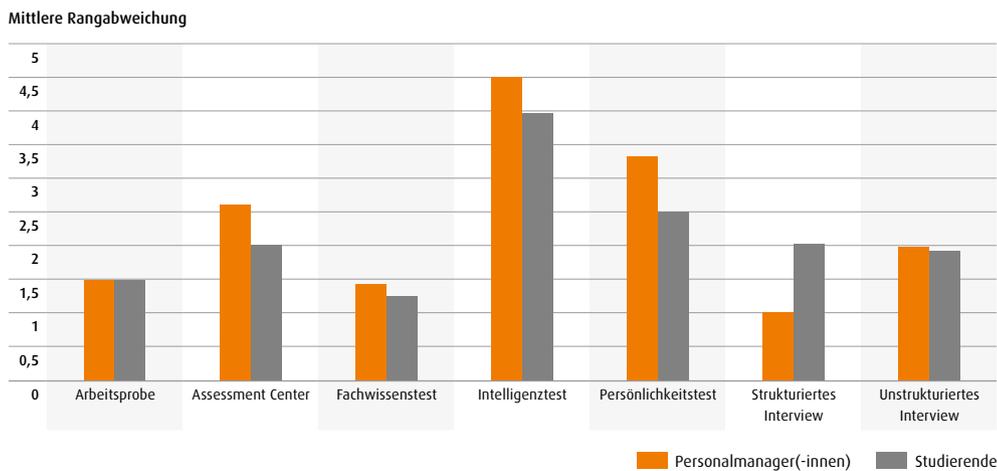
alle Teilnehmer ein einheitliches Verständnis des Begriffs Validität haben, wurde dem Fragebogen folgende Formulierung hinzugefügt: „Bitte positionieren Sie die Methode ganz oben, von der Sie glauben, dass die Ergebnisse, die damit erzielt werden, am besten in der Lage sind, beruflichen Erfolg vorherzusagen (die höchste Validität aufweisen).“ Die Studierenden sollten ferner die Verwendungshäufigkeit (in Prozent) der Verfahren in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland schätzen. Da die Personalpraktiken großer Unternehmen teilweise deutlich von den Personalpraktiken kleiner und mittelständischer Unternehmen abweichen, wurde diese Einschränkung in der Fragenformulierung sowohl für die Studierenden als auch die Personalmanager(-innen) gesetzt.

Es zeigte sich, dass die Personalmanager(-innen) sich im Schnitt um 2.3 Rangplätze (SD = 0.63) verschätzten. Dies ist bei nur sieben Rangplätzen als durchaus unpräzise einzustufen. Die personalinteressierten Studierenden waren allerdings nur geringfügig besser und verschätzten sich um durchschnittlich 2.1 Rangplätze (SD = 0.60). Dieser kleine Unterschied zwischen den beiden Gruppen wies statistische Signifikanz auf, was angesichts des vorhandenen Stichprobenumfangs allerdings nicht verwunderlich ist. Daher ist es deutlich sinnvoller, die Effektstärken zu betrachten, da diese unabhängig von der Stichprobengröße sind. Die Effektstärke des Mittelwertunterschieds zwischen den beiden Stichproben – berechnet über das Effektstärkenmaß Hedges g – liegt bei .33. Bei einem Wertebereich von Hedges g , der meist zwischen 0 und 1 liegt, deutet dies auf einen eher geringen Effekt hin. Innerhalb einer multiplen Regression konnten Alter und Geschlecht ferner als Einflussvariablen ausgeschlossen werden. Studierende mit Studienfokus Personal konnten damit die Validität von Instrumenten der Personalauswahl nur geringfügig präziser einschätzen als Personalmanager(-innen).

Wie Abb. 2 verdeutlicht, zeigten sich die gravierendsten Fehleinschätzungen beider Gruppen hinsichtlich der psychologischen Testverfahren (also bzgl. der Messung der Intelligenz und der Persönlichkeit). Betrachtet man nun die Richtung der mittleren Abweichungen genauer, zeigt sich, dass sowohl die Studierenden als auch die Personalmanager(-innen) die Validität von Assessment Centern, Persönlichkeitstests und unstrukturierten Interviews eher überschätzen. Die Validität von Intelligenztests, Fachwissenstests und strukturierten Interviews wird allerdings häufiger unterschätzt. Hinsichtlich der mittleren Abweichung bei der Einschätzung der Validität von Arbeitsproben lässt sich innerhalb der Gruppe der Personalmanager(-innen) im Durchschnitt eine Unterschätzung feststellen, innerhalb der Gruppe der Studierenden hingegen im Durchschnitt eine Überschätzung.

Bei weiterführenden Analysen zeigte sich außerdem, dass Studierende mit Personalschwerpunkt nicht präziser in ihrer Schätzung sind als Studierende ohne diesen Fokus (mittlere

Abb. 2: Mittlere Abweichung des geschätzten vom tatsächlichen Validitätsrang pro Auswahlinstrument in Abhängigkeit von der befragten Personengruppe



Rangabweichung der gesamten studentischen Stichprobe: $M = 2.2$; $SD = 0.58$). Als einzige Gruppe unter den Studierenden mit marginal besseren Schätzungen erwies sich die Gruppe der Psychologiestudierenden. Sie überschätzten sich im Schnitt um 1.9 ($SD = 0.59$) Rangplätze.

Neben dem Wissen der Studierenden wurde über die Schätzung der Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren auch die Erwartung der Studierenden in Bezug auf die Praktiken in der Personalauswahl erfragt. Es zeigte sich auf deskriptiver Ebene, dass die Studierenden hinsichtlich der Einsatzhäufigkeit wenig zwischen den Verfahren differenzieren und die tatsächliche Einsatzhäufigkeit oftmals falsch einschätzen (siehe Abb. 3).

Implikationen für Wissenschaft und Praxis

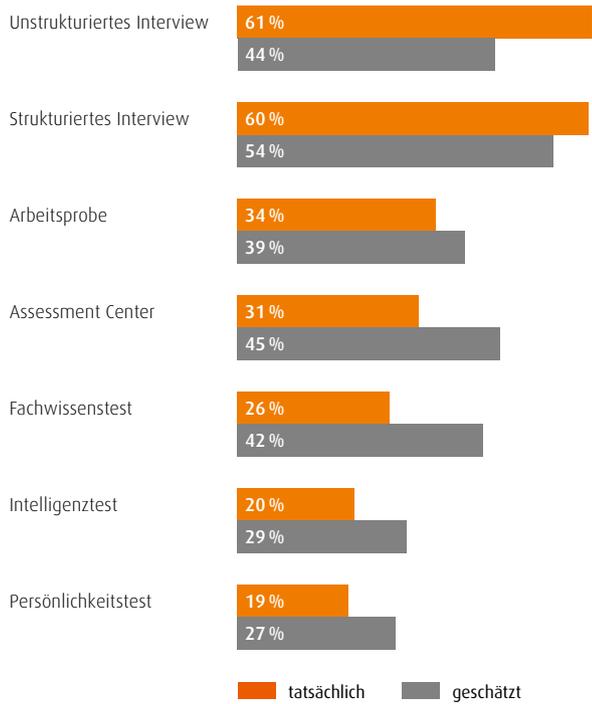
In Hinblick auf die Validitätseinschätzung der Personalmanager(-innen) konnten frühere Ergebnisse bestätigt werden, die wiederholt Überschätzungen von wenig validen Verfahren sowie Unterschätzungen von sehr validen Verfahren gefunden hatten.

Der Vergleich der Validitätseinschätzungen beider Gruppen zeigte, dass die Fehleinschätzungen des Validitätsrangs bei Personalmanager(-inne)n zwar größer ausfielen als bei Studierenden, das tatsächliche Ausmaß des gefundenen Unterschieds aber trotzdem relativ klein war. Trotz einer aktuellen wissenschaftlichen Ausbildung und entgegen unserer Annahme konnten die Studierenden kaum treffendere Einschätzungen

der Validität erzielen. Am schlechtesten informiert waren sowohl Studierende als auch Personalmanager(-innen) über die Validität psychologischer Testverfahren zur Erfassung der Intelligenz und der Persönlichkeit.

Es drängt sich die Vermutung auf, dass dieser Befund nicht ausschließlich auf reine Informationsmängel zurückzuführen ist. Die allgemein verbreitete Einstellung, dass Ergebnisse psychologischer Tests die Komplexität der Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person einerseits nicht erfassen und andererseits diskriminierend sind (Highhouse, 2008), könnte an dieser Stelle eine gute Erklärung liefern. Gerade in Hinblick auf den bestehenden Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt ist es somit für die praktische Personalauswahl heute nicht ausreichend, eine Entscheidung für ein bestimmtes Personalauswahlverfahren lediglich basierend auf der zu erwartenden Validität zu treffen. Daneben müssen vor allem auch Aspekte der Praktikabilität Berücksichtigung finden. Hierzu zählt vor allem die Akzeptanz des Verfahrens unter den Bewerbern (welche für psychometrische Testverfahren oftmals geringer ist), aber auch die Kosten (König et al., 2010). Denn findet ein Personalauswahlverfahren vor allem für höhere Positionen keinen Anklang unter den Bewerbern, kann es noch so valide sein, es wird dennoch nicht zum Erfolg des Unternehmens beitragen, da es zu viele qualifizierte Bewerber bereits im Vorhinein abschreckt. So stellt die innerhalb dieses Artikels

Abb. 3: Tatsächliche und von Studierenden geschätzte Einsatzhäufigkeit der Auswahlinstrumente



Quelle: Eigene Darstellung

präsentierte Rangreihe der Personalauswahlverfahren keine unbedingte Empfehlung zur praktischen Verwendung dar, sondern spiegelt lediglich die wissenschaftliche Basis in Bezug auf die Validität wider. Mit Kenntnis dieser Basis und unter Berücksichtigung weiterer Aspekte der Praktikabilität (Kosten, Akzeptanz, rechtliche Bestimmungen etc.) sollten dann in der Praxis Entscheidungen für oder wider ein bestimmtes Auswahlinstrument getroffen werden.

Die vorhandenen Ergebnisse zeigen außerdem, dass das Ausmaß der Fehleinschätzung der Studierenden nicht in Abhängigkeit von ihrem Interesse am Personalwesen variiert. Studierende, die sich für das Personalwesen interessieren und Veranstaltungen zu diesem Bereich besucht haben, erwiesen sich als nicht wesentlich präziser in der Validitätseinschätzung als alle übrigen Studierenden. Die im Vergleich präziseste, wenn auch nach absolutem Maßstab nach wie vor vergleichsweise ungenaue Schätzung erzielten Psychologiestudierende. Da unter Personalmanagerinnen und Personalmanagern jedoch

nur ein sehr geringer Anteil eine psychologische Ausbildung durchlaufen hat (Gelade, 2006), ändert dies wenig am eher ernüchternden Gesamtbild.

Die Voraussetzungen für einen funktionierenden Wissenstransfer, vermittelt über die Studierenden, die nach ihrem Studienabschluss Stellen im Personalbereich antreten, sind somit zunächst hinsichtlich des Wissens der Studierenden nicht ausreichend erfüllt. Die universitäre Lehre sollte sich Gedanken darüber machen, wie wissenschaftliche Erkenntnisse zur Effektivität von Personalauswahlinstrumenten überzeugend und damit wirksam an Studierende vermittelt werden können. Dies scheint derzeit noch wichtiger als die Beschäftigung mit der Frage, auf welche Art und Weise wissenschaftliche Erkenntnisse an Praktiker kommuniziert werden können (wie z. B. bei Cascio/Aguinis, 2008; Cohen, 2007), denn es ist nicht weiter verwunderlich, dass Personalmanager(-innen) nicht über die tatsächliche Höhe der Validität von Personalauswahlinstrumenten informiert sind, wenn bereits die Lehre bei der Vermittlung aktuellen Wissens scheitert.

Um die angesprochene Mittlerrolle effizient nutzen zu können, müsste die universitäre Lehre neben dem aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand außerdem auch stärker auf anwendungsbezogene Aspekte fokussieren. Inhalt der universitären Lehre im Personalwesen sollte deswegen auch eine differenzierte Betrachtung der Nützlichkeit von Personalauswahlverfahren sein. In diesem Zuge ist zu definieren, unter welchen Bedingungen welche Auswahlinstrumente – hinsichtlich ihrer praktischen Umsetzbarkeit und in Bezug auf ihre Validität betrachtet – zu bevorzugen sind.

Darüber hinaus muss der generellen Ausrichtung der universitären Lehre im Personalwesen kritisch gegenübergetreten werden. Oft umfassen Lehrinhalte eher abstrakt-theoretische Themen des Personalmanagements und weniger praxisrelevante Themen wie die Anwendung und Nützlichkeit unterschiedlicher Personalauswahlverfahren. Dies zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie ganz eindeutig, da Studierende weder über die Validität noch über die Einsatzhäufigkeit der Personalauswahlverfahren informiert sind. Um vermittelt über die Studierenden Synergien zwischen Wissenschaft und Praxis im Personalwesen nutzen zu können, sollte daher vor allem eine Verbesserung der Ausbildung angestrebt werden. Das Ziel sollte es sein, praktische Aspekte frühzeitig in die wissenschaftliche Lehre zu integrieren. Der Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis könnte zum Beispiel bereits innerhalb der Lehre erheblich begünstigt werden, unter anderem durch Gastvorträge von Praktikern oder universitäre Workshops mit konkret relevanten praktischen Fragestellungen.

Fazit

Nach Anderson (2007) ist die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis ganz natürlich, historisch bedingt und für den

zukünftigen Erfolg der Disziplin „Human Resources“ unter Umständen sogar förderlich. Denn kontroverse Standpunkte können bei ausreichender Interaktion und gegenseitiger Perspektivübernahme durchaus zum Fortschritt beitragen. Das zu behobende Problem stellt daher weniger die existierende Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis als ein Mangel an Überbrückungs- bzw. Integrationsmechanismen dar.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahlburg, D. A. (1992):** Predicting the job performance of managers: What do the experts know? *International Journal of Forecasting*, 7, 467-472.
- Anderson, N. (2007):** The practitioner-researcher divide revisited: Strategic-level bridges and the roles of IWO psychologists. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 175-183.
- Cascio, W. F./Aguinis, H. A. (2008):** Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1062-1081.
- Cohen, D. J. (2007):** The very separate worlds of academic and practitioner publications in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap. *Academy of Management Journal*, 50, 1013-1019.
- Dakin, S./Armstrong, J. S. (1989):** Predicting job performance: A comparison of expert opinion and research findings. *International Journal of Forecasting*, 5, 187-194.
- Furnham, A. (2008):** HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests. *International Journal of Selection and Assessment*, 16, 300-305.
- Gelade, G. A. (2006):** But what does it mean in practice? The Journal of Occupational and Organizational Psychology from a practitioner perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 153-160.
- Highhouse, S. (2008):** Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 333-342.
- Huffcutt, A. I./Arthur, W. (1994):** Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- König, C. J./Klehe, U.-C./Berchtold, M./Kleinmann, M. (2010):** Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 17-27.
- Rynes, S. L./Colbert, A. E./Brown, K. G. (2002):** HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149-174.
- Schmidt, F. L./Hunter, J. E. (1998):** The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007):** Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60-70.
- Terpstra, D. E./Rozell, E. J. (1998):** Human resource executives' perceptions of academic research. *Journal of Business and Psychology*, 13, 19-29.
- Zibarras, L. D./Woods, S. A. (2010):** A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 499-511.
-



LENA FUNK

Master (M.Sc.) in Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München
E-Mail: lena.funk@hotmail.de



PROF. DR. JENS NACHTWEI

Professur für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management mit Schwerpunkt Psychologische Diagnostik und Personalentwicklung, Humboldt-Universität zu Berlin, IQP
E-Mail: jens.nachtwei@hu-berlin.de
www.jensnachtwei.blogspot.de



PROF. DR. KLAUS MELCHERS

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Ulm
E-Mail: klaus.melchers@uni-ulm.de
www.uni-ulm.de/in/psy-paed/aopsy/team/klaus-melchers.html

SUMMARY

Research question: The research-practice gap in human resources is frequently criticized. In this light, we focus two questions: How informed are human resource managers about the predictive validity of personnel selection procedures? Are students superior to human resource managers in this regard?

Methodology: 1049 students and 97 human resources managers completed a 5-minute online survey.

Practical implications: To bridge the gap between research and practice in personnel selection, it is necessary to already consider the training of the future decision-makers.

Mitarbeiterbindung im Rahmen dualer Studiengänge

Von Prof. Dr. Petra Hardock und Prof. Dr. Stefan Huf (Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart) gemeinsam mit Studierenden des Kurses WIN11C der DHBW Stuttgart¹

Nicht wenige Unternehmen sehen der zukünftigen Arbeitsmarktentwicklung mit Sorge entgegen und befürchten zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Zudem steht es den arbeitsvertraglich bereits gebundenen Mitarbeitern stets frei, nach Alternativen Ausschau zu halten. Ihre Mitwirkungs- und Kooperationsbereitschaft muss daher immer wieder aufs Neue gewonnen werden. Deshalb sind die Senkung der mitarbeiterseitigen Kündigungsabsicht und der Fluktuation die vornehmlichen Ziele des Retention Managements.

Duales Studium

Um sich unabhängiger von externen Arbeitsmarktentwicklungen zu machen und Schlüsselpositionen intern besetzen zu können, nutzen Unternehmen neben der traditionellen Berufsausbildung zunehmend auch duale Studiengänge zur Ausbildung potenzieller Fach- und Führungskräfte. Das duale Studienkonzept sieht hierbei wechselnde Theorie- und Praxisphasen für die Studierenden im dreimonatigen Rhythmus sowie eine enge Kooperation zwischen Hochschule und den Partnerunternehmen vor. Die Unternehmen wählen ihre Studierenden selbst aus, schließen mit ihnen einen Ausbildungsvertrag und bieten während des Studiums eine fortlaufende Vergütung (Huf, 2004; Kramer u. a., 2011). Der Ursprung des dualen Studiums liegt mit der Gründung der ersten „Berufsakademie“ 1974 in Baden-Württemberg. Diese firmiert heute als „Duale Hochschule Baden-Württemberg“ (DHBW) und hat sich zwischenzeitlich mit rund 34.000 Studierenden zur größten Hochschule des Landes entwickelt. In Kooperation mit über 9.000 Unternehmen werden Bachelor- und Masterstudiengänge angeboten. Darüber hinaus können zwischenzeitlich nicht nur in Baden-Württemberg, sondern im gesamten Bundesgebiet duale Studiengänge an Berufsakademien und Hochschulen absolviert werden.

Das betriebliche Engagement in dualen Studiengängen zahlt sich allerdings erst dann aus, wenn es den Unternehmen gelingt, die Mitarbeiter auch nach dem erfolgreichen Studienab-

schluss an sich zu binden. Schließlich entstehen die Kosten der Ausbildung unmittelbar während dieser, wohingegen sich der Nutzen erst vollumfänglich durch den längerfristigen Einsatz der Mitarbeiter nach dem Ausbildungsende einstellt (Schönfeld u. a., 2010). Das Ziel der internen Besetzung von Fach- und Führungsfunktionen durch selbst ausgebildete, duale Hochschulabsolventen wird nur erreicht, wenn im Rahmen des Retention Managements die eigenen Absolventen dualer Studiengänge über das Studienende hinaus gebunden werden können.

Der Beitrag fragt daher danach, inwiefern es den Unternehmen gelingt, die dual Studierenden an sich zu binden, bzw. wie hoch die Gefahr ist, dass diese das Unternehmen nach erfolgreichem Abschluss des Studiums verlassen. Die empirische Ermittlung der Bindungsintensität erfolgt exemplarisch in den Studiengängen „BWL-Industrie“ und „BWL-International Business“ der DHBW Stuttgart auf der Basis des in der Fluktuationsforschung entwickelten Einbettungsansatzes (Lee/Burch/Mitchell, 2014), der mittlerweile eine dominante Rolle in diesem Forschungsgebiet einnimmt (Allen/Hancock/Vardaman/McKee, 2014). Während die traditionellen Ansätze der Fluktuationsforschung wie die Anreiz-Beitrags-Theorie (March/Simon, 1958, S. 112-125), das Verkettungsmodell (Mobley, 1977) oder das Pfadmodell (Lee/Mitchell, 1994) primär bestrebt sind, die Ursachen für das Verlassen des Unternehmens zu ermitteln („Push-Faktoren“), fragt der Einbettungsansatz danach, warum Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben („Pull-Faktoren“) (Mitchell/Holtom/Lee/Sablynski/Erez, 2001). Da in unserem Fall die Gründe für den Verbleib im Zentrum stehen, bietet sich der Einbettungsansatz eher als die traditionellen Fluktuationstheorien als theoretische Basis für die empirische Ermittlung des Bindungsmaßes dual Studierender an ihr Ausbildungsunternehmen an.

Einbettungsansatz der Fluktuationsforschung

Gemäß der Einbettungstheorie verbleiben Mitarbeiter beim Arbeitgeber aus beruflichen wie auch aus privaten Gründen. Denn schließlich bringt die Kündigung eines Arbeitsverhältnisses nicht nur berufliche Veränderungen mit sich, sondern kann auch Auswirkungen auf die private Lebensführung haben. Die Einbettung der Mitarbeiter hat mithin eine arbeitsplatz- bzw. unternehmensbezogene Dimension (On-the-Job-Einbettung)

¹ Wir danken folgenden Studierenden für ihren Beitrag: Markus Arnold, Samantha Blaeß, Daniel Brinkhoff, Judith Faber, Christopher Figel, Alexander Haun, Max Häuser, Katharina Heinrich, Carina Jauch, Andreas Kaupp, Lisa-Sophie Kielwein, Robin Kürschner, Philipp Lunemann, Julia Michel, Sibylle Näbler, Julia Peszold, Nadine Rahm, Eileen Rozek, Lolita Sauer, Anneke Schmidt.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Inwiefern gelingt es Unternehmen, dual Studierende an sich zu binden?

Methodik: Online-Befragung von 214 Studierenden der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart.

Praktische Implikationen: Unternehmen sollten sich weniger auf off-the-Job-bezogene, sondern vor allem auf on-the-Job-bezogene Aspekte konzentrieren, um dual Studierende ins Unternehmen einzubetten. Hierzu steht eine Reihe von Einzelmaßnahmen (z. B. Unterstützung bei der Karriereplanung, Übertragung herausfordernder Aufgaben, aber auch die Förderung von Kontakten zu Kollegen über die Arbeit hinaus) zur Verfügung.

und eine private, lebensweltliche Dimension (Off-the-Job-Einbettung), wobei in beiden Dimensionen das Ausmaß der Bindung von sozialen, psychologischen und ökonomischen Faktoren abhängt (Lee/Mitchell/Sablynski/Burton/Holtom, 2004) (vgl. Abb. 1). Metaphorisch kann Einbettung hierbei als Netz umschrieben werden, in das der Mitarbeiter verwoben ist (Mitchell/Holtom/Lee/Sablynski/Erez, 2001, S. 1104). Der soziale Bindungsfaktor ergibt sich aus der Anzahl und Intensität menschlicher Beziehungen am Arbeitsplatz (berufliche Beziehungen) bzw. im Privatleben (private Beziehungen). Der psychologische Bindungsfaktor hängt von der erlebten Stimmigkeit (Passung) der eigenen Persönlichkeit mit den Anforderungen der Arbeitsstelle (Person-Job-Kompatibilität) sowie des eigenen Selbstkonzepts mit der privaten Lebenssituation (Person-Lebenswelt-Kompatibilität) ab. Und schließlich ergibt sich der ökonomische Bindungsfaktor aus den finanziellen Opfern, die man im Falle einer Kündigung in Kauf nehmen müsste (unternehmensbezogener und lebensweltbezogener Verzicht), bspw. hinsichtlich der betrieblichen Altersversorgung, des bislang zur Verfügung gestellten Dienstwagens oder der notwendigen Aufgabe einer geschätzten Wohnlage.

Unstimmigkeit besteht jedoch in der Fachdiskussion, inwiefern die gesamthafte Einbettung eines Mitarbeiters ein eigenständiges Konstrukt darstellt. Für die Urheber des Einbettungsansatzes, Lee und Mitchell, ergibt sich die Gesamteinbettung als zusammengesetzter Indexwert aus der additiven Verknüpfung der sechs Einbettungsfaktoren (berufliche und private Beziehungen, Person-Job-Kompatibilität und Person-Lebenswelt-Kompatibilität sowie unternehmens- und lebensweltbezogener Verzicht) (Lee/Mitchell/Sablynski/Burton/Holtom, 2004, S. 721). Für andere stellt die Gesamteinbettung ein eigenständiges Konstrukt dar, weshalb eine „globale Messung“ bevorzugt wird (Crossley/Bennett/Jex/Burnfield, 2007). Bei dieser gesamthafte Messung wird auf eine Differenzierung zwischen On-the-Job- und Off-the-Job-Einbettung sowie zwischen Beziehungen, Passung und Opfer verzichtet und die Einbettung vielmehr global erfasst. „I feel attached to this organization“ oder „It would be difficult for me to leave this organization“ sind hierfür beispielhafte Itemformulierungen (Crossley/Bennett/Jex/Burnfield, 2007, S. 1035).

Die bislang vorgelegten empirischen Studien zur Überprüfung der Einbettungstheorie haben insgesamt „ermutigende Ergebnisse“ erbracht (Zhang/Fried/Griffeth, 2012, S. 220). In der 52 Einzelstudien umfassenden Meta-Analyse von Jiang u. a. findet die zentrale Hypothese Unterstützung, wonach eine hohe Einbettung die Kündigungsabsicht und Fluktuation der Mitarbeiter reduziert. „Job embeddedness has emerged as a major predictor of employee turnover“ (Jiang/Liu/McKay/Lee/Mitchell, 2012, S. 1085). Daher kann auch hinsichtlich des Bindungsausmaßes dual Studierender vermutet werden, dass eine hohe Einbettung die Kündigungsneigung der Absolventen reduziert.

Abb. 1: Einbettungstheorie der Fluktuation

	On-the-Job-Einbettung	Off-the-Job-Einbettung
Beziehungen	berufliche Beziehungen	private Beziehungen
Passungen	Person-Job-Kompatibilität	Person-Lebenswelt-Kompatibilität
Opfer	unternehmensbezogener Verzicht	lebensweltbezogener Verzicht

Quelle: in Anlehnung an: Mitchell/Holtom/Lee/Sablynski/Erez, 2001, S. 1104

Konzeption der empirischen Untersuchung

Im Rahmen einer Online-Erhebung² wurden im Mai 2014 Bachelor-Studierende der Studiengänge BWL-Industrie und BWL-International Business der DHBW Stuttgart befragt. Verwertbare Fragebögen liegen von 214 Studierenden vor, was einer Rücklaufquote von 38% entspricht. Die Studierenden ent-

² Fragebogenentwicklung, Datenerhebung und Teile der Auswertung wurden im Rahmen eines Seminars an der DHBW Stuttgart von den oben genannten Studierenden unter Anleitung der Autoren dieses Artikels durchgeführt.

stammen zum einen dem Abschlussjahrgang (Studienjahrgang 2011), der sich zum Befragungszeitpunkt schon intensiv mit der Entscheidung über den Verbleib im Partnerunternehmen auseinandergesetzt haben sollte. Zum anderen wurden Studierende des Jahrgangs 2012 befragt, die zum Erhebungszeitpunkt noch knapp anderthalb Jahre bis zum Studienende vor sich hatten. Die Befragten absolvieren ihr duales Studium bei Unternehmen verschiedener Größenklassen.

Auf Basis des skizzierten Einbettungsansatzes wurde in Anlehnung an Lee/Mitchell/Sablynski/Burton/Holtom (2004), Mitchell/Holtom/Lee/Sablynski/Erez (2001) und Crossley/Bennett/Jex/Burnfield (2007) ein Ansatz zur Messung der Einbettung dual Studierender entwickelt. Hierzu dienten 37 Indikatoren, die ins Deutsche übertragen, an die Situation dual Studierender angepasst und durch Mittelwertbildung zu Skalen zusammengefasst wurden. Neben den sechs Dimensionen der Einbettung (Beziehungen, Passungen und Opfer, jeweils

on und off the job) wurden die Gesamteinbettung sowie die Absicht, nach Studienabschluss im Unternehmen zu bleiben (Bleibeabsicht), gemessen. Im Falle der dual Studierenden ist eine Kündigung nach Studienabschluss nicht nötig; vielmehr endet mit Studienabschluss der Studien- und Ausbildungsvertrag automatisch. Daher wird im Folgenden nicht die Kündigungs-, sondern deren Kehrseite in Form der Bleibeabsicht in den Blick genommen. Zudem finden anders als bei den Studien von Mitchell/Holtom/Lee/Sablynski/Erez (2001) und Lee/Mitchell/Sablynski/Burton/Holtom (2004) bezüglich der Dimension Opfer lediglich finanzielle Verzichtsaspekte Berücksichtigung, um die Abgrenzung zu den anderen Dimensionen zu verdeutlichen. Die Dimension lebensweltbezogener Verzicht wurde mit zwei separaten Indikatoren gemessen (Umzugs- und Lebenshaltungskosten). Abb. 2 zeigt die Kennwerte der gebildeten Skalen, die durchweg zufriedenstellende bis gute Reliabilitätswerte (d. h. interne Konsistenz) aufweisen.

Abb. 2: Kennwerte der Konstrukte Gesamteinbettung, Bleibeabsicht und Einbettungsdimensionen

Konstrukt	Indikatorenzahl	Mittelwert	Beispielindikator
Gesamteinbettung	7	3,10	Ich fühle mich mit meinem Partnerunternehmen verbunden.
Bleibeabsicht	2	3,80	Nach Ende meines Studiums werde ich voraussichtlich bei meinem Partnerunternehmen bleiben, wenn ich einen Arbeitsvertrag angeboten bekomme.
Einbettungsdimensionen			
Person-Job-Kompatibilität	7	3,42	Ich kann mich mit der Kultur in meinem Partnerunternehmen identifizieren.
Person-Lebenswelt-Kompatibilität	4	4,12	Ich fühle mich dort, wo ich lebe, zuhause.
Unternehmensbezogener Verzicht	7	3,30	Falls ich mein Partnerunternehmen nach dem Studium verlasse, würde ich finanziell viel opfern (Gehalt, Vergütung, Gewinnbeteiligung etc.)
Lebensweltbezogener Verzicht	2	2,93	
Umzugskosten		3,60	Im Falle eines Umzugs würden mir hohe Kosten (z. B. für Makler, Transport, Kautions etc.) entstehen.
Lebenshaltungskosten		2,27	Am Standort meines Partnerunternehmens fallen mir unterdurchschnittliche Lebenshaltungskosten (z. B. Nahrung, Wohnung, Kleidung, Verkehrsmittel, Unterhaltung) im Vergleich zu anderen Regionen an.
Berufliche Beziehungen	6	3,76	Ich habe mit meinen Kollegen regelmäßig Kontakt über die Arbeit hinaus.
Private Beziehungen	2	3,71	Mein engster Freundeskreis wohnt in der Nähe.*

* Im Fragebogen wurde darauf hingewiesen, dass sich Indikatoren, die Ortsangaben enthalten (z. B. „in der Nähe“, „in meinem Wohnort“, „in der Gegend“) auf den Ort beziehen, an dem die Probanden während der Praxisphasen leben.

Skala jeweils von „1 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „5 = stimme voll und ganz zu“

Einbettung von dual Studierenden und Bleibeabsicht

Zunächst interessiert das Ausmaß der Gesamteinbettung. Insgesamt berichten die Studierenden über ein mittleres Ausmaß an Einbettung in ihre Partnerunternehmen (vgl. Abb. 2). Demgegenüber erreicht die Bleibeabsicht einen höheren Mittelwert als die Gesamteinbettung. Beide Größen stehen mit einem Korrelationskoeffizient in Höhe von ,65 in starkem Zusammenhang.³ Bei den Dimensionen sind die Person-Lebenswelt-Kompatibilität sowie berufliche Beziehungen bzw. Beziehungen privater Natur am stärksten ausgeprägt.

Einen Eindruck über den Zusammenhang zwischen den einzelnen Dimensionen und der Gesamteinbettung liefert eine Regressionsanalyse. Damit wird untersucht, welche der sechs Dimensionen die Gesamteinbettung überzufällig beeinflussen. Auf jene sollte man sich bei der Ableitung von Maßnahmen zur Steigerung der Einbettung konzentrieren. Das Ergebnis der Analyse zeigt, dass die Gesamteinbettung nur durch die Dimensionen Person-Job-Kompatibilität ($p < ,01$) und berufliche Beziehungen ($p < ,05$) signifikant beeinflusst wird. Dabei ist der Einfluss der Person-Job-Kompatibilität ($\beta = ,65$) erheblich größer als jener der beruflichen Beziehungen ($\beta = ,13$).⁴ Off-the-Job-bezogene Größen beeinflussen hingegen die Gesamteinbettung nicht signifikant. Mit dem gewählten Modell können 53% der Streuung der Gesamteinbettung erklärt werden.⁵ Die Ergebnisse weisen also darauf hin, dass Aspekte des Unternehmens/der Arbeitsstelle für die Steigerung der Gesamteinbettung von Relevanz sind, wohingegen der privaten Lebenswelt keine nennenswerte Bedeutung zukommt. Einen ähnlichen Befund liefert die oben angeführte Metastudie von Jiang et al. (2012); hier wurde für die On-the-Job-Embeddedness ein deutlich stärkerer negativer Einfluss auf die Kündigungsabsicht ermittelt als für die Off-the-Job-Einbettung.

Identifikation homogener Gruppen von Studierenden

In einem weiteren Analyseschritt geht es darum, die heterogene Gesamtgruppe der Studierenden bezüglich der Einbettung in homogene Teilgruppen aufzuteilen, um Typen von Studierenden zu bilden. Hierzu wurden die Befragten mittels einer Clusteranalyse zu in sich homogenen, aber untereinander heterogenen Gruppen zusammengefasst (Backhaus et al., 2011, S. 397). Es konnten drei Gruppen (Cluster) von Studierenden identifiziert werden: Die „Rundum Eingebetteten“, die „Eher beruflich als privat Eingebetteten“ und die „Primär in die private Lebenswelt Eingebetteten“. Abb. 3 gibt eine Übersicht über das von den Mitgliedern des jeweiligen Clusters berichtete Ausmaß an Einbettung bzw. Bleibeabsicht. Die Gruppen lassen sich wie folgt beschreiben:

- ▶ Die Gruppe der „Rundum Eingebetteten“, die insgesamt 47% der Stichprobe ausmacht, zeichnet sich durch ein hohes Maß an Gesamteinbettung sowie eine hohe Bleibeabsicht aus. Sowohl die On-the-Job-Einbettungsdimensionen als auch die off-the-Job-bezogenen Aspekte erreichen relativ hohe Werte. Die Studierenden dieses Clusters sind offenbar beruflich wie privat gut eingebettet und beabsichtigen, beim Unternehmen zu bleiben.
- ▶ Die „Eher beruflich als privat Eingebetteten“ (24% der Stichprobe) zeigen dagegen eine relativ niedrige Gesamteinbettung. Die Bleibeabsicht erreicht ein mittleres Niveau. Bezüglich der Einbettungsdimensionen weist diese Gruppe bei den arbeitsplatzbezogenen Aspekten mittelhohe Werte auf, bei den Off-the-Job-Faktoren von allen Clustern hingegen die niedrigsten. Die Studierenden dieses Clusters fühlen sich am Unternehmensstandort weniger zu Hause; Familie und Freundeskreis wohnen nicht in der Nähe des Arbeitsplatzes. Sie empfinden ihre private Lebenssituation als signifikant weniger stimmig als die anderen Gruppen (p jeweils $< ,01$). Die Studierenden dieses Clusters sollten also relativ anfällig für einen Wechsel zu Unternehmen sein, deren Standort eine Verbesserung der privaten Lebenssituation erlaubt.
- ▶ Das Cluster der „Primär in die private Lebenswelt Eingebetteten“ schließlich umfasst 29% der Stichprobe. Es zeichnet sich durch die im Vergleich mit den beiden anderen Gruppen geringste Gesamteinbettung und Bleibeabsicht aus. Bei den arbeitsplatzbezogenen Dimensionen zeigt dieses Cluster deutlich niedrigere Werte als die Studierenden der beiden zuvor beschriebenen Gruppen. Bei den Faktoren der privaten Lebenswelt sind dagegen hohe Werte zu verzeichnen. Die in diesem Cluster zusammengefassten Studierenden sind damit eher schwach an das Unternehmen, aber stark an ihre private Umgebung gebunden. Die geringe Gesamteinbettung und Bleibeabsicht deuten indes darauf hin, dass eine hohe private Einbettung nicht genügt, um diese Studierenden dauerhaft an die Unternehmen zu binden. Sie können damit als anfällig für den Wechsel zu Unternehmen gelten, bei denen sie in ihre private Lebenswelt eingebettet bleiben, die aber eine bessere berufliche Einbettung erhoffen lassen.

Zur näheren Beschreibung der identifizierten Gruppen dient eine Analyse ausgewählter demografischer Merkmale der Studierenden und Charakteristika der Partnerunternehmen. Dabei zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Clusterzugehörigkeit und Unternehmensgröße mit Vorteilen zugunsten von Großunternehmen ($p < ,01$) (vgl. Abb. 4). Unternehmen ab 5.000 Mitarbeitern erreichen im Vergleich zu kleineren Unternehmen den höchsten Anteil an „Rundum Eingebetteten“. Auch der Anteil an „Eher beruflich als privat Eingebetteten“ liegt bei Großunternehmen erheblich über jenem kleinerer Betriebe. Das legt den Schluss nahe, dass Großunternehmen Studierende häufiger überregional rekrutieren oder dass sich Studierende, die

³ Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen 0 (kein Zusammenhang) und ± 1 (perfekter positiver bzw. negativer Zusammenhang) annehmen.

⁴ β -Wert = standardisierter Regressionskoeffizient. Je höher der standardisierte Regressionskoeffizient, desto größer ist der Beitrag der jeweiligen Variablen zur Erklärung der abhängigen Variable Gesamteinbettung.

⁵ Die Ergebnisse bleiben bei Kontrolle der Variablen Unternehmensgröße, Jahrgang und Geschlecht der Studierenden stabil.

Abb. 3: Mittelwerte der Cluster bei den Dimensionen und der Gesamteinbettung bzw. Bleibeabsicht

Konstrukt	Mittelwerte		
	Rundum Eingebettete	Eher beruflich als privat Eingebettete	Primär privat Eingebettete
Gesamteinbettung**	3,80	2,72	2,31
Bleibeabsicht**	4,43	3,69	2,89
Passungen			
Person-Job-Kompatibilität**	4,00	3,22	2,64
Person-Lebenswelt-Kompatibilität**	4,34	3,33	4,44
Opfer			
Unternehmensbezogener Verzicht**	3,78	3,31	2,46
Hohe Umzugskosten	3,61	3,47	3,68
Niedrige Lebenshaltungskosten	2,31	1,96	2,48
Beziehungen			
Berufliche Beziehungen**	3,99	3,71	3,42
Private Beziehungen**	4,15	2,34	4,16

Skala jeweils von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu
 **: $p < ,01$ (Irrtumswahrscheinlichkeit)

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 4: Zusammenhang zwischen Clusterzugehörigkeit und Unternehmensgröße

Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)	Anteil		
	Rundum Eingebettete	Eher beruflich als privat Eingebettete	Primär privat Eingebettete
1-499 (n=40)	30 %	13 %	58 %
500-4.999 (n=59)	47 %	20 %	32 %
≥ 5.000 (n=105)	51 %	30 %	18 %

Quelle: Eigene Darstellung

weniger Wert auf Einbettung in die private Lebenswelt legen, häufiger bei Groß- als bei kleineren Unternehmen bewerben. „Primär privat Eingebettete“ sind bei Großunternehmen dagegen vergleichsweise selten zu finden. An On-the-Job-Einbettung fehlt es damit Studierenden von Großunternehmen kaum.

Das gegenteilige Bild zeigt sich bei Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern. Sie erreichen mit 30% „Rundum Eingebetteten“ den niedrigsten Wert aller drei Größenklassen, während hier fast 60% der Studierenden dem Cluster der „Primär privat Eingebetteten“ angehören. Das für kleinere Unternehmen charakteristische hohe Maß an Einbettung in die private Lebenswelt ist vermutlich dadurch bedingt, dass diese ihre Studierenden oft im regionalen Umfeld rekrutieren und damit Heimat- und Arbeitsort nicht weit auseinanderfallen. Studierende mittelgroßer Unternehmen (500 bis 4.999 Mitarbeiter) schließlich liegen zwischen den beiden anderen Größenkategorien.

Auch bezüglich des Studienjahrgangs zeigen sich Unterschiede. Während 55% der Studierenden der sich noch mitten im Studium befindenden Kohorte 2012 zu den „Rundum Eingebetteten“ zählen, macht der Anteil dieses Clusters im Abschlussjahrgang lediglich 40% aus. Demgegenüber gehören 37% des Abschlussjahrgangs zu den „Primär privat Eingebetteten“, aber nur 19% der Studienkohorte 2012. Ob es sich bei diesem Effekt um eine intrasubjektive Entwicklung im Studienverlauf handelt oder er allein durch die unterschiedlichen Jahrgangsgruppen bedingt ist, lässt sich auf Basis der Querschnittsbetrachtung indes nicht klären.

Maßnahmen zur Steigerung der Einbettung

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse weisen auf einen signifikanten Einfluss der Person-Job-Kompatibilität und der beruflichen Beziehungen auf die Gesamteinbettung hin. Maßnahmen zur Steigerung der Einbettung sollten daher primär an diesen Faktoren ansetzen. Off-the-Job-bezogene Aspekte beeinflussen die Gesamteinbettung hingegen nicht überzufällig und werden daher nicht weiter betrachtet. Es scheint für Unternehmen damit generell wenig sinnvoll, sich auf den Bereich der privaten Lebenswelt zu konzentrieren, um Absolventen an sich zu binden.

Person-Job-Kompatibilität

Hinsichtlich dieser Dimension berichten die Studierenden insgesamt über ein recht hohes Maß an Zustimmung (vgl. Abb. 2). Ungeachtet des positiven Gesamtbilds lassen sich aber auch hier Verbesserungen erzielen. Hinweise auf mögliche Maßnahmen liefert eine Betrachtung der Einzelindikatoren dieser Dimension, die in Abb. 5 aufgelistet sind. Es fällt auf, dass die Beurteilung der Karriereperspektiven, der Möglichkeit der Ausschöpfung der eigenen Fähigkeiten und Talente sowie der Verwirklichung der beruflichen Ziele im Unternehmen vergleichsweise niedrig ausfällt. Dies gilt insbesondere für kleine Unternehmen. Wie die oben berichteten Ergebnisse erwarten

lassen, zeigt eine Auswertung nach der Mitarbeiterzahl deutliche Unterschiede zwischen den Größenklassen. Studierende von Unternehmen der kleinsten Größenklasse weisen vor allem bezüglich der Beurteilung der Karriereperspektiven sowie der Möglichkeit zur Zielerreichung ($p < ,01$) eine erheblich niedrigere Einschätzung auf als solche von Großunternehmen. Aber nicht nur kleinere Unternehmen scheinen Nachholbedarf bei der Karriereplanung zu haben. Die Erarbeitung individueller Karrierepläne könnte hier Abhilfe schaffen (vgl. auch Aguinis/Gottfredson/Joo, 2012, S. 612f.). In Gesprächen mit Studierenden sollten deren berufliche Ziele sowie Fähigkeiten und Potenziale identifiziert und darauf aufbauend passende Einsatzmöglichkeiten mit Perspektive im Unternehmen gefunden werden. Es gilt, den Studierenden (idealerweise schon deutlich vor Studienende) einen klaren Karriereweg aufzuzeigen und sie aktiv über die Möglichkeiten des Verbleibs im Unternehmen und die Entwicklungschancen zu informieren, da ansonsten die Gefahr besteht, dass sie sich anderen Unternehmen zuwenden.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Studierenden mit herausfordernden Tätigkeiten zu betrauen, die sie als interessant empfinden (vgl. auch Aguinis/Gottfredson/Joo, 2012, S. 614). Eine Unterforderung der Studierenden durch die Übertragung von Routineaufgaben, die ihre Fähigkeiten nicht ausschöpfen und Langeweile aufkommen lassen, genügt ihren Ansprüchen hingegen nicht und stellt ein erhebliches Risiko für die Einbettung und den Verbleib im Unternehmen dar. Insgesamt gesehen besteht also bei der Dimension Person-Job-Kompatibilität Handlungsbedarf, vor allem, aber nicht ausschließlich für kleinere Unternehmen.

Berufliche Beziehungen

Die Dimension berufliche Beziehungen, die mittels der in Abb. 6 aufgeführten Indikatoren gemessen wurde, erfährt ein noch etwas höheres Maß an Zustimmung als die Person-Job-Kompatibilität. Eine Betrachtung auf der Ebene der einzelnen Indikatoren verweist lediglich bei der Frage nach dem Kontakt mit Kollegen über die Arbeit hinaus auf deutliches Verbesserungspotenzial. Solche Kontakte können einen Bindungsfaktor darstellen, wenn sich daraus (kollegiale) Freundschaften ergeben und das Unternehmen damit nicht allein als Arbeitsplatz, sondern auch als Quelle privater sozialer Kontakte gesehen wird. Erneut erreichen Großunternehmen diesbezüglich ein signifikant besseres Ergebnis als kleinere und mittlere ($p < ,05$). Da aber alle drei Größenklassen nur mittlere Werte erzielen, gilt es für Unternehmen aller Kategorien, solche Kontakte durch Organisation gemeinsamer Aktivitäten mit Kollegen zu fördern. Hierunter fallen bspw. die Einrichtung von „Stammtischen“, die Unterstützung der Studierenden durch Zuweisung eines Mentors oder die Steigerung der Intensität der Beziehungen durch frühzeitige Integration der Studierenden in langfristige Projekte und Teams (Mitchell/Holtom/Lee, 2001, S. 106).

Abb. 5: Mittelwerte der Indikatoren der Dimension Person-Job-Kompatibilität

Indikator	Mittelwert
Ich finde, dass ich gut zu meinem Partnerunternehmen passe.	3,82
Meine Werte und die meines Partnerunternehmens sind miteinander vereinbar.	3,77
Ich kann mich mit der Kultur in meinem Partnerunternehmen identifizieren.	3,74
Ich fühle mich in meinem Partnerunternehmen wertgeschätzt.	3,45
Ich kann meine beruflichen Ziele in meinem Partnerunternehmen erreichen.	3,08
Meine Fähigkeiten und Talente werden von meiner Tätigkeit im Unternehmen gut ausgeschöpft.	3,04
Meine Karriereperspektiven in meinem Partnerunternehmen sind sehr gut.	3,04

Skala jeweils von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu

Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 6: Mittelwerte der Indikatoren der Dimension berufliche Beziehungen

Indikator	Mittelwert
Ich arbeite gerne mit meinen Kollegen zusammen.	4,27
Ich mag die meisten Kollegen als Person.	3,97
Ich schätze das Wissen und die Kompetenz der meisten Vorgesetzten in meinem Unternehmen.	3,84
Ich mag die meisten Vorgesetzten in meinem Unternehmen als Person.	3,76
Die meisten der Vorgesetzten würden mich im Unternehmen verteidigen, wenn ich einen unbeabsichtigten Fehler machen würde.	3,57
Ich habe mit meinen Kollegen regelmäßig Kontakt über die Arbeit hinaus.	3,10

Skala jeweils von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend bedarf es einer Betrachtung der Grenzen der durchgeführten Studie. Anzuführen ist in diesem Zusammenhang vor allem die fehlende Längsschnittanalyse. Es wäre interessant gewesen zu untersuchen, ob und wie sich das Ausmaß der Einbettung über die drei Studienjahre bei den einzelnen Befragten verändert. Die vorliegende Querschnittsbetrachtung erlaubt zwar einen Vergleich der beiden untersuchten Kohorten, aber keine Analyse der intrasubjektiven Entwicklung im Studienverlauf. Darüber hinaus handelt es sich um Selbstberichte, die die Einbettung sowie die Verhaltensintention (in Form der Bleibeabsicht) erfassen, aber keinen Eindruck vom tatsächlichen Verhalten vermitteln. Schließlich beschränkt sich die Studie auf die Befragung von Studierenden zweier ausgewählter Studien- und Jahrgänge an der DHBW Stuttgart. Die Aussagen können daher nur bedingt auf alle dual Studierenden in Deutschland übertragen werden. Ungeachtet dieser Einschränkungen liefert die Studie Ansatzpunkte zur Steigerung der Einbettung dual Studierender in ihre Partnerunternehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gesamteinbettung der Studierenden lediglich ein mittleres Niveau erreicht und insbesondere durch beruflich bedingte Faktoren bestimmt wird, wohingegen privaten Aspekten aus Sicht der Befragten kein nennenswerter Beitrag zur Einbettung zukommt. Nicht nur, aber insbesondere kleinere Unternehmen müssen sich aktiv und frühzeitig um den Verbleib der Studierenden nach deren Studienabschluss bemühen. Hier sind insbesondere Maßnahmen im Bereich der Karriereplanung, der Zuweisung von interessanten Aufgaben und Projekten sowie die Unterstützung bei der Verwirklichung beruflicher Ziele zu nennen.

SUMMARY

Research question: To what extent are companies successful in binding students in career-integrated study programs?

Methodology: Online survey of 214 students in career-integrated study programs.

Practical implications: Companies should concentrate on on-the-job aspects when trying to increase students' embeddedness. The study suggests several measures to achieve this goal (e.g. individual career planning, assign challenging tasks, encourage contacts to co-workers outside the workplace).



PROF. DR. PETRA HARDOCK

Studiengangleiterin BWL-Industrie
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Stuttgart

E-Mail: petra.hardock@dhw-stuttgart.de
www.dhw-stuttgart.de



PROF. DR. STEFAN HUF

Professur für Allgemeine BWL,
insbesondere Personalmanagement und
Mitarbeiterführung
Duale Hochschule Baden-Württemberg
Stuttgart

E-Mail: stefan.huf@dhw-stuttgart.de
www.dhw-stuttgart.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Aguinis, H./Gottfredson, R.K./Joo, H. (2012): Using performance measurement to win the talent war, *Business Horizons*, 55, 6, 609-616.
- Allen, D.G./Hancock, J.I./Vardaman, J.M./McKee, D.N. (2014): Analytical mindsets in turnover research, *Journal of Organizational Behavior*, 35, 51, 61-86.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinker, W./Weiber, R. (2011): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, Berlin, Heidelberg.
- Crossley, C.D./Bennett, R.J./Jex, S.M./Burnfield, J.L. (2007): Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 1031-1042.
- Huf, S. (2004): Karriereerfolg trotz oder wegen Berufsakademie? Zur Determinationskraft tertiärer Ausbildungen von beruflichen Karrieren, *Zeitschrift für Personalforschung*, 18, 1, 64-82.
- Jiang, K./Liu, D./McKay, P.F./Lee, T.W./Mitchell, T.R. (2012): When and How Is Job Embeddedness Predictive of Turnover? A Meta-Analytic Investigation, *Journal of Applied Psychology*, 97, 5, 1077-1096.
- Kramer, J./Nagy, G./Trautwein, U./Lüdtke, O./Jonkmann, K./Maaz, K./Treptow, R. (2011): Die Klasse an die Universität, die Masse an die anderen Hochschulen? Wie sich Studierende unterschiedlicher Hochschultypen unterscheiden, *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 14, 3, 465-487.
- Lee, T.W./Mitchell, T.R. (1994): An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, *Academy of Management Review*, 19, 1, 51-89.
- Lee, T.W./Burch, T.C./Mitchell, T.R. (2014): The story of why we stay: A review of job embeddedness, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199-216.
- Lee, T.W./Mitchell, T.R./Sablinski, C.J./Burton, J.P./Holtom, B.C. (2004): The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 47, 5, 711-722.
- March, J./Simon, H. (1958): *Organizations*, New York.
- Mitchell, T.R./Holtom, B.C./Lee, T.W. (2001): How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. In: *Academy of Management Executive*, 15, 4, 96-108.
- Mitchell, T.R./Holtom, B.C./Lee, T.W./Sablinski, C.J./Erez, M. (2001): Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover, *Academy of Management Journal*, 44, 6, 1102-1121.
- Mobley, W.H. (1977): Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, 2, 237-240.
- Schönfeld, G./Wenzelmann, F./Dionisius, R./Pfeifer, H./Walden, G. (2010): Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe, Bielefeld.
- Zhang, M./Fried, D.D./Griffeth, R.W. (2012): A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 22, 3, 220-231.

Die Bedeutung der Work-Life-Balance für eine zeitgemäße Personalarbeit

Von Prof. Dr. Ernst Deuer (DHBW Ravensburg)

In der Arbeitswelt gilt Work-Life-Balance noch häufig als „weicher“ und somit ggf. vernachlässigbarer Faktor, und gerade im Kontext der Berufsausbildung irritiert dieser Begriff insbesondere dort, wo noch immer die Überzeugung zu spüren ist, dass „Lehrjahre nun mal keine Herrenjahre“ seien. Diese Haltung als Leitidee betrieblicher Berufsausbildung ist sicherlich kritisch zu sehen, insbesondere gemessen an den aktuellen und perspektivischen Herausforderungen im Kontext der demografischen Entwicklung. Hinzu kommt, dass die Rahmenbedingungen der betrieblichen Ausbildung sowie die hiermit korrespondierende subjektiv empfundene Work-Life-Balance durchaus „harte“ Folgen bis hin zu Ausbildungsabbrüchen (Deuer 2013a) haben können.

Forschungsstand

Das Konzept der Work-Life-Balance ist populär – dies zeigen die häufige Berichterstattung in öffentlichen Medien, die relativ hohe Zahl international veröffentlichter Studien sowie Berichte von deutschen Netzwerken oder Organisationen (vgl. Schuller, Rau 2013, S.107f.). Es gibt allerdings bislang (insbesondere in Deutschland) nur sehr wenige Verfahren, die Work-Life-Balance und/oder deren Wirkungen erfassen können, was einen breiten Transfer dieses Ansatzes in der betrieblichen Praxis begünstigen würde. So gibt es nur ein einziges deutschsprachiges Verfahren zur Erfassung von Work-Life-Balance, „welches ausreichend validiert und zudem ökonomisch ist“ (Schuller, Rau 2013, S.107f.). Hierbei handelt es sich um die „Trierer Kurzskala zur Messung von Work-Life-Balance“, welche eine richtungsfreie Bewertung der Work-Life-Balance ermöglicht. Hieraus geht somit nicht hervor, „warum eine Work-Life-Balance erreicht wird oder nicht“ (Syrek, Bauer-Emmel, Antoni, Klusemann 2011, S. 137), was jedoch aus betrieblicher Sicht äußerst relevant wäre.

Darüber hinaus existiert eine deutschsprachige Übersetzung eines Fragebogens zur Erhebung von „Work-Family“-Konflikten von Carlson, Kacmar und Williams (2000) durch Wolff und Höge (2011). In diesem Verfahren wird jedoch das „Privatleben auf das Familienleben begrenzt“ (Schuller, Rau 2013, S. 108) und es ist daher nur eingeschränkt anwendbar, weil die Fragen „nur von Beschäftigten mit Familien beantwortet werden

können“ (Pangert, Schiml, Schüpbach 2015, S. 314). Problematisch ist auch, dass hierbei die Konflikte zwischen den Lebensbereichen im Vordergrund stehen und weniger danach gefragt wird, auf welche Kriterien sich diese Bewertungen stützen. Dasselbe gilt für das Verfahren von Schuller und Rau (2013), welches „negatives Spillover“ thematisiert, also die Übertragung negativer Effekte von der Arbeit auf das Privatleben bzw. vom Privatleben auf die Arbeit. Die Ableitung konkreter Maßnahmen für die betriebliche Praxis fällt auf dieser Basis jedoch schwer, da die Ursachen, die dazu geführt haben könnten, nicht beleuchtet werden.

Es gibt zudem eine große Bandbreite an Studien (vgl. hierzu Mohe, Dorniok, Kaiser 2010 sowie die dort referierten Studien), die sich mit dem Konzept der Work-Life-Balance beschäftigen und explizit den Versuch unternehmen, die positiven Folgen von solchen Maßnahmen, welche eine Work-Life-Balance fördern, nachzuweisen. Hierbei zeigt sich jedoch regelmäßig das Problem, dass die Maßnahmen zwar nachvollziehbar und die hiermit verbundenen Kosten weitgehend bezifferbar sind. Die Folgen (Steigerung von Umsatz, Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation etc.) lassen sich dagegen nicht so einfach messen und auch eine Kausalität zwischen Maßnahmen und gemessenen Folgen ist keineswegs sicher. Außerdem basieren diese Studien vor allem auf den Aussagen von Unternehmensvertretern und nur selten auf Befragungen der Beschäftigten, was entsprechende Verzerrungen der Bewertungen mit sich bringt (Mohe, Dorniok, Kaiser 2010, S. 111). Im Hinblick auf die besondere Situation der Auszubildenden kommt hinzu, dass das klassische Instrumentarium zur Verbesserung der Work-Life-Balance insbesondere solche Maßnahmen umfasst, die nicht oder zumindest kaum für Auszubildende in Frage kommen. Ausbildung in Teilzeit oder Auszubildende, die gleichzeitig Elternpflichten haben oder die eigenen Eltern pflegen, gibt es – aber es sind Einzelfälle. Die breite Masse wird jedoch weder betriebliche Kinderbetreuungsplätze nutzen noch (teilweise) im Home-Office arbeiten, und selbst Modelle flexibler Arbeitszeiten stoßen schnell an die Grenzen der Ausbildungsorganisation. Dieselbe Einschränkung bezieht sich auch auf Studien, die sich auf die Wahrnehmung und Bewertung von Work-Life-Konflikten beziehen.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Die Zahl der Ausbildungsabbrüche verharrt seit Jahren auf hohem Niveau und die von Betroffenen genannten Gründe liegen überwiegend im betrieblichen Kontext. Sind die Jugendlichen überfordert oder liegt es daran, dass ihre Anstrengungen nicht hinreichend belohnt werden? Gibt es relevante Frühwarnsignale?

Methodik: Fragebogenerhebung an Berufsschulen zur wahrgenommenen Work-Life-Balance und zu verschiedenen Belastungs- und Belohnungsfaktoren im Kontext der Berufsausbildung.

Praktische Implikationen: Defizite im Ausbildungsalltag werden sichtbar und eröffnen Handlungspotenziale.

Der Forschungsstand erlaubt somit nur sehr bedingt, begründete Hypothesen für die Zielgruppe der Auszubildenden abzuleiten. Der vorliegende Beitrag versucht daher auf Basis einer eigenen Studie, relevante Zusammenhänge zu identifizieren, auf deren Basis weitere Forschungsarbeiten erfolgen können. Aus vorangegangenen Studien (Deuer 2013a) ist bekannt, dass zwischen der Wahrnehmung der eigenen Work-Life-Balance und der Ausprägung einer Tendenz zur vorzeitigen Vertragslösung ein negativer Zusammenhang besteht. Allerdings wurden die Auszubildenden hierbei lediglich um ein Globalurteil gebeten. Solche Globalurteile sind zwar vergleichsweise einfach zu erheben, sie gehen jedoch mit messtheoretischen Problemen wie bspw. einer ungenügenden Reliabilität einher (vgl. Syrek, Bauer-Emmel, Antoni, Klusemann 2011, S. 136).

Um relevante und belastbare Handlungsempfehlungen abzuleiten, erscheint es daher geboten, diese Einschätzungen differenzierter zu erheben. Aufgrund der genannten Einschränkungen der Verfahren aus dem Bereich der Work-Life-Balance-Forschung wurde auf das Modell der Gratifikationskrisen nach Siegrist (1996) sowie die auf dieser Basis entwickelten Instrumente zurückgegriffen.

Das Konzept der Gratifikationskrisen nach Siegrist (1996) thematisiert die Relation von erbrachten Leistungen und Anstrengungen einerseits und erfahrenen Belohnungen andererseits. Hierbei geht es jeweils um die Perspektive der Betroffenen, deren Einschätzungen durch einen spezifischen Fragebogen zur Erfassung beruflicher Gratifikationskrisen erhoben werden können. Grundannahme des Modells ist das Prinzip der sozialen Reziprozität, welches den wechselseitigen Austausch des Gebens und Nehmens in sozialen Beziehungen beschreibt.

Work-Life-Balance und Effort-Reward-Imbalance

Das Modell einer Work-Life-Balance und das Modell der Gratifikationskrisen (Effort-Reward-Imbalance) nach Siegrist (1996) weisen einige Gemeinsamkeiten auf. Beide Konzepte gehen davon aus, dass eine gewisse Ausgewogenheit bzw. Reziprozität erstrebenswert ist. Das Konzept der Work-Life-Balance stellt verschiedene Lebensbereiche (Arbeit vs. Privatleben) in einen Zusammenhang. Das Modell der Gratifikationskrisen bezieht sich dagegen ausschließlich auf die Arbeitssituation und stellt

die hiermit verbundenen Belohnungen und Belastungen in einen Zusammenhang.

Die Dimensionen „Work“ und „Effort“ sind hierbei weitgehend vergleichbar, denn Arbeit ist mit Anstrengung und Belastungen verbunden, wie es auch die Effort-Komponente des Gratifikationskrisenmodells beschreibt. Schwieriger ist ein Vergleich der Dimensionen „Life“ und „Reward“. Während die Belohnungskomponente des Gratifikationskrisenmodells ausdrücklich Aspekte der Arbeitssituation selbst thematisiert, zielt die Life-Komponente ausdrücklich auf die Zeit und die Herausforderungen, die außerhalb der Arbeitswelt bzw. Arbeitszeit zu verorten sind (Abb. 1). Dies bringt auch methodische Einschränkungen mit sich, da es sehr viel schwieriger ist, sämtliche relevanten privaten Aspekte hinreichend zu erfassen, als entsprechende Belohnungsfaktoren im Arbeitskontext selbst zu erheben.

In diesem Sinne eignet sich das Gratifikationskrisenmodell für eine empirische Erhebung, zumal hier bereits umfangreich getestete Fragebogeninventare vorliegen (vgl. Siegrist et. al.

Abb. 1: Reziprozitätsmodelle

Quelle: Eigene Darstellung

2004). So konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden, dass zwischen der Ausprägung von Gratifikationskrisen einerseits und dem Auftreten von Herzkrankheiten, Burnout-Symptomen u. v. m. messbare und relevante Zusammenhänge existieren. Darüber hinaus ermöglicht das Modell die „Identifizierung besonders gefährdeter Personengruppen und die gezielte und differenzierte Anwendung von Interventionsmaßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung bei diesen Gruppen“ (Peter 2002, S. 397). Die Anwendung dieses Modells bezieht sich bislang weitgehend auf den Bereich des Gesundheitsmanagements, obwohl die vergleichsweise einfache Handhabung und die praxisnahe Ausgestaltung der Fragen auch andere Anwendungsbereiche (bspw. im Kontext der Mitarbeiterbindung) möglich erscheinen lassen.

Hinzu kommt, dass sich die im Gratifikationskrisenmodell abgefragten Belohnungen zwar auf den Arbeitskontext beziehen, aber gleichzeitig auch Relevanz für das Privatleben haben. Besonders deutlich wird dies bei den Aspekten der „angemessenen Vergütung“ oder der „gefährdeten Übernahme“, die die Handlungsspielräume und die Chancen der Selbstverwirklichung im Privatleben deutlich beeinflussen dürften.

Der vorliegende Beitrag stützt sich auf eine Kurzversion des Fragebogeninventars zur Ermittlung von Gratifikationskrisen, welche auf die Situation von Auszubildenden angepasst wurde.

Befragung von Nachwuchskräften in Industrie und Handel

Im Schuljahr 2012/2013 wurden im Rahmen dieser Studie Berufsschüler in Baden-Württemberg befragt, die in diesem Jahr ihre Ausbildung begonnen hatten. An der Untersuchung beteiligten sich 664 kaufmännische Auszubildende, davon 412 aus dem Handel, und 252 aus der Industrie. Die Rücklaufquote betrug aufgrund der klassenweisen Erhebung mehr als 90 Prozent.

Einschränkend ist festzustellen, dass es sich bei dieser Studie lediglich um die Erhebung der subjektiven Wahrnehmung der Auszubildenden im Hinblick auf ihre erlebte Ausbildungsrealität und die hiermit verbundenen Eindrücke und Bewertungen handelt. Rückschlüsse auf objektiv gegebene Rahmenbedingungen sind daher nur eingeschränkt möglich. Da es aber letztlich entscheidend ist, ob und wie die ggf. vorhandenen Strukturen und Maßnahmen tatsächlich von den Betroffenen erlebt und wahrgenommen werden, kommt dieser Erhebungsmethode gleichwohl eine entsprechende Relevanz zu (vgl. hierzu auch Mohe, Dorniok, Kaiser 2010, S. 119).

Im Folgenden werden die Ergebnisse skizziert, wobei zunächst die Globalurteile der Jugendlichen zur empfundenen Work-Life-Balance sowie zum Stressempfinden beleuchtet werden (vgl. hierzu auch Süß, Weiß 2014, S. 36f.), wobei das Stressempfinden explizit auf die verschiedenen Lernorte (Berufsschule und Ausbildungsbetrieb) bezogen wurde. Die Erhebung derartiger Globalurteile ist ökonomisch und entspricht auch der „Forderung nach höchstmöglicher Allgemeinheit“.

Darüber hinaus entfällt aufgrund der subjektiven Erfassung „das mit dem objektiven Messen verbundene Problem der normativen Setzung von Grenzwerten“ (Syrek, Bauer-Emmel, Antoni, Klusemann 2011, S. 136). Ebenso wird auch das Ausmaß individueller Gratifikationskrisen ermittelt, und hierauf aufbauend werden die Zusammenhänge zwischen diesen differenziert ermittelten Werten und den Globalurteilen offengelegt, um somit auch einen Beitrag zur Validierung der Fragebogenitems zur Work-Life-Balance zu leisten.

Work-Life-Balance und Stressempfinden

Die Jugendlichen wurden zunächst danach gefragt, ob sie „genügend Zeit für Familie, Freundschaften und private Interessen“ haben und ob sie das Verhältnis zwischen Berufsausbildung und Privatleben als „ausgewogen“ empfinden. Die angehenden Industriekaufleute bewerteten diese Aspekte jeweils positiver als die Auszubildenden des Einzelhandels.

Besonders deutlich fallen die Angaben zum verbleibenden Zeitbudget für private Aspekte aus: Nahezu zwei Drittel bewerten dies positiv, während lediglich ein Zehntel dies kritisch bewertet und nach eigener Wahrnehmung „zu selten“ oder sogar „nie“ Zeit für Privates hat. Bei den Auszubildenden im Handel halten sich kritische und positive Einschätzungen halbwegs die Waage.

Aufgrund der Dualität der Ausbildung ist es erforderlich, zwischen den Lernorten Betrieb und Berufsschule zu unterscheiden. Vor diesem Hintergrund wurden die Jugendlichen auch gefragt, ob und wie sehr sie den betrieblichen bzw. schulischen Teil der dualen Berufsausbildung als stressig empfinden. Die Branchenunterschiede fallen hier schwächer aus, es wurde aber deutlich, dass insbesondere die Situation im Betrieb als stressig empfunden wird. Dies betrifft vor allem die Auszubildenden im Handel, drei von vier Jugendlichen (76%) verweisen auf „sehr hohen“ bzw. „eher hohen“ Stress im Ausbildungsbetrieb. Bei den angehenden Industriekaufleuten fällt dieser Wert geringer aus (63%), stattdessen berichten diese im schulischen Kontext vergleichsweise häufig von Leistungsdruck und Stress (56% vs. 48%). Während die angehenden Industriekaufleute Stress und Leistungsdruck an den verschiedenen Lernorten vergleichsweise ähnlich beurteilen, zeigen sich bei den Auszubildenden im Handel deutliche Differenzen (nahezu 30 Prozentpunkte). Die betrieblichen Ausbildungsphasen scheinen hier besonders häufig mit Stress verbunden zu sein, was aufgrund der bekannten Arbeits- und Ausbildungsbedingungen in dieser Branche durchaus nachvollziehbar erscheint. Interessanterweise korrelieren die Antworten zur Work-Life-Balance und zum Stressempfinden nur sehr schwach. Lediglich für die Antworten auf die Fragebogenitems „genügend Zeit für Familie, Freundschaften und private Interessen“ und „Stress im Ausbildungsbetrieb“ liegt ein hochsignifikanter negativer Zusammenhang ($r_s = -,31$) vor.

Neben diesen zusammenfassenden Wahrnehmungen der Work-Life-Balance und des Stressausmaßes wurden auch konkrete Fragen zu Einzelaspekten der Ausbildungssituation gestellt, welche sich an das Modell der Gratifikationskrisen nach Siegrist (1996 sowie Siegrist et. al. 2004) anlehnten.

Ausprägung von Gratifikationskrisen

Die Antworten der Studienteilnehmer auf die Fragebogenitems zur Dimension „Verausgabung/Leistung“ (=Effort) zeigen, dass ein nennenswerter Anteil der Jugendlichen einen gewissen Druck verspürt. Die Auszubildenden im Handel bestätigen hierbei besonders häufig, dass sie Zeitdruck empfinden (65% vs. 37% der angehenden Industriekaufleute), und sie klagen häufiger darüber, dass sie bei der Arbeit unterbrochen und gestört werden (43% vs. 22%). Dagegen berichten sie seltener, dass die Arbeit seit Ausbildungsbeginn immer mehr geworden sei (53% vs. 62%). Die geschlechtsspezifischen Unterschiede fallen dagegen sehr gering aus.

Bezüglich der erfahrenen Belohnungen (=Reward) zeigte sich, dass die positiv formulierten Fragebogenitems mehrheitlich Zustimmung erfahren, wobei die angehenden Industriekaufleute durchgängig bessere Bewertungen abgaben. Die größte branchenspezifische Diskrepanz (mehr als zwölf Prozentpunkte) zeigte sich bei der Frage, ob die Jugendlichen vom „Ausbilder oder einer entsprechend wichtigen Person“ die verdiente Anerkennung erfahren. Bei der Frage, ob die Ausbildungsvergütung angemessen sei, zeigte sich bei beiden Gruppen besonders wenig Zustimmung.

Die negativ formulierten Fragebogenitems erfahren jeweils nur von einer kleinen Minderheit (d. h. maximal von rund einem Sechstel der Auszubildenden) Zustimmung. Hierbei zeigte sich auch, dass die Auszubildenden im Einzelhandel die späteren Aufstiegsmöglichkeiten etwas schlechter bewerten, und sie erfahren oder erwarten häufiger eine Verschlechterung ihrer Arbeitssituation; dagegen sehen die angehenden Industriekaufleute ihre Übernahme häufiger als gefährdet an. Eine geschlechtsspezifische Differenzierung zeigte auch in diesem Bereich kaum nennenswerte Unterschiede, allerdings fällt das Urteil bezüglich der Ausbildungsvergütung bei den männlichen Auszubildenden etwas schlechter aus (65% vs. 59%).

Aus dem Verhältnis zwischen „Verausgabung/Leistung“ (Effort) sowie „Belohnung“ (Reward) ergibt sich, ob im Sinne des Modells eine Gratifikationskrise (Effort-Reward-Imbalance = ERI) vorliegt. Hierfür werden beide Dimensionen in Relation gesetzt und aufgrund der unterschiedlichen Anzahl an Items um diesen Faktor korrigiert, wobei die Werte für negativ formulierte Items entsprechend umcodiert werden. Von einer individuellen Gratifikationskrise ist schließlich die Rede, wenn der ERI-Wert größer als 1,0 ausfällt, da hier erfahrene und erwartete berufliche Belohnungen nicht dem Ausmaß geleisteter Verausgabung entsprechen (vgl. Peter 2002, S. 391).

In der vorliegenden Studie zeigte sich bei 106 Teilnehmern (20% aller Befragten) eine Gratifikationskrise nach dem Modell von Siegrist. Bei den Auszubildenden im Handel war dieser Anteil höher als bei den angehenden Industriekaufleuten (23,2% vs. 16,1%), außerdem zeigten sich bei den männlichen Auszubildenden höhere Werte als bei den weiblichen Auszubildenden (23,4% vs. 18,4%).

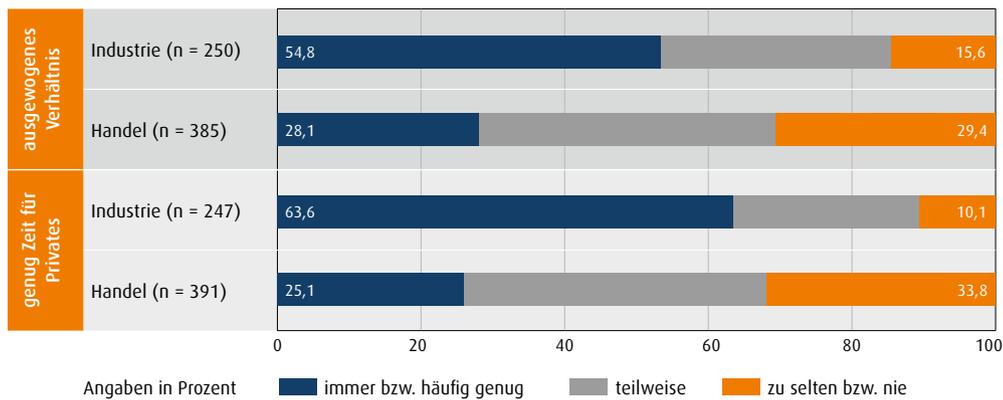
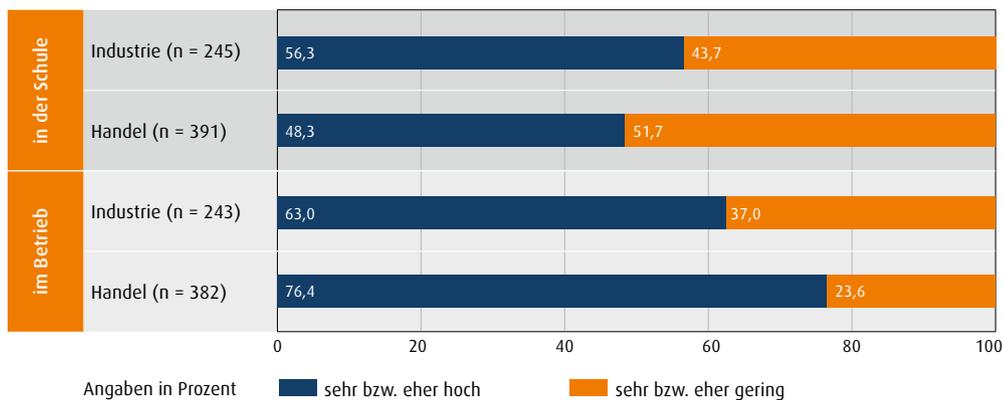
Zusammenhänge zwischen Gratifikationskrisen, Work-Life-Balance und Stressempfinden

Betrachtet man die Aussagen zur wahrgenommenen Work-Life-Balance vor dem Hintergrund der jeweiligen Ausprägung einer Gratifikationskrise, so zeigt sich ein differenziertes Bild.

Fast die Hälfte der Auszubildenden ohne Gratifikationskrise hat nach eigener Einschätzung „häufig genug“ oder „immer“ genügend Zeit für Privates, während nur ein Sechstel dieser Jugendlichen „zu selten“ oder „nie“ angab. Bei den Auszubildenden mit Anzeichen einer Gratifikationskrise sind diese Werte nahezu exakt gespiegelt. Und auch bei den Antworten auf die Frage zur Work-Life-Balance, welche explizit nach einem „ausgewogenen Verhältnis“ zwischen der Ausbildungs- und Privatsphäre fragte, zeigen sich dasselbe Muster und nahezu identische Werte. Dies deutet darauf hin, dass das „weiche Bauchgefühl“ einer Work-Life-Balance durchaus substanziell unterfüttert zu sein scheint. Ebenso sprechen die Befunde für eine Validität der globalen Fragebogenitems zur Work-Life-Balance.

Ein negativer Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Work-Life-Balance und der Bewertung der Ausbildungssituation im Sinne des Gratifikationskrisenmodells mag erwartbar erscheinen, gleichwohl ist es bemerkenswert, dass zwischen diesen Determinanten, die einerseits Einzelaspekte der Ausbildungssituation beschreiben (analytischer Ansatz) und andererseits auf einer globalen Bewertung der Gesamtsituation basieren (summarischer Ansatz), so deutliche und statistisch hoch signifikante Zusammenhänge (Korrelationskoeffizient nach Spearman $r_{s} = -.45$ bzw. $r_{s} = -.42$) bestehen. Dies spricht dafür, dass die globalen Wahrnehmungen der Jugendlichen durchaus glaubwürdig sind und trotz unvermeidbarer Subjektivität mehr als bloße Stimmungen oder Launen zu sein scheinen, schließlich ist die Validität des Gratifikationskrisenmodells in anderen Kontexten umfassend dokumentiert (vgl. bspw. Siegrist et. al. 2004). Die vorliegenden Befunde deuten an, dass eine Übertragung auf diesen Bereich möglich ist.

Des Weiteren wurden auch die Angaben zum Stressempfinden (bezogen auf den Ausbildungsbetrieb und die Berufsschule) vor dem Hintergrund des Gratifikationskrisenmodells bewertet. Hierbei zeigte sich nur im Hinblick auf den betrieblichen Teil der Ausbildung ein (statistisch hoch signifikanter) positiver Zusammenhang ($r_{s} = .42$). Im Hinblick auf die Berufsschule wurde dagegen kein Zusammenhang deutlich.

Abb. 2: Empfundene Work-Life-Balance differenziert nach Branchen**Abb. 3: Stressempfinden differenziert nach Branchen**

Stress und Leistungsdruck an der Berufsschule bestätigte nämlich rund die Hälfte der Jugendlichen, dies jedoch unabhängig von der Ausprägung einer Gratifikationskrise. Im Hinblick auf den Ausbildungsbetrieb zeigt sich dagegen ein anderes Bild. Generell ist häufiger von Stress und Leistungsdruck die Rede, nahezu drei von vier Auszubildenden geben dies an. Während der Anteil bei Jugendlichen ohne Gratifikationskrise nur zwei Drittel der Auszubildenden umfasst, betrifft dies mehr als 90% der Auszubildenden mit einer ausgeprägten Gratifikationskrise. Diese Werte zeigen somit einerseits, dass die Ausbildungsbetriebe häufiger mit Stress in Verbindung

gebracht werden als die Berufsschule und dass insbesondere Jugendliche mit einer ausgeprägten Gratifikationskrise hiervon betroffen zu sein scheinen. Dieser Unterschied des Stressempfindens könnte auf die unterschiedliche Zeitspanne, die am jeweiligen Lernort verbracht wird, zurückgehen. Den größeren Zeitanteil nehmen hierbei die betrieblichen Ausbildungsphasen ein und insofern ergeben sich hier auch häufiger Stresspotenziale. Dies alleine dürfte für eine Erklärung jedoch kaum genügen, schließlich ist aus Alltagserfahrungen sowie aus Studien (Deuer 2013a) bekannt, dass das Zeitausmaß nicht notwendigerweise mit dem Auftreten von Stress positiv

korreliert, schließlich kann gerade eine kürzere Zeitdauer den Zeitdruck entsprechend erhöhen.

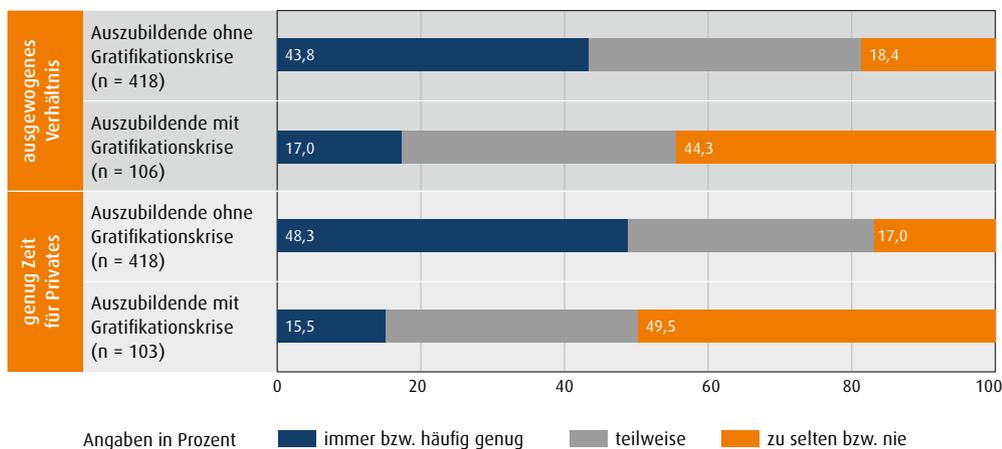
Konsequenzen für die betriebliche Ausbildungspraxis

Der Anteil vorzeitiger Ausbildungsvertragslösungen verharrt seit Jahren auf hohem Niveau, zuletzt betrug diese Quote rund ein Viertel (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015, S. 60). Vor diesem Hintergrund erscheint es berechtigt bzw. sogar erforderlich, die Perspektive der Auszubildenden

näher zu ergründen. Schließlich geht die Mehrzahl der Abbrüche von ihnen (und nicht von den Betrieben) aus, wobei die angeführten Gründe meist betriebliche Ursprünge haben (vgl. Schöngens 2003, S. 8).

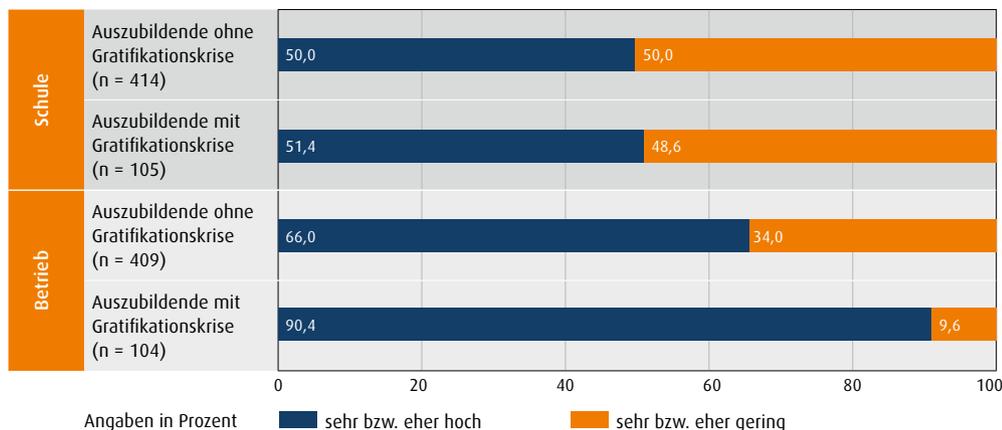
Die vorliegenden Befunde zeigen, dass die Ausprägung einer Gratifikationskrise einerseits einen negativen Zusammenhang zur wahrgenommenen Work-Life-Balance und andererseits einen positiven Zusammenhang bezüglich des individuellen Stressempfindens im betrieblichen Kontext aufweist. Letzteres

Abb. 4: Work-Life-Balance differenziert nach der Ausbildung einer Gratifikationskrise



Quelle: Eigene Darstellung

Abb. 5: Stressempfinden differenziert nach der Ausbildung einer Gratifikationskrise



Quelle: Eigene Darstellung

muss nicht unbedingt überraschen, denn im Rahmen des Gratifikationskrisen-Modells werden auch explizit Stressaspekte abgefragt. Diese sind jedoch im Gratifikationskrisenmodell ausdrücklich relativierbar. Würden bspw. die entsprechenden Belohnungen (in Form von Anerkennung, Vergütung etc.) als angemessen oder sogar als attraktiv erscheinen, dann würden auch Gratifikationskrisen entsprechend seltener auftreten, weil die Belastungen der Ausbildungssituation ausbalanciert werden würden. Genau hier scheint sich jedoch ein Schwachpunkt der Ausbildungsgestaltung zu zeigen, denn es deutet sich an, dass nicht zuletzt im Bereich der Wertschätzung auf Seiten der Ausbildungsbetriebe wichtige Potenziale ungenutzt bleiben.

Ausbildungsbetriebe, die sich dieser Zusammenhänge bewusst sind und Interesse daran zeigen, die Einschätzungen der Auszubildenden hinsichtlich einer Work-Life-Balance oder im Sinne des Gratifikationskrisenmodells zu erheben, bekommen auf diese Weise die Chance, aktiv zu werden. Dies gilt insbesondere im Falle des Gratifikationskrisenmodells, welches Aussagen darüber zulässt, ob es eher an den Belohnungen (nochmals differenzierbar nach den Subskalen Anerkennung, Bezahlung/Aufstieg und Arbeitsplatzsicherheit) oder an den Verausgabungen liegt. In beiden Fällen ist die Erhebung aufgrund der überschaubaren Anzahl an Fragebogenitems vergleichsweise einfach und insbesondere die Globalurteile lassen sich auch in bestehende Befragungen integrieren.

Letztlich kann und soll allerdings keineswegs abgeleitet werden, dass betriebliche Ausbildung „stressfrei“ verlaufen müsse und unter keinen Umständen belastend wirken dürfe, zumal es sich hierbei lediglich um subjektive Wahrnehmungen und Bewertungen handelt. Da jedoch die Folgen bis hin zu einer erhöhten Wahrscheinlichkeit eines Ausbildungsabbruchs reichen (Deuer 2013b), sollten die Betriebe hierfür zumindest sensibilisiert sein. Eine Ausbildungsorganisation nach dem Motto „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“ erscheint jedenfalls vor diesem Hintergrund weniger zeitgemäß als je zuvor.

SUMMARY

Research question: The number of apprenticeship contracts that are terminated early remains high. Often cited reasons are company-orientated. Are these young people overburdened or could a gap between the amount of work and the financial reward received be the real reason? Can early warning signals be identified?

Methodology: Questionnaires were disseminated at vocational business schools to investigate the perceived work-life-balance, stress factors and rewards.

Practical implications: Deficits in the daily training routine become visible, thus allowing improvements to be identified.



PROF. DR. ERNST DEUER

Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalmanagement und Mitarbeiterführung

Stellv. Geschäftsführer der Fachkommission Wirtschaft, DHBW Ravensburg
deuer@dhbw-ravensburg.de

www.dhbw-ravensburg.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Berufsbildungsbericht 2015, Bonn und Berlin.

Carlson, Dawn S. / Kacmar, K. Michele / Williams, Larry J. (2000): Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.

Deuer, Ernst (2013a): Work-Life-Balance in Ausbildung und Studium, *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 42, 1, 36-40.

Deuer, Ernst (2013b): Gratifikationskrisen und Tendenzen zur vorzeitigen Vertragslösung – Zusammenhänge und Handlungsfelder, *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 42, 5, 43-47.

Mohe, Michael/Dorniok, Daniel/Kaiser, Stephan (2010): Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, *Zeitschrift für Management*, 5, 2, 105-139.

Pangert, Barbara/ Schiml, Nina/Schüpbach, Heinz (2015): Der Balance-Check – Erfassung des Zusammenspiels von Erwerbsarbeit und Privatleben, in: Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Pangert, Barbara (Hrsg.), *Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze*, 313-326, Wiesbaden.

Peter, Richard (2002): Berufliche Gratifikationskrisen und Gesundheit, *Psychotherapeut*, 47, 6, 386-398.

Schöngen, Klaus (2003): Lösung von Ausbildungsverträgen – schon Ausbildungsabbruch? Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, 43, 25, 5-19.

Schuller, Katja/Rau, Renate (2013): Entwicklung eines Fragebogens zur Erhebung von negativem Spillover zwischen Arbeit und Privatleben (B-AOF), *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 57, 3, 107-120.

Siegrist, Johannes (1996): Soziale Krisen und Gesundheit, Göttingen.

Siegrist, Johannes/Starke, Dagmar/Chandola, Tarani/Godin, Isabelle/Marmot, Michael/Niedhammer, Isabelle/Peter, Richard (2004): The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons, *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.

Süß, Stefan/Weiß, Eva-Ellen (2014): Stressfaktor Chef: Wie der Führungsstil Stress und Work-Life-Conflict beeinflusst, *PERSONALquarterly*, 66, 3, 36-41.

Syrek, Christine/Bauer-Emmel, Claudia/Antoni, Conny/Klusemann, Jens (2011): Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzskaala zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB), *Diagnostica*, 57, 3, 134-145.

Wolff, Hans-Georg/Höge, Thomas (2011): Konflikte zwischen Arbeit und Familie. Eine deutschsprachige Adaptation der mehrdimensionalen Skala von Carlson, Kacmar und Williams (2000), *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55, 3, 143-152.

Ursachen und Folgen destruktiver Führung

Feindselig-aggressive Führung schadet den Mitarbeitern und dem Unternehmen. Entschiedene Gegenmaßnahmen des Personalmanagements sind daher angebracht

Von Prof. Dr. Frank Walter (Justus-Liebig-Universität Gießen)

Viele Mitarbeiter in deutschen und internationalen Unternehmen sehen sich mit aggressivem, feindseligem oder herabsetzendem Führungsverhalten konfrontiert. Trotz teilweise unterschiedlicher Einschätzungen stimmen die meisten Studien darin überein, dass weit über 10 % der Arbeitnehmer regelmäßig solch destruktiver Führung ausgesetzt sind – wobei die Vermutung einer bedeutend höheren Dunkelziffer naheliegt (Einarsen et al., 2010). Es ist damit wenig überraschend, dass destruktive Führung durch unmittelbare Vorgesetzte oft als „Kündigungsgrund Nummer eins“ gilt (Klaußner, 2012, S. 5).

Vor diesem Hintergrund stellt negatives, destruktives Führungsverhalten das Personalmanagement vor große Herausforderungen. Trotzdem vernachlässigten Personalforschung und -praxis lange die „dunkle Seite“ der Führung. Erst in den letzten Jahren wandten sich Führungsforscher verstärkt diesem Thema zu, sodass eine solide Wissensbasis entstehen konnte. Der vorliegende Artikel möchte diesen Forschungsstand aufgreifen und auf Grundlage gesicherter empirischer Erkenntnisse drei Fragen beantworten, die für den Umgang mit destruktiver Führung entscheidend sind: Welche Faktoren prägen die Entstehung destruktiven Führungsverhaltens? Welche Konsequenzen hat destruktive Führung? Welche Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement lassen sich daraus ableiten?

Destruktive Führung als feindselig-aggressives Verhalten

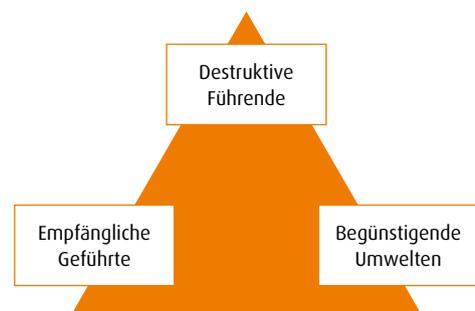
Destruktive Führung ist ein komplexes und vielschichtiges Phänomen. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich in dieser Hinsicht auf aggressive, feindselige und respektlose Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber ihren direkten Untergebenen. Dazu gehören Wutausbrüche, Beschimpfungen und öffentliche Herabsetzungen ebenso wie der Missbrauch von Mitarbeitern als Sündenböcke für eigene Fehler. Die Führungsforschung nutzt eine Vielzahl verwandter Begriffe zur Kennzeichnung solch destruktiven Führungsverhaltens (z.B. tyrannische, despotische, aggressive oder entgleiste Führung), wobei die Bezeichnung „abusive supervision“ besonderen Anklang gefunden hat. Der vorliegende Artikel verzichtet auf eine weitere Ausdifferenzierung dieser Begrifflichkeiten (siehe dazu Tepper, 2007). Es wird vielmehr versucht, ein umfassendes

Bild des aktuellen Forschungsstandes zu destruktiver Führung aufzuzeigen. Ausgeklammert bleiben dabei physische Gewaltanwendung ebenso wie negative oder unethische Führung, die nicht durch feindseliges Verhalten gegenüber den Mitarbeitern gekennzeichnet ist (Einarsen et al., 2010).

Ursachen destruktiver Führung: Das toxische Dreieck

Vorliegende Ansätze zur Erklärung destruktiver Führung bewegen sich meist im Rahmen eines „toxischen Dreiecks“, wie es in Abb. 1 dargestellt ist (Padilla et al., 2007). Dabei spielen Eigenschaften der Führungsperson selbst eine wichtige Rolle, wobei sich die empirische Forschung vor allem mit stabilen Persönlichkeitsmerkmalen beschäftigt hat (Wang et al., 2010). In dieser Hinsicht sind zunächst Persönlichkeitsfaktoren von Bedeutung, die auf eine mangelnde Integrität der Führungskraft hindeuten. So zeigen empirische Studien zum Beispiel, dass destruktive Führung eher bei Führungskräften mit niedriger Gewissenhaftigkeit auftritt, die zu undiszipliniertem und nachlässigem Verhalten neigen (Mawritz et al., 2014a). Zum anderen

Abb. 1: Das toxische Dreieck: Ansätze zur Erklärung destruktiver Führung



Quelle: Reduzierte Darstellung auf Basis von Padilla et al. (2007): 180

sind Persönlichkeitsfaktoren von Belang, die mit fehlender Widerstandsfähigkeit einhergehen. So tendieren beispielsweise furchtsame, unsichere und depressive Führungspersönlichkeiten stärker zu destruktivem Verhalten (Mawritz et al., 2014b; Tepper et al., 2006). Und schließlich liegt ein Zusammenhang zwischen explizit „toxischen“ Persönlichkeitseigenschaften und destruktiver Führung nahe. Empirische Ergebnisse zeigen dementsprechend, dass Führungskräfte mit psychopathischen Zügen und hohem Aggressionspotenzial häufiger destruktiv handeln (Boddy, 2011; Kant et al., 2013).

Darüber hinaus kommen Eigenschaften der Geführten als Prädiktoren destruktiver Führung in Betracht. So weisen Tepper und Kollegen (2006) darauf hin, dass manche Mitarbeiter aufgrund persönlicher Schwächen als besonders einfache und ungefährliche Ziele erscheinen können („passive Opfer“). Dementsprechend sind ängstliche Mitarbeiter mit geringem Selbstwertgefühl, negativer Emotionalität und mangelnder kollegialer Unterstützung besonders häufig von destruktiver Führung betroffen (Neves, 2014; Kant et al., 2013). Andere Geführte hingegen scheinen destruktives Verhalten durch ihre eigene (vermeintliche oder tatsächliche) Feindseligkeit herauszufordern („provokierende Opfer“). Destruktive Führung tritt demnach verstärkt gegenüber Mitarbeitern auf, die persönliche Konflikte mit ihren Vorgesetzten haben und deren Grundwerte und Ansichten der Führungsperson widersprechen (Tepper et al., 2011). Eine besondere Rolle spielt weiterhin die (wahrgenommene) Arbeitsleistung der Mitarbeiter – darauf soll jedoch weiter unten gesondert eingegangen werden.

Außerdem wird destruktive Führung stark von Eigenschaften der Führungssituation geprägt. Die empirische Forschung konzentrierte sich in dieser Hinsicht lange auf Prozesse „verschobener Aggression“, bei denen Führungskräfte ihre Frustration an eigentlich unbeteiligten Mitarbeitern abreagieren. Vorgesetzte neigen folglich eher zu destruktivem Führungsverhalten, wenn sie sich im Unternehmen ungerecht behandelt fühlen oder sie selbst Opfer destruktiver Führung sind (Liu et al., 2012; Tepper, 2007). Des Weiteren können Werte und Normen des Unternehmens ein Klima schaffen, das negativer Führung zuträglich ist. So ist es wenig überraschend, dass destruktive Führung häufiger in Unternehmen auftritt, die von einem Klima der Feindseligkeit geprägt sind (Mawritz et al., 2014a). Und schließlich wird destruktive Führung wahrscheinlicher, wenn sich Führungskräfte bei der Arbeit überfordert und ausgebrannt fühlen (Byrne et al., 2014). Übertrieben schwierige, unrealistische Leistungsziele erscheinen dabei als besonders bedeutsamer Risikofaktor (Mawritz et al., 2014b).

Destruktive Führung als strategisches Instrument?

Ein interessanter – wenn auch beunruhigender – Gedanke zur Entstehung destruktiver Führung bezieht sich auf die mögliche Wirksamkeit solchen Verhaltens. So könnte feindselig-aggres-

sive Führung als strategisches Instrument zur Bestrafung leistungsschwacher Mitarbeiter Verwendung finden, um dadurch größere Anstrengungen zu stimulieren und klare Leistungsstandards zu kommunizieren (Ferris et al., 2007). In der Tat deuten empirische Ergebnisse darauf hin, dass Vorgesetzte sich gegenüber leistungsschwachen Mitarbeitern häufiger destruktiv verhalten (Tepper et al., 2011). Andererseits tritt dieser Effekt vor allem gegenüber Mitarbeitern auf, die für die Zielerreichung der Führungskraft selbst zentral sind, während andere Mitarbeiter sich allein durch hohe Arbeitsleistung nicht effektiv vor destruktiver Führung schützen können (Walter et al., 2015). Damit scheint destruktive Führung tatsächlich strategische Elemente zu beinhalten – solche Überlegungen reichen jedoch als alleiniger Erklärungsansatz nicht aus. Und

Abb. 2: Auswirkungen destruktiver Führung

	Zusammenhang mit destruktiver Führung (r)
Mitarbeiterbezogene Konsequenzen	
Selbstwertgefühl	-0,17
Wohlbefinden	-0,35
Stress	0,24
Arbeitsleistung	-0,20
Arbeitsbezogene Konsequenzen	
Arbeitseinstellungen (allgemein)	-0,32
Arbeitszufriedenheit	-0,34
Unternehmensbezogene Konsequenzen	
Organisationale Gerechtigkeit	-0,32
Bindung an das Unternehmen	-0,21
Kontraproduktives Arbeitsverhalten	0,38
Fluktuationsneigung	0,31
Führungskraftbezogene Konsequenzen	
Einstellungen gegenüber der Führungskraft	-0,57
Widerstand gegen die Führungskraft	0,30

Anmerkungen: Die Werte stellen meta-analytische Korrelationskoeffizienten (r) dar. Als Faustregel deuten Werte unter |0,2| auf einen geringen Zusammenhang hin, während Werte zwischen |0,2| und |0,4| auf einen mittleren und Werte größer als |0,4| auf einen starken Zusammenhang hindeuten. Alle dargestellten Zusammenhänge sind statistisch signifikant.

natürlich bleibt die Frage, ob ein zielgerichteter, instrumenteller Einsatz destruktiver Führung in der Praxis gelingen kann. Zur Beantwortung dieser Frage ist es nötig, die Auswirkungen solcher Führung genauer zu betrachten.

Konsequenzen destruktiver Führung

Der empirische Forschungsstand zu den Konsequenzen destruktiver Führung hat sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Besonders interessant erscheint dabei eine aktuelle Meta-Analyse von Schyns und Schilling (2013), die 57 Einzelstudien zu den mitarbeiter-, arbeits-, unternehmens- und führungskraftbezogenen Auswirkungen destruktiver Führung zusammenfasst. Obwohl diese Kategorisierung nicht immer vollständig trennscharf ist, ergibt sich ein recht eindeutiges Bild, das die schädliche Wirkung destruktiver Führung klar belegt (siehe Abb. 2).

So geht destruktive Führung mit ausgeprägt negativen Konsequenzen für die betroffenen Mitarbeiter einher, deren Selbstwertgefühl und individuelles Wohlbefinden deutlich beeinträchtigt werden. Feindselig-aggressive Führung erscheint als zentraler Stressfaktor, dessen Wirkungen bis hin zu Symptomen von Burnout reichen und selbst das Privat- und Familienleben der Betroffenen in Mitleidenschaft ziehen können (Tepper, 2000). Und selbstverständlich erstrecken sich diese Konsequenzen auch auf die Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter, wobei destruktive Führung vor allem deren Arbeitszufriedenheit nachhaltig untergräbt.

All dies bleibt nicht ohne Auswirkungen für das Gesamtunternehmen. Opfer destruktiver Führung fühlen sich oftmals von ihrem Unternehmen allein gelassen, nicht ausreichend geschützt und ungerecht behandelt, sodass ihre psychologische Bindung an das Unternehmen leidet. In der Konsequenz neigen betroffene Mitarbeiter zu kontraproduktivem Arbeitsverhalten (Lian et al., 2014a) und tragen sich eher mit dem Gedanken, das Unternehmen zu verlassen. Tatsächlich konnte Tepper (2000) eine erhöhte Fluktuationsrate unter Mitarbeitern nachweisen, die häufiger mit destruktiver Führung konfrontiert waren.

Und schließlich fallen die negativen Auswirkungen destruktiver Führung zumindest teilweise auf die Führungskraft selbst zurück. So liegt es auf der Hand, dass Mitarbeiter negative Einstellungen gegenüber feindselig-aggressiven Vorgesetzten entwickeln. Dies äußert sich oftmals in offenem oder verdecktem Widerstand gegen die Führungskraft sowie im Versuch, deren Ziele durch abweichendes Verhalten zu untergraben (Lian et al., 2014b).

Es bleibt noch die entscheidende Frage, wie sich destruktive Führung auf die Arbeitsleistung der betroffenen Mitarbeiter auswirkt. Dies bezieht sich direkt auf die oben diskutierte Möglichkeit eines strategischen Einsatzes solcher Führung. Auf Basis der Meta-Analyse von Schyns und Schilling (2013) erscheint klar: Destruktive Führung geht mit deutlich leistungsschädi-

genden Konsequenzen einher (siehe Abb. 2). Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass die entsprechenden Studien meist auf subjektive Leistungsbewertungen durch Führungskräfte zurückgegriffen haben. Damit bleibt offen, ob verminderte Mitarbeiterleistung primär als Auswirkung oder als Ursache destruktiver Führung zu betrachten ist (Walter et al., 2015). Deutlich ist jedoch, dass es keinerlei Hinweise auf eine instrumentelle, leistungssteigernde Wirkung destruktiver Führung gibt. Zusammen mit den bereits diskutierten schädlichen Konsequenzen für eine Reihe wichtiger mitarbeiter-, arbeits-, unternehmens- und führungskraftbezogener Aspekte erscheint solche Führung damit als klar kontraproduktiv.

Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement

Die dargestellten Auswirkungen destruktiver Führung machen deutlich, dass die Eindämmung solchen Verhaltens sowohl aus ethischer als auch aus wirtschaftlicher Perspektive eine wichtige Aufgabe des Personalmanagements ist. Dabei zeigen die vorliegenden Erkenntnisse zur Entstehung destruktiver Führung Erfolg versprechende Handlungsmöglichkeiten auf. Dies beginnt bei der Vermeidung relevanter Risikofaktoren bei der Auswahl von Führungskräften. Interessanterweise erscheint hier keine grundlegende Neuorientierung notwendig, da es sich bei den genannten Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Gewissenhaftigkeit, Belastbarkeit) überwiegend um allgemeine Kriterien einer effektiven Personal- und Führungskräfteauswahl handelt (Judge et al., 2002).

Darüber hinaus können Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Hier ist zunächst an eine systematische Aufklärung über die negativen Konsequenzen destruktiver Führung zu denken, um Fehleinschätzungen bezüglich der potenziell instrumentellen Wirkung solchen Verhaltens entgegenzuwirken. Außerdem sollten Unternehmen versuchen, ihren Führungskräften Mittel zum produktiven Umgang mit Arbeitsstress an die Hand zu geben, die in kritischen Situationen ein Abgleiten in destruktive Führung verhindern können.

Ein dritter Ansatzpunkt bezieht sich auf die Gestaltung des Arbeitskontexts. Hierbei kommt Vorgesetzten auf höheren hierarchischen Ebenen zentrale Bedeutung zu. Ein fairer, von Respekt und Wertschätzung geprägter Umgang mit Führungskräften des mittleren Managements kann deutliche Signale gegen destruktive Führung setzen und Prozesse verschobener Aggression verhindern. Darüber hinaus ist eine angemessene Gestaltung von Leistungszielen und Anreizen wichtig. Dabei gilt es zunächst, eine Überforderung von Führungskräften durch übertriebene, unrealistische Zielsetzungen zu vermeiden. Außerdem sollte eine Organisationskultur angestrebt werden, die neben materiellen Erfolgen im Führungsalltag auch Raum für ethische Normen und Werte lässt (Weibler, 2012).

Und schließlich erscheint es zielführend, diese Maßnahmen

in eine übergreifende Null-Toleranz-Politik gegen destruktive Führung zu integrieren. Dazu gehört es einerseits, den Mitarbeitern konstruktive Lösungsmöglichkeiten anzubieten, wenn sie feindselig-aggressiver Führung ausgesetzt sind (z.B. sichere Ansprechpartner im Unternehmen). Dazu gehört andererseits aber auch die Schaffung und Nutzung effektiver Sanktionsmöglichkeiten. Eine Studie von Inness und Kollegen (2008) illustriert die Wirksamkeit solcher Maßnahmen: Destruktive Führung konnte zurückgedrängt werden, wenn Vorgesetzte aufgrund dieses Verhaltens mit negativen Konsequenzen im Unternehmen rechnen mussten. Insgesamt kann es dem Personalmanagement durch eine umfassende Anwendung der genannten Schritte gelingen, sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen als Ganzes effektiv vor den schädlichen Auswirkungen destruktiver Führung zu schützen.

Zusammenfassung und Fazit

- ▶ Destruktive Führung bezeichnet feindselig-aggressives Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren direkten Untergebenen.
- ▶ Gründe für destruktive Führung sind bei den Führungskräften selbst zu suchen, ebenso wie bei ihren Mitarbeitern und der Führungssituation.
- ▶ Destruktive Führung geht mit schädlichen Konsequenzen einher, und zwar sowohl für die individuellen Mitarbeiter und ihre Arbeit als auch für Führungskräfte selbst und für das Unternehmen als Ganzes – es gibt keine Hinweise auf eine mögliche instrumentelle Wirkung destruktiver Führung.
- ▶ Entschiedene Gegenmaßnahmen des Personalmanagements sind daher gerechtfertigt. Erfolg versprechende Ansätze finden sich in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung, in der Gestaltung des Führungskontexts und in einer konsequenten Null-Toleranz-Politik gegen destruktive Führung.



PROF. DR. FRANK WALTER

Justus-Liebig-Universität Gießen
Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personal

E-Mail: frank.walter@wirtschaft.uni-giessen.de
www.uni-giessen.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Boddy, C. R. (2011):** Corporate psychopaths: Bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379.
- Byrne, A./Dionisi, A. M./Barling, J./Akers, A./Robertson, J./Lys, R./Wylie, J./Dupré, K. (2014):** The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *Leadership Quarterly*, 25, 344-357.
- Einarsen, S./Skogstad, A./Aasland, M. S. (2010):** The nature, prevalence, and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach. In Schyns, B./Hansbrough, T. (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, 145-171. Charlotte, NC: IAP.
- Ferris, G. R./Zinko, R./Brouer, R. L./Buckley, M. R./Harvey, M. G. (2007):** Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 18, 195-206.
- Inness, M./LeBlanc, M. M./Barling, J. (2008):** Psychosocial predictors of supervisor-, peer-, subordinate-, and service-provider-targeted aggression. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1401-1411.
- Judge, T. A./Bono, J. E./Ilies, R./Gerhardt, M. W. (2002):** Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kant, L./Skogstad, A./Torsheim, T./Einarsen, S. (2013):** Beware the angry leader: Trait anger and anxiety as predictors of petty tyranny. *Leadership Quarterly*, 24, 106-124.
- Klaußner, S. (2012):** Die dunkle Seite der Führung – Stand der Forschung und offene Fragen. *Arbeit*, 21(1), 5-19.
- Lian, H./Ferris, D. L./Morrison, R./Brown, D. J. (2014a):** Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 651-664.
- Lian, H./Brown, D. J./Ferris, D. L./Liang, L. H./Keeping, L. M./Morrison, R. (2014b):** Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57, 116-139.
- Liu, D./Liao, H./Loi, R. (2012):** The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55, 1187-1212.
- Mawritz, M. B./Dust, S. B./Resick, C. J. (2014a):** Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology*, 99, 737-747.
- Mawritz, M. B./Folger, R./Latham, G. (2014b):** Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 358-372.
- Neves, P. (2014):** Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(3), 507-534.
- Padilla, A./Hogan, R./Kaiser, R. B. (2007):** Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Schyns, B./Schilling, J. (2013):** How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Tepper, B. J. (2000):** Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J. (2007):** Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J./Duffy, M. K./Henle, C. A./Lambert, L. S. (2006):** Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper, B. J./Moss, S. E./Duffy, M. K. (2011):** Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
- Walter, F./Lam, C. K./Van der Vegt, G. S./Huang, X./Miao, Q. (2015):** Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, online.
- Wang, M./Sinclair, R./Deese, M. N. (2010):** Understanding the causes of destructive leadership behavior: A dual-process model. In Schyns, B./Hansbrough, T. (Eds.), *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*, 73-97. Charlotte, NC: IAP.
- Weibler, J. (2012):** Personalführung. München: Vahlen.

Individualisiertes Personalmanagement

P. Matthijs Bal (School of Management, University of Bath), **Luc Dorenbosch** (TNO | Research Institute for Work and Employment): „Age-related differences in the relations between individualised HRM and organizational performance: a large-scale employer survey“. *Human Resource Management Journal*, 2015, Vol. 25, No. 1, pp. 41-61.

Der Trend zum individualisierten Personalmanagement eröffnet die Chance, den arbeitsbezogenen Bedürfnissen und Vorstellungen verschiedener Arbeitnehmergruppen gleichermaßen zu entsprechen. Studien zu individuellen Vereinbarungen, die proaktiv durch Arbeitnehmer angestoßen wurden („idiosyncratic deals“), konnten positive Effekte auf Motivation, Commitment und Leistung feststellen. In der Forschung blieb bislang allerdings die Frage offen, ob und inwiefern sich formalisiertes individualisiertes Personalmanagement auf die Organisation als Ganzes auswirkt.

Bal und Dorenbosch untersuchten daher auf Basis einer Stichprobe von 4.600 niederländischen Organisationen die Auswirkungen individualisierter Personalmanagementpraktiken in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitszeit und Vergütung auf Indikatoren organisationaler Leistung. Hierbei betrachteten sie, in welchem Umfang individualisierte Personalmanagementpraktiken offiziell verfügbar sind und in welchem Umfang diese Möglichkeiten tatsächlich genutzt werden. Da sich die arbeitsbezogenen Präferenzen im Laufe des Lebenszyklus von zukunftsorientierten Zielen (Lernen, Wachstum) zu gegenwartsorientierten Zielen (emotionales Wohlbefinden) verändern, gingen die Autoren davon aus, dass individualisierte Personalentwicklungsmaßnahmen und Vergütungspraktiken insbesondere bei jüngeren Belegschaften positive Auswirkungen zeitigen, individualisierte Arbeitszeitregelungen sich hingegen insbesondere bei älteren Belegschaften positiv auswirken.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Ausmaß, in welchem individualisierte Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung stehen und tatsächlich genutzt werden, positiv mit dem Leistungszuwachs hinsichtlich Arbeitsproduktivität, Produktqualität und Kundenzufriedenheit in den vergangenen zwei Jahren zusammenhängt. Entgegen der Erwartung zeigte sich dieser Zusammenhang unabhängig von der Alterszusammensetzung der Belegschaft und kann daher als relativ robust angesehen werden. Zwischen der Nutzung individualisierter Personalentwicklungsmaßnahmen und der Absentismusrate zeigte sich lediglich für Organisationen mit einem hohen Anteil älterer

Arbeitnehmer (über 45 Jahre) ein negativer Zusammenhang, was für einen womöglich (zu) starken Anpassungsdruck auf ältere Arbeitnehmer spricht. Ein Zusammenhang mit der Fluktuationsrate zeigte sich nicht.

Weiterhin zeigte sich, dass die Nutzung individualisierter Arbeitszeitregelungen unabhängig von der Alterszusammensetzung der Belegschaft mit einem höheren Leistungszuwachs verbunden ist. Ein (negativer) Zusammenhang zwischen individualisierten Arbeitszeitregelungen und der Absentismusrate hingegen zeigte sich nur in Organisationen mit einem hohen Anteil älterer Arbeitnehmer, was für einen positiven Effekt dieser Maßnahme auf das emotionale Wohlbefinden älterer Arbeitnehmer spricht. Anders herum verhält es sich mit der Fluktuationsrate: Die Nutzung individualisierter Arbeitszeitregelungen geht in Organisationen mit einem hohen Anteil jüngerer Arbeitnehmer mit einer höheren Fluktuationsrate einher. Dies deutet darauf hin, dass sich in diesen Organisationen mehr Arbeitnehmer finden, die individualisierte Arbeitszeitregelungen als Signal interpretieren, dass voller Einsatz nur bedingt vom Arbeitgeber wertgeschätzt wird, und daher zu Organisationen mit besserer Passung abwandern.

Darüber hinaus ergaben die Analysen, dass die Nutzung individualisierter Vergütungspraktiken mit geringerer Fluktuation (nicht aber mit Leistungszuwachs und Absentismusrate) verbunden sind – interessanterweise jedoch nur in Organisationen mit einem hohen Anteil älterer Arbeitnehmer. Die Autoren erklären sich diesen Befund wie folgt: Setzen Organisationen individualisierte Vergütungspraktiken (typischerweise im Rahmen des Retention Managements von High Performern) ein und beschäftigen darüber hinaus einen hohen Anteil älterer Arbeitnehmer, deutet dies auf eine hohe Ausstattung der Arbeitskräfte mit Humankapital hin. Die hohe Nachfrage nach hochqualifizierten, erfahrenen Arbeitskräften bedingt einen stärkeren Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und begünstigt dementsprechend die Fluktuation dieser Arbeitskräfte.

Die Befunde verdeutlichen, dass individualisierte Personalmanagementpraktiken ihre Berechtigung haben. „Mehr oder weniger“ Individualisierung ist jedoch die falsche Fragestellung – entscheidend ist vielmehr, in welchen Bereichen Personalmanagementpraktiken individualisiert werden sollten (und in welchen nicht). Dies hängt zum einen davon ab, was mit der Individualisierung erreicht werden soll (bspw. Senkung der Fluktuationsrate vs. Steigerung der Arbeitsproduktivität). Zum anderen hängt die Entscheidung von den Bedürfnissen der Belegschaft bzw. den Bedürfnissen der beteiligten Arbeitnehmergruppen (bspw. ältere vs. jüngere Arbeitnehmer) ab.

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

Narzisstische Führungskräfte: Fluch oder Segen?

Emily Grijalva (University of Illinois), **Peter D. Harms** (University of Nebraska at Lincoln), **Daniel A. Newman** (University of Illinois), **Blaine H. Gaddis** (Hogan Assessment Systems) and **R. Chris Fraley** (University of Illinois): „Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships“. *Personnel Psychology*, 68 (2015), 1-47.

In der klinischen Psychologie wird Narzissmus als Persönlichkeitsstörung verstanden, gekennzeichnet durch extreme Selbstverherrlichung, Anspruchshaltung, ein starkes Bedürfnis nach Bewunderung, Mangel an Empathie und die Neigung, andere zu manipulieren. Leichtere Ausprägungen von Narzissmus können aber durchaus förderlich sein. Bspw. sind Personen mit narzisstischen Tendenzen oft sehr charismatisch. Tatsächlich zeigt die Forschung, dass Personen mit narzisstischen Neigungen häufig Führungspositionen innehaben. Bislang ist aber unklar, woher dieser Zusammenhang rührt. Grijalva und Kollegen gehen dieser Frage in einer Metanalyse über 54 veröffentlichte Studien nach. Die

Autoren finden zunächst keinen Zusammenhang zwischen Narzissmus und objektivem Führungserfolg, sondern nur zwischen Narzissmus und selbst eingeschätztem Führungserfolg. Allerdings gelangen narzisstische Personen tatsächlich häufiger in Führungspositionen, da ihre Neigung die Beförderung in Führungspositionen begünstigt. In einer weiteren Metaanalyse finden die Autoren schließlich Hinweise auf ein optimales Mittelmaß an Narzissmus: Führungskräfte mit einer mittleren (im Vergleich zu niedrigen oder hohen) narzisstischen Neigung waren erfolgreicher.

Die Ergebnisse liefern Anregungen für die Personalauswahl. Personen mit hoher Narzissmusneigung werden häufiger für Führungspositionen ausgewählt, obwohl ausgeprägter Narzissmus mit geringerem Führungserfolg einhergeht. In der Personalauswahl sollte deshalb auf Verfahren wie unstrukturierte Interviews verzichtet werden, in denen narzisstische Bewerber durch ihr charismatisches Auftreten begünstigt werden. Um die möglichen Vorteile von Narzissmus dennoch zu nutzen, sollten beim Einsatz von Persönlichkeitstests Bewerber mit mittlerer Narzissmusneigung gegenüber solchen mit sehr niedriger oder sehr hoher vorgezogen werden.

Besprochen von Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology

Hierarchie in Gruppen: Ein zweischneidiges Schwert

Eric M. Anicich (Columbia Business School), **Roderick I. Swaab** (INSEAD) and **Adam D. Galinsky** (Columbia Business School): „Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams“. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 112, No. 5, pp. 1338-1343.

Sozialpsychologische Studien haben gezeigt, dass hierarchische Strukturen in Gruppen sowohl funktionale als auch dysfunktionale Auswirkungen auf das Verhalten der Gruppenmitglieder haben können. Einerseits sorgen hierarchische Strukturen für eine klare Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten, erleichtern so die Koordination der Aktivitäten und beugen Konflikten vor. Andererseits führen sie für Gruppenmitglieder mit niedrigem Rang zu einer höheren Hemmschwelle, Informationen weiterzugeben sowie Meinungen und Bedenken zu äußern, um die Autorität höher-rangiger Gruppenmitglieder nicht in Frage zu stellen. Hierarchische Strukturen innerhalb von Gruppen können demnach

sowohl die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs der Gruppe als auch die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs (durch Nichtbeachtung von Risiken bei der Entscheidungsfindung) erhöhen.

Neben formalen hierarchischen Strukturen innerhalb von Gruppen (Weisungsbefugnis etc.) sind kulturell bedingte hierarchische Strukturen nicht weniger bedeutsam, wie Anicich, Swaab und Galinsky zeigen. Die Autoren untersuchten auf Basis von Archivdaten zu über 5.000 Expeditionen im Himalaya, ob kulturelle Unterschiede in der Bedeutung und Akzeptanz hierarchischer Strukturen zu funktionalen oder dysfunktionalen Gruppenprozessen führen. Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass insbesondere unter hoher Unsicherheit auf Erfahrungen und kulturelle Annahmen zurückgegriffen wird und die Auswirkungen hierarchischer Strukturen in Gruppen insbesondere bei hoher Abhängigkeit der Gruppenmitglieder untereinander stark ausgeprägt sind. Insofern bieten derlei Expeditionen ein ideales Setting, um die Effekte kultureller Unterschiede auf Gruppenprozesse zu untersuchen: Die formalen hierarchischen Strukturen sind weitestgehend feststehend; die „stakes“ sind hoch, Gipfelerfolg und Tod liegen dicht beieinander; Entscheidungen sind in einem hohen Maße durch Unsicherheit geprägt (Orientierung, Wetter, Routenwahl etc.); Expeditionsmitglieder sind stark voneinander abhängig.

Die Autoren fanden heraus, dass Teams aus Ländern, in denen hierarchische Unterschiede als legitim erachtet werden und diesen eine große Bedeutung beigemessen wird, mehr Teammitglieder auf den Gipfel bringen, gleichzeitig aber auch mehr Todesfälle verzeichnen. Unter Kontrolle zahlreicher Faktoren, die Gipfelerfolg und Mortalität ebenfalls beeinflussen (u.a. Höhe des Gipfels, Alter, Erfahrung, Ausstattung), konnten die Autoren bestätigen, dass Expeditionsteams aus hierarchisch geprägten Ländern zwar von der besseren Koordination der Mitglieder untereinander profitieren, der geringere Austausch von Informationen, Meinungen und Bedenken jedoch zur Nichtbeachtung von Risiken führt, was sich in einer höheren Mortalitätsrate widerspiegelt. Dass die Befunde tatsächlich auf Unterschiede in Gruppenprozessen

zurückzuführen sind, können die Autoren mit dem Ergebnis untermauern, dass sich bei Solo-Expeditionen kein Einfluss der Kultur des Herkunftslandes auf die Wahrscheinlichkeit von Gipfelerfolg und Mortalität zeigte.

Für die Personalpraxis ergibt sich die Implikation, neben der formalen hierarchischen Struktur von Teams (Weisungsbefugnis etc.) auch die kulturellen Komponenten bei der Teamzusammensetzung zu berücksichtigen bzw. entsprechende Mechanismen zu implementieren (bspw. formal geregelte demokratische Entscheidungsprozesse), die dysfunktionalen Effekten hierarchischer Teamstrukturen vorbeugen.

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

Wer soll die Brötchen verdienen?

Catherine H. Tinsley (Georgetown University), **Taeya M. Howell** (New York University) and **Emily T. Amanatullah** (University of Texas Austin): „Who should bring home the bacon? How deterministic views of gender constrain spousal wage preferences“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126 (2015), 37-48.

Das traditionelle Bild vom männlichen „Brötchenverdiener“ halten viele für überholt. Im Durchschnitt verdienen Frauen allerdings immer noch deutlich weniger als Männer, selbst wenn sie denselben Job ausüben (vgl. „Equal Pay Day“-Initiative, die es seit 2008 auch in Deutschland gibt). Es gibt aber auch positive Entwicklungen: Statistiken aus den USA zu Doppelverdiener-Ehepaaren zeigen etwa, dass ein Drittel der Frauen mittlerweile mehr verdienen als ihre Männer.

Tinsley und Kollegen gehen der Frage nach, wie sich gesellschaftliche Veränderungen auf individuelle Einstellungen gegenüber der Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern auswirken. Dabei haben sie insgesamt vier Studien mit Studierenden an zwei Universitäten und Mitarbeitern verschiedener Organisationen in den USA per Online-Fragebogen durchgeführt. Die Teilnehmer wurden befragt, wer ihrer Meinung nach in Beziehungen mehr verdienen sollte. Es wurde auch nach dem tatsächlichen Einkommen der Teilnehmer gefragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen im Gegensatz zu Männern eine Gehaltsverteilung bevorzugen, in der der Partner mehr verdient als sie selbst. Eine wichtige Rolle spielte da-

bei die individuelle Einschätzung, inwieweit das Geschlecht einer Person Rückschlüsse auf individuelle Merkmale und Verhaltensweisen zulässt. Die Autoren sprechen dabei von „Gender-Determinismus“. Eine Beispielaussage zur Messung von Gender-Determinismus lautete (übersetzt): „Das Geschlecht einer Person ist eine grundlegende Eigenschaft, die sein/ihr Verhalten steuert.“ Frauen mit ausgeprägtem Gender-Determinismus hatten eine deutlich erhöhte Präferenz für die traditionelle Rollenverteilung, also den männlichen „Brötchenverdiener“, arbeiteten häufiger von zu Hause aus und verfügten über weniger Einkommen im Vergleich zu Frauen mit geringem Gender-Determinismus. Ein Grund für Gehaltsunterschiede zwischen Frauen und Männern könnte nach Meinung der Autoren also darin liegen, dass geschlechterbezogene Einstellungen (Gender-Determinismus) das Verhalten sowohl von Frauen als auch von Männern meist unbewusst beeinflussen. Deterministische Einstellungen zu Geschlechterunterschieden sind insbesondere dann problematisch, wenn dadurch die Beförderung von Frauen in Führungspositionen verhindert wird (etwa weil Manager annehmen, dass Frauen generell größere Schwierigkeiten haben, Beruf und Familie zu vereinbaren, weil sie Frauen sind). Die nach wie vor bestehende Gehaltskluft zwischen Männern und Frauen verstärkt solche unbewussten Vorurteile möglicherweise. Für die Praxis könnte eine Schlussfolgerung sein, dass Führungskräfte und (weibliche) Mitarbeiter ihre eigene Einstellung zum Zusammenhang zwischen Geschlecht, Verhalten und Charaktereigenschaften reflektieren sollten, um deren unbewussten Einfluss auf die Berufswahl und auf Beförderungsentscheidungen zu verringern.

Besprochen von Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, VU Amsterdam, Department of Social & Organizational Psychology

Risikoeinstellung und (kognitives) Altern

Eric Bonsang (Maastricht University), **Thomas Dohmen** (University of Bonn, Maastricht University): „Risk attitude and cognitive aging“. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 112, pp. 112-126.

Forschung zu Risikoeinstellungen und ihren Auswirkungen auf Entscheidungen unter Unsicherheit erfreut sich großer Beliebtheit. Der Grund: Individuelle Risikoeinstellungen beeinflussen die Entscheidungsfindung in den unterschiedlichsten Kontexten. Neuere Studien zeigen, dass die Bereitschaft, Risiken einzugehen, nicht nur unter älteren (d.h. früher geborenen) Kohorten über den gesamten Lebensverlauf hinweg geringer ausgeprägt ist (Kohorteneffekt), sondern auch im Lebensverlauf abnimmt (Lebenszykluseffekt). Für alternde Bevölkerungen könnte der Lebenszykluseffekt weitreichende ökonomische und politische Konsequenzen haben. Auch das Personalmanagement wäre betroffen: Risikoeinstellungen beeinflussen die Wirksamkeit von Anreizen, zum Beispiel die Anreizwirkung leistungsbezogener Vergütung.

Es ist allerdings zweifelhaft, ob das (chronologische) Alter per se einen kausalen Effekt auf Risikoeinstellungen hat. In empirischen Studien dient das Alter i. d. R. lediglich als Indikator für unbeobachtete Prozesse, denen eine hohe Korrelation mit diesem unterstellt wird. Hier knüpfen Bonsang und Dohmen an: Die Autoren argumentieren, dass der beobachtete Zusammenhang zwischen dem Alter und Risikoeinstellungen (teilweise) auf die Abnahme der kognitiven Leistungsfähigkeit mit steigendem Alter zurückgeht. Für diese Erklärung spricht bspw. der Befund, dass mit höherer kognitiver Leistungsfähigkeit riskantere Investitionsentscheidungen einhergehen. Dabei sind kognitive Fähigkeiten mit dem biologischen Alterungsprozess verbunden, aber nicht vollständig durch das chronologische Alter bestimmt.

Die Autoren gehen der Frage, ob der Effekt des Alters auf die Risikobereitschaft (teilweise) auf die Abnahme kognitiver Fähigkeiten zurückzuführen ist, auf Basis einer Umfragestudie nach, deren Stichprobe repräsentativ für die Bevölkerung 50+ in elf europäischen Ländern ist. Die (finanzielle) Risikoeinstellung wurde mittels der Bereitschaft, Risiken bei Anlageentscheidungen einzugehen, gemessen. Kognitive Fähigkeiten wurden mittels dreier Tests zu Lernen/Erinnerung, Wortflüssigkeit und rechnerischen Fähigkeiten erhoben. Zusätzlich kontrollierten die Autoren weitere Einflüsse (Geschlecht, Bildung, Vermögen etc.).

Da die kognitiven Tests aus praktischen Gründen relativ kurz gehalten sind, sind diese keine perfekten Indikatoren für die kognitive Leistungsfähigkeit. Zudem ist von einem nicht unerheblichen Ausmaß „störender“ Einflüsse auf die Messung auszugehen (sog. Messfehler). Es ist allerdings möglich, den Einfluss

des Messfehlers auf die Ergebnisse zu berücksichtigen. Die Resultate entsprechender Regressionsanalysen deuten darauf hin, dass 85% des negativen Effekts des Alters auf die finanzielle Risikoeinstellung auf den Einfluss kognitiver Fähigkeiten zurückzuführen ist. In anderen Worten: Verantwortlich für die Beobachtung sinkender Risikobereitschaft im Lebensverlauf ist größtenteils die mit dem Alterungsprozess einhergehende Abnahme kognitiver Fähigkeiten. Allerdings: Der beobachtete Zusammenhang zwischen kognitiven Fähigkeiten und der Risikoeinstellung kann nicht als kausaler Effekt interpretiert werden, denn auf Basis der verfügbaren Daten ist nicht auszuschließen, dass beide Faktoren von physiologischen Prozessen beeinflusst werden, die einen Schein-Zusammenhang herstellen. Dennoch sind die Befunde in ihrer Reichweite bemerkenswert: Aggregiert auf die Ebene von Bevölkerungen ergibt sich die Implikation, dass alternde Bevölkerungen aufgrund zweier gegenläufiger Trends nicht in dem Maße wie auf Grundlage früherer Erkenntnisse prognostiziert risikoscheuer werden: Später geborene Kohorten verfügen bei gleichem Lebensalter über eine höhere kognitive Leistungsfähigkeit – bedingt durch den gestiegenen Wohlstand, der sich u. a. in mehr Bildung und einem besseren Gesundheitszustand ausdrückt. Zusätzlich fällt der Alterungsprozess und damit auch die Abnahme kognitiver Fähigkeiten im Lebensverlauf sehr wahrscheinlich bei später geborenen Kohorten langsamer aus.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

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

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

Ceibs und Iese Business School starten „World EMBA“

China wird als Studienland immer beliebter. Das belegt etwa die aktuelle Ausgabe der Studie „Deutsche Studierende im Ausland“, die das Statistische Bundesamt vorgelegt hat. Demnach ist die Zahl der deutschen Studenten im Reich der Mitte von nur 1.280 im Jahr 2003 auf gut 6.300 im Jahr 2012 angestiegen. Damit rangiert China inzwischen auf Platz sieben der beliebtesten Studienländer deutscher Studenten – nach Österreich, den Niederlanden, der Schweiz, dem Vereinigten Königreich, den USA und Frankreich.

Auf diesen Trend reagieren auch die Business Schools: So verbietet etwa die IMD Business School in Lausanne mit der Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB) in Peking schon einen gemeinsamen Abschluss – unter dem Programmnamen „IMD-CKGSB Dual Executive MBA“. Ab Januar 2016 bietet nun auch die China Europe International Business School (Ceibs) mit Sitz in Shanghai gemeinsam mit der Iese Business School in Barcelona einen gemeinsamen Studiengang für Manager

an: den sogenannten „World Executive MBA“. Drei Module des Programms werden an Standorten der Ceibs in Shanghai, Peking und Shenzhen stattfinden, drei weitere bei Iese in Barcelona, New York sowie auf dem neuen Campus in München. Der „World EMBA“ richtet sich an erfahrene Führungskräfte (Altersdurchschnitt: 40 Jahre), deren Verantwortungsbereich sich über internationale Grenzen hinweg erstreckt. Mit dem Programm sollen die Manager zweierlei entwickeln: ihr Leadership-Potenzial und ihr Verständnis dafür, was Management in unterschiedlichen Teilen der Welt ausmacht. Die Schulen werben damit, dass neben persönlichen und professionellen Bedürfnissen der Teilnehmer auch der Peer-Austausch mit Manager-Kollegen unterschiedlicher Herkunft beim Lernen an den fünf verschiedenen Standorten im Fokus stehen soll. Kostenpunkt des Programms sind 135.000 US-Dollar.

www.theworldexecutivemba.com



Psychologie-Master: neuer Fernstudiengang

Personalern mit Bachelor-Abschluss im Fach Psychologie, die auf der Suche nach einem Master-Abschluss im gleichen Fach sind, steht nun ein neues Angebot der PFH Private Hochschule Göttingen zur Verfügung: Der neue Psychologie-Fernstudiengang der Schule umfasst 120 ECTS und schließt mit dem Master of Science ab. Die Studiendauer beträgt sechs Semester, unter bestimmten Voraussetzungen kann die Dauer auf vier Semester verkürzt werden. Als Zugangsvoraussetzung müssen Studieninteressierte einen Bachelor-Abschluss im Fach Psychologie mit 180 ECTS vorweisen können. Die Studenten können beim Masterprogramm zwischen den zwei Schwerpunkten „Personal- und Wirtschaftspsychologie und Betriebliches Gesundheitsmanagement“ sowie „Psychologische Gesundheitsförderung und Sportpsychologie“ wählen. Mit dem Studium sollen sie fit werden für psychologische Tätigkeiten in den Bereichen Beratung, Diagnostik, Interventionsplanung und Evaluation in Bildungs-, Gesundheits-, Sozial- und Wirtschaftseinrichtungen.

Das Programm startet erstmals zum 1. Juli. Weitere Starttermine für das Programm sind dann jeweils der 1. Oktober, 1. Januar und 1. April eines Jahres.

www.pfh.de/fernstudium/psychologie



Weiterbildungs-Master: jetzt auch ohne Bachelor

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena öffnet ihren berufs begleitenden Masterstudiengang „Weiterbildung & Personalentwicklung“ für eine neue Zielgruppe. Nun sollen neben Personalern mit erstem akademischen Abschluss auch Berufspraktiker ohne vorherigen Bachelor-Abschluss das Studium absolvieren können – Voraussetzung dafür sind eine Berufsausbildung und eine mindestens dreijährige hauptberufliche Tätigkeit in einem einschlägigen Berufsbereich. Außerdem müssen Bewerber ohne vorherigen Studienabschluss eine 60-minütige Eignungsprüfung erfolgreich absolvieren, um zum Masterstudium zugelassen zu werden. Mit dem dreisemestrigen Studiengang möchten die Initiatoren nun alle Fachkräfte ansprechen, sowohl mit als auch ohne ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss, die im Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung beschäftigt sind und über den Masterabschluss einen Karriereaufstieg anstreben und professionelle Kompetenzen im Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung erwerben möchten.

Der nächste Durchgang des Masterstudiengangs startet im November dieses Jahres, Bewerbungsschluss für Bewerber mit und ohne Bachelor-Abschluss ist der 1. August.

www.master-erwachsenenbildung.de



Quadriga bietet neuen EMBA „Leadership & HR“

Für Führungskräfte im HR-Management und Entscheider für die Personal- und Organisationsentwicklung hat die Quadriga Hochschule Berlin ein neues Executive-MBA-Format im Programm. Die erste Runde des neuen berufsbegleitenden „Executive MBA Leadership & Human Resources“ startet im September. Der Studiengang soll Managementwissen aus allen Bereichen der betrieblichen Wertschöpfung mit Kommunikationskompetenz und Leadership-Skills verknüpfen. Dabei verspricht die Schule den Studenten eine ausgeprägte Praxisorientierung sowie ein breites Netzwerk von namhaften Persönlichkeiten aus Unternehmen und Institutionen. Einen weiteren neuen Studiengang bieten die Berliner im Bereich Personalentwicklung an: Per Online-Studium können Interessenten die Fachqualifikation „Spezialist für Personalentwicklung“ antreten. Die Zielgruppe sind Personalleiter, Personalreferenten, HR-Manager, Führungskräfte, Mitarbeiter mit Personalverantwortung und Quereinsteiger.

www.quadriga.eu/studium



DGFP zeichnet Nachwuchspersonaler aus

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) hat in diesem Jahr bereits zum siebten Mal Bachelor-Absolventen ausgezeichnet, die exzellente Abschlussarbeiten auf dem Gebiet des Personalmanagements vorgelegt haben. Über den DGFP-Bachelor-Preis konnten sich in diesem Jahr Studenten der Hochschulen Pforzheim, Villingen-Schwenningen und Weserbergland freuen. Die Preisverleihung fand am 11. Mai in Frankfurt am Main bei der Mitgliederversammlung der DGFP statt. Den mit 2.000 Euro dotierten ersten Preis gewann Christine Husemann von der Hochschule Pforzheim für ihre Arbeit mit dem Titel „Implementierung einer Fachlaufbahn am Beispiel der Blanco GmbH & Co. KG“. Die Jury lobte die vorbildhafte Aufbereitung und den gelungenen Bogen von Theorie, über Konzeption zur Implementierung. Husemanns Arbeit setze vielfältige Impulse für die Gestaltung der Personalentwicklung im Spannungsfeld aktueller Entwicklungen und setze ein klares Zeichen für die Zukunft, so die Jury.

www.dgfp.de/wissen/dgfp-bachelor-preis



Neue Online-Studiengänge an der IUBH

Die Internationale Hochschule Bad Honnef – Bonn (IUBH) nimmt neue Master-Studiengänge in ihr Programm auf – unter anderem den Master „Personalmanagement“ sowie den englischsprachigen Studiengang „Leadership and Management (M.A.)“. Die Studiengänge, die jeweils zwischen zwei und vier Semester dauern, finden komplett online statt – ohne verpflichtende Präsenzphasen. Ihre Prüfungen legen die Studenten an einem der 31 Studienzentren der Hochschule in Deutschland, Österreich und der Schweiz ab. Die neuen Online-Studiengänge richten sich an Interessenten, die sich für Führungspositionen in internationalen Unternehmen qualifizieren wollen. Bewerber müssen ein abgeschlossenes Erststudium in einem verwandten Fach mit mindestens 180 ECTS und der Abschlussnote „befriedigend“ vorweisen können.

Ab Dezember 2015 beziehungsweise März 2016 ist der Studienstart jederzeit möglich.

www.iubh-fernstudium.de



Neuer Master „Gesundheitsförderung“ in Coburg

Im Oktober dieses Jahres startet die Hochschule Coburg mit ihrem neuen Vollzeit-Studiengang „Gesundheitsförderung“, der mit einem Master of Science abschließt. Ziel des dreisemestrigen Studiums ist es, die Absolventen für leitende Positionen in der betrieblichen und kommunalen Gesundheitsförderung, im Gesundheitstourismus und in wissenschaftlichen Einrichtungen zu qualifizieren. Dabei soll die Verbindung von wissenschaftlicher Forschung und praxisorientierter Anwendung im Fokus stehen. Das Studium ist empirisch ausgelegt, die Studenten sollen dabei in die aktuellen Forschungsprojekte der Professoren einbezogen werden. Als Studienschwerpunkte können die Studenten zwischen den Bereichen „Gesundheit im Alter“ und „Gesundheitsförderung in Organisationen (Betriebe, Bildungs- und Sozialeinrichtungen, öffentliche Einrichtungen)“ wählen. Das Studium startet erstmals am 1. Oktober 2015. Die Bewerbungsphase endet am 15. Juli.

www.hs-coburg.de/studium/master



Schöner Schein

Wenn ein attraktives Äußeres der Karriere nutzt, weil Personalentscheider vom guten Aussehen auf berufliche Kompetenz schließen, hat die Voreingenommenheit gewonnen.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Die Wirtschaftswoche dröselte am 23.2.2015 unter dem Titel „Hoch geschnitten“ die Ökonomie der Schönheit auf. Warum sollte auch ein Wirtschaftsblatt in den Wochen, in denen alle Hochglanzhefte, Gazetten der Regenbogenpresse und Tageszeitungen über nachweihnachtliche Diäten schreiben, auf ein solch schneidiges Thema wie die Schönheitsoperation für Manager verzichten? Immerhin steigt die Zahl der Männer, die Fitness und schniekes Äußeres zum Statussymbol erheben und die Schönheitsindustrie profitiert davon – von den Kosmetikfirmen über Schönheitsfarmen bis zu den Medizinern, die neuen Glanz versprechen.

Regelmäßig in den vergangenen Jahren beschäftigten schönheitsbewusste und schöne Frauen und Männer Journalisten wie Wissenschaftler – mit durchaus unterschiedlichen Ergebnissen. Am intensivsten hat sich der US-Wirtschaftsprofessor Daniel S. Hamermesh wohl mit der Korrelation zwischen Schönheit und Erfolg beschäftigt. Der inzwischen 71-Jährige, der an der University of Texas in Austin aktiv ist und wissenschaftlicher Berater des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung DIW in Berlin war, veröffentlicht seit 1993 Studien über die Auswirkungen von physischer Attraktivität in Klassenzimmern, auf die Produktivität, den Arbeitsmarkt und Migration. Schließlich erschien von Hamermesh 2011 bei Princeton University Press das Standardwerk „Beauty Pays. Why Attractive People Are More Successful“ – gleichzeitig Metastudie und Auswertung eigener Erkenntnisse. So wertete sein Forscherteam einen Datensatz von 2700 Frauen und Männern aus. Hamermesh unterteilte die Testpersonen in vier Kategorien von schön bis hässlich – Kriterien sind vor allem allgemein anerkannte Merkmale des Gesichts und seines Ausdrucks –, und setzte das Einkommen in Relation. Das Ergebnis: Bis zu fünf Prozent jährlich verdienen gutaussehende Menschen mehr. In seiner Definition von Schönheit berücksichtigt Hamermesh das US-typische Gemisch aus weißen Einwohnern, Afroamerikanern, Asienstämmigen und Hispano-Amerikanern. Und er äußert sich zu den Job- und Gehaltschancen von „schlecht aussehenden Erwerbstätigen“. Die könnten ihre beruflichen Aussichten nur verbessern, indem sie auf andere Werte setzen.

Der Erfolg scheint auf Politiker übertragbar. Marcus Maurer und Harald Schoen haben 2009 während des Wahlkampfs die Zeitungsberichte über 25 Wahlkreiskandidaten untersucht. Optisch Attraktive erhielten mehr Aufmerksamkeit durch Journalisten. Wer gut aussah und sympathisch wirkte, dem wurde sachliches Know-how unterstellt. Allerdings geriet ihr ansprechendes Äußeres Frauen nicht zum Vorteil, weil bei ihnen kein Zusammenhang zwischen gutem Aussehen und erwarteter Kompetenz hergestellt wurde. Da schlug die tradierte Denke vom schmückenden Beiwerk wohl durch. Wie Personalmanager, Richter, Studierende und Wahlberechtigte können sich – so die Soziologen der Bamberger Uni – auch Journalisten der Anziehungskraft der physischen Attraktivität nicht entziehen. Inwiefern gewählte Politiker daraus in ihrer Mandatszeit Kapital schlagen können, bleibt in dieser kleinen Untersuchung offen.

Ungleichheit zwischen Beliebtheit und Kompetenz

Dieser Fragestellung haben sich der belgische Volkswirtschaftsprofessor Benny Geys, der jetzt an der Norwegian Business School in Oslo lehrt und vorher beim WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Station machte, und Kollegen vorgenommen. 614 Bundestagsabgeordnete wurden nach ihren außerparlamentarischen Aktivitäten und ihrer optischen Attraktivität bewertet. Heraus kam ein Schlag für die Schönheitsindustrie. Gutaussiehende Abgeordnete profitierten nur indirekt von ihrem Äußeren, wenn sie von außerparlamentarischen Gruppen angefragt werden. Das Äußere trägt zur Beliebtheit bei. Allerdings schränken die Forscher ihre Ergebnisse dahingehend ein, dass Beliebtheit und Attraktivität bereits während des Wahlkampfs bei der Auslese eine Rolle gespielt haben könnte. Und Geys fragt: „Ist Ungleichheit zwischen Beliebtheit und Kompetenz überhaupt der richtige Ansatz? Und arbeiten wir lieber mit liebenswerten Verrückten oder kompetenten Idioten zusammen?“ Der Wissenschaftler sieht in dieser Fragestellung spannende weitere Forschungsthemen.

Auch Maria Agthe, Professorin für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, sieht die Frage nach der äußerlichen Schönheit und ihrer Wirkung auf die



V. l. n. r.: Prof. Dr. Maria Agthe (Ludwig-Maximilians-Universität München), Prof. Dr. Benny Geys (Norwegian Business School, Oslo), Prof. Dr. Daniel S. Hamermesh (University of Texas, Austin)

Karriere noch lange nicht als beantwortet an, da es trotz der generellen positiven Wirkung von physischer Attraktivität viele Differenzierungen zu beachten gibt. Agthe habilitierte über „Voreingenommenheiten und beeinflussende Faktoren in sozialen Bewertungs- und Interaktionsprozessen“. Belege, dass physische Attraktivität vorteilhaft wirkt, fand sie wie viele weitere Forscher unterschiedlicher Fachrichtungen der Sozialwissenschaften, der Psychologie und der Ökonomie in Studien über Auswahlentscheidungen, Gehälter, Beförderungen und im geschätzten Karrierepotenzial.

Es zeigte sich, dass die Vorteile bei gegengeschlechtlichen Begegnungen zumeist signifikant größer waren als bei gleichgeschlechtlichen Konstellationen. „Das mag an Rivalitätseffekten liegen“, meint die Forscherin. „Vergleichsweise negative Reaktionen auf eine hochattraktive Person erfolgten in unseren Studien vor allem dann, wenn die gleichgeschlechtliche beurteilende Person selbst nur wenig oder mittelmäßig attraktiv war oder einen niedrigeren oder mittleren Selbstwert hatte, da dann ihr Selbstwert eher bedroht ist, was kompensatorisch zu Abwertungsprozessen bezüglich der hochattraktiven Vergleichsperson führen kann.“

Wirksamkeit von Attraktivitätsstereotypen senken

Maria Agthe geht aktuell Voreingenommenheitsmustern auf den Grund. Diese können Personalpraktikern entscheidende Hinweise geben, wie sie in Auswahlverfahren die Wirksamkeit von Attraktivitätsstereotypen beeinflussen können. „Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch die Motivation, vorurteilsfrei zu handeln. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es einem überhaupt bewusst ist, dass man durch ein Vorurteil beeinflusst wird“, sagt Professorin Agthe. Wer möchte, kann, so die Sozialpsychologin, einige bereits breit diskutierte Ansätze nutzen, um die eigene Voreingenommenheit und die der Mitentscheider zu minimieren. Im Recruiting bietet sich im ersten

Schritt die in den USA längst gängige anonyme Bewerbung an, die nicht nur älteren Personen, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund und fremden Namen, sondern auch denen, die dem aktuellen Schönheitsideal nicht nahekommen, helfen kann – wenn auch nur in der schriftlichen Bewerbung und bis zum Kandidatengespräch. Ein zweiter Schritt wäre die heterogene Besetzung von Auswahlgremien – etwa durch Personen in verschiedenem Alter, unterschiedlichen Geschlechts und unterschiedlicher ethnischer Herkunft.

Des Weiteren empfiehlt es sich, die Verantwortung für die Personalentscheidung klar zu definieren. Denn wenn eine Person bereits vor ihrer Entscheidung weiß, dass sie für diese verantwortlich ist und dass sie ihre Entscheidung anschließend rechtfertigen muss, bewirkt dies, dass die Person motivierter ist, sich mit der Entscheidung genauer zu befassen. Hierdurch kommt es zu einem Wechsel vom unbewussten Entscheidungssystem, das einfach und schnell funktioniert, zum bewussten Entscheidungsprozess, der komplexer und kontrollierter, aber auch zeitintensiver ist. Die Übernahme von Verantwortung kann eine Auseinandersetzung mit der eigenen Voreingenommenheit bewirken. Schließlich muss der Entscheider später argumentativ überzeugen – das Team, den Vorgesetzten oder den Personalverantwortlichen. Hierdurch besteht die Chance, dass statt globaler Äußerungen konkrete Begründungen vorgebracht werden, wie das Potenzial des Kandidaten einzuschätzen ist.

Der Grad an Reflexion wird außerdem erhöht, wenn das Urteil für den Bewertenden selbst wichtig ist, etwa weil er in Zukunft eng mit der Person zusammenarbeiten muss. Professorin Agthe betont: „Einschätzungen von Personen werden auch dann systematischer und akkurater, wenn sie jemanden länger kennen.“ Probearbeit und Praktikum könnten also Auswahlinstrumente sein, die weniger anfällig für Voreingenommenheit sind.

Roter Faden für gute Führung

Mit Psychologen und Betriebswirten erforscht der Potsdamer Professor Eric Kearney Teamarbeit, weil beide Perspektiven zur Perfektion der Arbeitsform beitragen

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Die Teamarbeit lässt Professor Dr. Eric Kearney nicht los. „Fakt ist, dass Teamarbeit immer notwendiger wird in unserer komplexen Arbeitswelt“, sagt der Wirtschaftsprofessor der Universität Potsdam. „Das Spezialwissen Einzelner muss gebündelt werden.“ Sich Wissen in der Breite anzueignen, werde schier unmöglich. Und er ergänzt: „Aber schon jeder Student erfährt, wie frustrierend Teamarbeit sein kann.“ Genau daraus ergeben sich für den Forscher Fragen: Wann erbringen Teams gute Leistungen? Welche Persönlichkeiten sind teamfähig? Denkfaule weniger als die, die Freude am Denken haben. Oder auch: Wie kann man die Leistung von heterogenen Teams ausschöpfen? Unweigerlich gelangt Kearney hier zum Thema Führung. Denn „Diversity muss man gut managen“, so der Wissenschaftler.

Seine Forschungsergebnisse wurden in A-Journals wie dem „Academy of Management Journal“ und dem „Leadership Quarterly“ veröffentlicht. Die internationale wissenschaftliche Akzeptanz entschied auch über seinen Ruf an die Universität Potsdam. Seit 1. April 2014 lehrt Professor Kearney dort Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Führung, Organisation und Personal. Er übernahm den Lehrstuhl von „PERSONALquarterly“-Mitherausgeber Professor Dieter Wagner.

Kearney ist mit Frau und Kindern an den Wannsee gezogen – und damit heimgekehrt. Denn der 45-Jährige wuchs in Berlin auf und ging dort zur deutsch-amerikanischen Schule. Der Stadt blieb der Berliner während des Studiums der Psychologie mit Nebenfach Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität und der Arbeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Technischen Universität treu. Bis zur Promotion. Den Doktor der Wirtschaftswissenschaften erwarb er mit einer empirischen Analyse über „Innovationsorientierte transformationale Führung von F&E-Teams“. Dann begann der für junge Akademiker übliche Lehr- und Forschungstourismus: Universitäten in Madrid, Budapest, Rio de Janeiro und im US-Staat Indiana lockten Eric Kearney, aber auch deutsche Hochschulen in Bochum, Gießen, Hannover und die Jacobs University Bremen profitierten von dem überzeugten Teamplayer.

Wissenschaftlich untersuchte Eric Kearney in diesen Jahren die unterschiedlichsten Aspekte: Altersstruktur, Anreizsysteme, den Einfluss von Diversity-Faktoren auf die



PROF. DR. ERIC KEARNEY

Professur Betriebswirtschaftslehre für Führung,
Organisation und Personal
Universität Potsdam/Campus Griebnitzsee
E-Mail: kearney@uni-potsdam.de
www.uni-potsdam.de

Teamergebnisse und auch die Wirkung von Gruppengrößen. Immer wieder kam der Forscher zu dem Schluss, dass Teams keine Selbstläufer sind.

Jetzt in Potsdam setzt sich sein Lehrstuhlteam aus Psychologen und Betriebswirten zusammen. Die doppelte Sichtweise hilft bei Themen wie emotionaler Erschöpfung. Der Hochschullehrer ist überzeugt: „Nur eine geringe Erschöpfung lässt Kreativität und gute Leistungen zu.“ Diese Erkenntnis hat entscheidende Folgen für Teamarbeit, in der – wenn sie schlecht gemanagt wird – erschöpfte Führungskräfte und Mitarbeiter gute Ergebnisse blockieren. Professor Kearneys Ziel ist die Personalpraxis: „Wir wollen ein Modell und einen roten Faden für Führung entwickeln, die in Teams funktionieren.“ Dazu erforschen er und sein Team, was autokratische und visionäre Führung bewirken – auf die eigene Leistung und die Zufriedenheit. Studierende können mit Versuchspersonenstunden punkten – und Forschung live erleben.

Luther.



Entscheiden Sie sich!

Es muss nicht immer 08/15-Beratung sein. Wir bieten Ihnen die beste Lösung für Ihre arbeitsrechtlichen Herausforderungen. Nicht zu viel und nicht zu wenig – immer auf den Punkt. Sprechen Sie uns an!

Ihr Ansprechpartner: Dietmar Heise, Telefon +49 711 9338 25719, dietmar.heise@luther-lawfirm.com

Berlin, Brüssel, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt a. M., Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig,
London, Luxemburg, München, Shanghai, Singapur, Stuttgart
Luther Corporate Services: Delhi-Gurgaon, Kuala Lumpur, Shanghai, Singapur, Yangon





Ausgezeichnet und kompetent.

Ausgezeichnete Produkte und exzellente Kompetenz - gute Argumente, sich für die betriebliche Altersversorgung der Generali als Partner zu entscheiden. Nutzen Sie die Vorteile zur Stärkung Ihrer Attraktivität als Arbeitgeber. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter profitieren.

general-bav.de