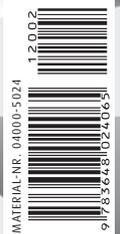


PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Weiterlernen im Beruf: Wege zu mehr Nachhaltigkeit

Welche Faktoren den erfolgreichen und nachhaltigen Lerntransfer ermöglichen s. 10

KAUFFELD/LORENZO/WEISWEILER

Mit strategischem Wissensmanagement den Unternehmenserfolg fördern s. 30

PAWLOWSKY/GÖZALAN/SCHMID

State of the Art: Folgen der Personalstrategie für die Performance s. 46

BIEMANN/KORFF/WECKMÜLLER

Bildungsfreundliche Arbeitszeiten im Unternehmen etablieren s. 24

WOTSCHACK/SCHEIER/SCHULTE-BRAUCKS

Zeitarbeitnehmer: Bindung & Motivation – eine Frage der Qualifikation s. 34

BORNEWASSER/LEHMANN

Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 50

LEHMANN-WILLENBROCK/WEHNER/ZHOU

Das Beste aus zwei Welten.



Entdecken Sie die
HR-Trends der Zukunft auf der
„Business meets Science“
am 22. Mai 2012, Pforzheim

vom TDS Institut für Personalforschung
an der Hochschule Pforzheim
und dem PERSONALER FORUM

Jetzt anmelden:
[www.hs-pforzheim.de/
businessmeetsscience](http://www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience)

HR-Trends der Zukunft – Business meets Science

Burnout – ein Phänomen an dem zurzeit kein Personalverantwortlicher vorbei kommt. Zusammen mit dem drängenden Thema „Moderne HR-Strukturen im Mittelstand“ wird es die zweite Fachtagung „Business meets Science“ des TDS Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und des PERSONALER FORUM am 22. Mai 2012 bestimmen.

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

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

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

Erfolgsrezepte für Personaler



TDS Institut für Personalforschung
HOCHSCHULE PFORZHEIM

TDS
a Fujitsu company



*Simone Kauffeld,
Herausgeberin
PERSONALquarterly*

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Titel „Nachhaltiges Weiterlernen“ wird ein Begriff aufgegriffen, der im Rahmen des aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ geprägt wurde. Weiterlernen nach der beruflichen Erstausbildung erfolgt nicht nur in organisierten Lehr- und Lernsituationen, sondern Wissen und Können werden häufig informell, in der Arbeit und selbst organisiert angeeignet. Nachhaltiges Weiterlernen vollzieht sich im Kontext von Erwerbsarbeit und Tätigkeiten im sozialen Umfeld, in denen Problemlagen des einzelnen Individuums, eines Teams oder von Organisationen einer Lösung zugeführt werden. Es wird gearbeitet und gelernt.

Trotz dieser Überzeugungen nehmen wir in diesem Heft die klassische Weiterbildung als Ausgangspunkt. Warum? In Unternehmen steigen die Investitionen für klassische Weiterbildung, wie die IW-Weiterbildungserhebungen belegen, während die Aufwendungen für das informelle Lernen gesunken sind.

Im Schwerpunkt dieser Ausgabe wird daher aufgezeigt, wie klassische Weiterbildungsmaßnahmen nachhaltiger werden können, netzbasiertes Lernen arbeitsnah erfolgen kann, Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen für Weiterbildung genutzt werden können und Wissensmanagementaktivitäten, unterstützt durch das strategische Human-Resource-Management, zum Unternehmenserfolg beitragen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

EHRENHERAUSGEBER

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

MANAGING EDITORS

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

EDITORIAL BOARD

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

FÖRDERKREIS

Olaf Lang, Towers Watson GmbH
Axel Braun, Dietmar Heise, Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Thomas Eggert, TDS Institut für Personalforschung, HS Pforzheim

IMPRESSUM

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Dieter Wagner (Universität Potsdam), Weinbergstraße 42, 14469 Potsdam, Telefon: 0331 9773593, Fax: 0331 9773404, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, RandoIf Jessl, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: RandoIf.Jessl@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst)** Renate Fischer, Telefon: 0761 898-3207, Fax: 0761 89899-3207, E-Mail: Renate.Fischer@haufe-lexware.com. **Redaktionsassistent:** Sabine Schmieder, Telefon: 0761 898-3032, Fax: 0761 89899-3032, E-Mail: Sabine.Schmieder@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 („peer review“) veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt**. Dies finden Sie unter www.personalquarterly.de

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Gruppe, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0180 5050169*, Fax: 0180 50 50 441*, E-Mail: Zeitschriften@haufe.de *0,14 Euro/Min. aus dem dt. Festnetz, max. 0,42 Euro/Min. mobil. Ein Service von dtms **Anzeigen:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg **Anzeigenleitung** (verantwortlich für Anzeigen): Klaus Sturm, Telefon: 0931 2791-733, E-Mail: Klaus.Sturm@haufe-lexware.com **Key Account Management:** Michael Kretschmer, Telefon: 0931 27 91-562, E-Mail: Michael.Kretschmer@haufe-lexware.com **Anzeigendisposition:** Michaela Dotzler, Telefon: 0931 2791-559, E-Mail: Michaela.Dotzler@haufe-lexware.com **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** www.personalquarterly.de **Abonnementpreis:** Jahresabonnement Personalmagazin (12 Ausgaben) plus PERSONALquarterly, (4 Ausgaben) zu 198 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: 04129-0001 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Melanie Probst, Holger Schmitt-Pawlik **Titelbild:** almagami/shutterstock.com

Druck: Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Wo die Grenzen nachhaltiger Weiterbildung liegen und was mehr Erfolg verspricht
Interview mit Prof. em. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel
- 10 Wann wird Weiterbildung nachhaltig? Erfolg und Erfolgsfaktoren bei Lerntransfer
Simone Kauffeld, German Lorenzo, Silke Weisweiler
- 16 Potenziale und Herausforderung netzbasierten Lernens
Sabine Hochholdinger, Andrea Beinicke
- 24 Bildungsfreundliche Arbeitszeiten etablieren
Philip Wotschack, Franziska Scheier, Philipp Schulte-Braucks
- 30 Wie strategisches Wissensmanagement den Unternehmenserfolg fördert
Peter Pawlowsky, Aylin Gözalan, Simone Schmid

NEUE FORSCHUNG

- 34 Bindung und Motivation von Zeitarbeitnehmern – eine Frage der Qualifikation
Manfred Bornwasser, Christian Lehmann
- 40 Innovativ und zukunftsfähig: Potenziale von Frauen in der industriellen F & E
Kathrin Mahler Walther, Helga Lukoschat

STATE OF THE ART

- 46 Personalstrategie: Folgen für die Performance
Torsten Biemann, Jörg Korff, Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Nale Lehmann-Wellenbrock, Marius Wehner, Nannan Zhou

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile
- 58 Förderer im Porträt: Olaf Lang, Leiter „Talent & Rewards“ bei Towers Watson Deutschland

Wo die Grenzen nachhaltiger Weiterbildung liegen und was mehr Erfolg verspricht

Das Interview mit **Prof. em. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel** führte Kristina Enderle da Silva (Red.)

PERSONALquarterly: *Im Personalmanagement spielt die Nachhaltigkeit inzwischen eine große Rolle – auch und gerade in der betrieblichen Weiterbildung. Sie haben jahrelang in der Weiterbildungsforschung gearbeitet. Wie würden Sie den Begriff „Nachhaltigkeit“ in diesem Bereich definieren?*

Lutz von Rosenstiel: Nachhaltige Weiterbildung umfasst drei verschiedene Aspekte: Der erste Aspekt ist der Transfererfolg. Wer nachhaltige Weiterbildung betreiben will, muss der Frage nachgehen, ob der Weiterbildungseffekt auch tatsächlich im Arbeitsalltag anhält. Der zweite Aspekt ist die Einbindung der Weiterbildung in die Unternehmensstrategie. Unternehmen müssen wissen, wo sie in fünf Jahren stehen. Und die Personalarbeit trägt zur Nachhaltigkeit bei, indem sie dafür sorgt, dass bis dahin auch die passenden Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind. Die Weiterbildung muss sich also an den strategischen Zielen ausrichten. Der dritte Aspekt ist die Motivation zum Weiterlernen.

PERSONALquarterly: *Warum ist dieser dritte Aspekt so wichtig?*

von Rosenstiel: Um das zu beantworten, muss man zunächst die Begriffe „Weiterbildung“ und „Weiterlernen“ voneinander abgrenzen: Weiterbildung erfolgt völlig fremdgesteuert. Ein Mitarbeiter besucht auf Geheiß der Führungskraft oder der Personalabteilung ein Seminar. Der Dozent bringt dem Weiterbildungsteilnehmer genau das bei, was in den Lernzielen definiert wurde. Im Gegensatz dazu ist Weiterlernen selbst organisiert und bezieht auch informelle Lernformen ein. Ein Mitarbeiter leiht sich Bücher aus, recherchiert im Netz, geht in selbst ausgesuchte Veranstaltungen oder tauscht sich mit Kollegen aus. Indem die Lernenden selbst organisieren, was und wie sie etwas lernen, identifizieren sie sich viel stärker mit diesem neuen Wissen oder den neuen Fertigkeiten. Dadurch wenden sie beides auch eher in der Praxis an.

PERSONALquarterly: *Damit sprechen Sie auch wieder den ersten Aspekt bei der Nachhaltigkeit an: Den Transfererfolg. Hat die Wissenschaft inzwischen gesicherte Erkenntnisse, wie man den Transfererfolg von Weiterbildung steigern kann?*

von Rosenstiel: Die Forschung zum Transfererfolg ist ein weites Feld, das bisher noch nicht ausreichend erforscht ist. Man weiß

immer noch nicht, was man genau tun kann, um das Erlernte in die Praxis zu übertragen. Die Schwierigkeit liegt dabei darin, dass das Erlernte einerseits reines Wissen sein kann. Zum Beispiel kann man erlernen, in welchen Fällen man eine Abmahnung schreiben kann, und dies dann in einer entsprechenden Situation anwenden. Das Erlernte kann aber andererseits auch ein Sozialverhalten darstellen wie zum Beispiel Führungsfähigkeiten. Je nachdem um welche Art des Erlernten es sich handelt, muss der Transfer auch unterschiedlich bewältigt werden. Und hier spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Beim erlernten Sozialverhalten ist zum Beispiel die Unternehmenskultur entscheidend für den Transfererfolg.

Das heißt, es lassen sich in der Forschung nicht einfach zehn Regeln für den Transfererfolg aufstellen. Denn es gibt unterschiedliche Arten von dem, was man lernt, und dafür muss es auch unterschiedliche Regeln geben, wie man den Transfererfolg stärken kann. Das macht die Forschungsarbeit natürlich sehr schwierig. Aber es gibt inzwischen auch Forschungsarbeiten, die Barrieren beim Lerntransfer diagnostizieren. Dazu hat Professorin Simone Kauffeld von der TU Braunschweig entsprechende Instrumente entwickelt.¹

PERSONALquarterly: *Sie waren lange Leiter des Kuratoriums für das Forschungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ beim Bundesministerium für Forschung und Technologie, bei dem Sie verschiedene Praxisprojekte der Personalentwicklung wissenschaftlich begleitet haben. Inwiefern konnten Sie dabei erforschen, welche Art des Lernens effektiver ist – und damit auch einen größeren Transfererfolg verspricht?*

von Rosenstiel: Es gab in den sieben Jahren der Projektlaufzeit etwa 250 Einzelprojekte. Einen Teil davon habe ich selbst begleitet. In diesen Projekten konnten wir verschiedene Lernformen in Unternehmen einführen und auf ihre Effektivität in der Praxis testen. Die Hauptidee war, dass die Erfahrung im Arbeitsprozess die effektivste aller Lernformen ist. In der Forschung spricht man hier von situativem Lernen. Damit diese Lernform effektiv ist, müssen

¹ Prof. Dr. Simone Kauffeld geht der Forschungsfrage nach, welche Faktoren den Transfer in die Praxis beeinflussen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse ihrer Arbeit lesen Sie ab Seite 10 dieser Ausgabe.

allerdings bestimmte Voraussetzung im Arbeitsprozess erfüllt sein: Die Arbeit muss für den Mitarbeiter herausfordernd sein, denn stupide Arbeitsprozesse können den Mitarbeiter auch abstupfen. Die Arbeit darf aber auch nur so anspruchsvoll sein, dass sie zu bewältigen ist.

PERSONALquarterly: *Welche weiteren Lernformen haben Sie noch untersucht?*

von Rosenstiel: Eine weitere Lernform, die wir erforscht haben, war der informelle Kontakt. Dieser liegt in der Effektivität der Lernformen an zweiter Stelle nach dem situativen Lernen. Aus den Praxisprojekten konnten wir erschließen, dass man sehr viel aus dem Austausch mit dem sozialen Umfeld lernt.

Erst danach – an dritter Stelle in der Rangfolge der effektivsten Lernformen – folgt die Weiterbildung. Sie ist aber auch nur dann effektiv, wenn sie gut gestaltet wird.

Hier muss man auch noch einmal anfügen, dass man keinesfalls Weiterbildung mit Personalentwicklung gleichsetzen kann – auch wenn dies in der Praxis häufig geschieht. Personalentwicklung umfasst alles, was eine Person entwickelt. Das kann ein Auslandsaufenthalt sein, aber auch Arbeitserfahrung. Genauso können es die Mitarbeit an einem Projekt sein oder informelle Kontakte. Bei der Weiterbildung gibt es explizite Lernziele. Man weiß, was man lernt und geht klassischerweise in ein Seminar. Insofern ist Weiterbildung nur ein Teil der Personalentwicklung.

An letzter Stelle bei der Lerneffektivität steht das E-Learning. Allein eingesetzt, ohne Integration anderer Lernformen, sind multimediale Lernformen wenig effektiv.

PERSONALquarterly: *Können Sie ein Beispiel für ein Projekt aus Ihrem Forschungsprogramm nennen, in dem eine der effektiven Lernformen angewendet wurde?*

von Rosenstiel: Ein sehr schönes Beispiel aus unserem Programm ist ein Unternehmen der Genforschung, das in Martinsried angesiedelt ist. Das war ursprünglich ein Start-up einiger junger Forscher. Als das Unternehmen gewachsen ist, stellten die Genforscher fest, dass sie zwar Spitzenforschung betreiben, aber einige Managementfähigkeiten wie das Führen der Mitarbeiter oder die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse fehlten. Deswe-



PROF. EM. DR. DR. H.C. LUTZ VON ROSENSTIEL
Ludwig-Maximilians-Universität München
e-mail: vrosen@psy.uni-muenchen.de

Professor Lutz von Rosenstiel hatte fast 30 Jahre lang den Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) in München inne. Von 1991 bis 1999 war er zudem Prorektor der LMU. Davor war er Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Augsburg. Lutz von Rosenstiel erhielt zahlreiche Auszeichnungen. So wurde ihm im Jahr 2000 das Bundesverdienstkreuz der Bundesrepublik Deutschland verliehen. 1999 erhielt er die Ehrenpromotion an der Universität Rostock und 1994 den Deutschen Psychologenpreis. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Als Leiter des Kuratoriums für das Forschungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ beim Bundesministerium für Forschung und Technologie konnte er seine wissenschaftliche Arbeit in Praxisprojekten umsetzen.

gen haben sie sich an uns gewandt und wir haben diese Entwicklung in einem Projekt begleitet. Das sah so aus, dass statt eines Curriculums von Seminaren dann zum Beispiel auch Kurse mit Projekterfahrungen eingeführt wurden. Wir haben also die reine Weiterbildung durch situatives Lernen ersetzt. In anderen Unternehmen haben wir zum Beispiel gute Controller oder Manager aus gewinnorientierten Unternehmen für ein bis zwei Jahre in eine Sozialhilfeeinrichtung geschickt. Dort haben sie ihre Erfahrungen eingebracht und selbst durch den informellen Kontakt und den sozialen Austausch dazugelernt.

PERSONALquarterly: *Gibt es weitere Forschungsergebnisse, die die Effektivität der genannten Lernformen belegen?*

von Rosenstiel: Gerade das situative Lernen ist weithin gut belegt: In der psychologischen Forschung hat Professorin Bärbel Bergmann von der Technischen Universität Dresden dieses Feld sehr gut erforscht. Im nichtbetrieblichen Bereich hat auch der Diplompsychologe und emeritierte Professor Heinz Mandl viel Forschungsarbeit zum situativen Lernen im Bereich der empirischen Pädagogik betrieben. Die Ergebnisse belegen, dass durch das situative Lernen der Transfer viel besser gelingt. Wenn man etwas in einer echten Situation gelernt hat, ist die Chance größer, dass man das Wissen in einer ähnlichen Situation übertragen und wieder anwenden kann. Zudem konnte man feststellen, dass der Lernende wesentlich höher intrinsisch motiviert ist bei dieser Form des Lernens.

PERSONALquarterly: *Und gibt es im Gegenzug auch noch weitere Forschungsergebnisse, die belegen, dass Weiterbildung eine weniger effektive Lernform ist?*

von Rosenstiel: Es gab die relativ provokative Arbeit von Erich Staudt und Bernd Kriegesmann mit dem Titel „Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht“. Darin zeigen die Autoren durch einen Überblick über die Forschung und eigene Daten, dass die Kompetenzen, die Unternehmen künftig brauchen, tatsächlich nur zu 20 % durch explizites Lernen in Weiterbildungseinrichtungen erworben werden können. Dagegen können Mitarbeiter diese Kompetenzen zu 80 % durch implizites Lernen erreichen – also durch reflektierte Arbeitserfahrungen oder durch informelle Kontakte.

PERSONALquarterly: *Wenn man bedenkt, dass die Praxis immer noch stark in die Weiterbildung investiert, stellt sich aber die Frage, wie gesichert diese Zahlen tatsächlich sind.*

von Rosenstiel: Vor dem Hintergrund, dass pro Jahr etwa 20 Milliarden Euro für die betriebliche Weiterbildung ausgegeben werden, muss man diese Zahlen natürlich hinterfragen. Da haben Sie recht. Staudt und Kriegesmann begründen die Prozentzahlen in ihrer Publikation auch tatsächlich nur unzureichend. Entsprechend groß war die Debatte in der Weiterbildungsbranche, als die Analyseergebnisse veröffentlicht wurden. Aber

man muss unabhängig von den Zahlen eines festhalten: Niemand bestreitet, dass das implizite oder informelle Lernen eine große Rolle spielt beim Lern- und Transfererfolg. Gleichzeitig ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass eine gut gemachte Weiterbildung durchaus Lern- und Transferwirkungen hat. Darüber informieren zum Beispiel die von der Arbeitsgruppe Qualifikations-Entwicklungs-Management über eine Reihe von Jahren herausgegebenen Bände „Kompetenzentwicklung“. Es ist insofern beides wichtig. Aber die genaue Zahl, die angeben soll, in welchem Verhältnis Weiterbildung oder implizites Lernen zum Transfer- und Lernerfolg beiträgt, steht so exakt nicht fest. Da will ich mich auch nicht festlegen lassen.

PERSONALquarterly: *In welcher Forschungsarbeit wurde die Lernwirkung von Weiterbildung belegt?*

von Rosenstiel: Es gibt zum Beispiel eine Metaanalyse von Winfred Arthur Jr., Winston Bennett Jr., Pamela S. Edens und Suzanne T. Bell, in der 600 veröffentlichte Arbeiten analysiert wurden. Das Forscherteam hat dabei nur Arbeiten ausgewertet, die ein Versuchsgruppen-Design hatten. Dabei wurde die Gruppe mit Teilnehmern, die eine Weiterbildung besucht haben, mit einer Kontrollgruppe verglichen, die nicht weitergebildet wurden. Da gibt es deutliche Effekte. Es ist also unverantwortlich zu behaupten, dass Weiterbildung gar nichts bringen würde. Belegt ist aber auch in anderen Studien, dass ein großer Teil der Weiterbildung verpufft. Sie erbringt nicht den Transfererfolg wie andere Lernformen, vor allem ist sie nicht innovativ. Wer nur Weiterbildungen anbietet und nicht zum Weiterlernen motiviert, bleibt beim Wissen von gestern stehen. Und damit verhindert Weiterbildung auch Innovation: Schließlich geben Trainer das Wissen weiter, das sich gestern bewährt hat. Bis ein Seminarteilnehmer dieses Wissen anwendet, ist es schon veraltet. Dadurch verhindert man geradezu Innovation.

PERSONALquarterly: *Innovation durch Weiterbildung fördern zu können, ist also ein Mythos?*

von Rosenstiel: Zumindest ist es eine hochproblematische These.

PERSONALquarterly: *Was empfiehlt dann die Forschung, um Innovation zu fördern?*

von Rosenstiel: Professor Diether Gebert von der Technischen Universität Berlin hat zum Beispiel in einer Forschungsarbeit gezeigt, dass es viel innovationsförderlicher ist, wenn man in einem Unternehmen von unten nach oben kritisches Feedback weitergibt. Eine solche offene Rückmeldungskultur verhindert, dass Führungskräfte allein auf ihr eigenes Erfahrungswissen setzen und dadurch keine Innovation zulassen.

PERSONALquarterly: *Kann denn informelles Lernen innovationsfördernder wirken?*

von Rosenstiel: Ja, das konnte auch Diether Gebert in seiner For-

„Weiterbildung ist nicht die effektivste Lernform. Für die Lernwirkung spielt das informelle Lernen eine wesentlich größere Rolle.“ Prof. em. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel

schung belegen. Wenn sich Mitarbeiter untereinander austauschen, lernen sie voneinander, und das kann sich positiv auf die Innovationskraft auswirken. Im Prinzip kann man sich diese Erkenntnis auch in der klassischen Weiterbildung zunutze machen: Wenn ein Trainer seine Seminarteilnehmer dazu bringt, ihre eigenen Erfahrungen in die Veranstaltung einzubringen, lernen sie auch durch den sozialen Austausch. Unter diesen Bedingungen kann Weiterbildung mit informellem Lernen verbunden werden und damit doch innovationsfördernd wirken. Bisher ist aber noch nicht geklärt, wie man auf gänzlich innovativen Gebieten Weiterbildung und informelles Lernen – vor allem über Erfahrungsaustausch – betreiben kann.

PERSONALquarterly: Welche Forschungsfragen sind hier noch offen?

von Rosenstiel: Bisher hat die Forschung nur gesicherte Erkenntnisse dazu, wie man die Technik für den Erfahrungsaustausch einsetzt. Wir wissen, wie man ein Intranet anlegt und die Mitarbeiter dazu bewegt, das Wissen auch im System zu teilen. Kaum erforscht ist dagegen die Frage, welche kulturellen Voraussetzungen dafür im Unternehmen bestehen oder geschaffen werden müssen. Das Bereitstellen von Wissen macht einen Mitarbeiter ja im Extremfall überflüssig. Wenn er in einem Unternehmen mit ausgeprägter Misstrauenskultur arbeitet, ist die Bereitschaft, das Wissen zu teilen, wenig ausgeprägt. Dann gibt es natürlich das Problem, wie man die Vertrauenskultur herstellt, in der Mitarbeiter bereitwillig ihr Wissen weitergeben. Hier gibt es bisher nur Einzelbeispiele und Best Practices. Aber eine große, zusammenfassende Analyse fehlt hier noch.

PERSONALquarterly: Die Vertrauenskultur spielt in der Praxis doch allgemein eine große Rolle, wenn man auf informelles und selbst organisiertes Lernen setzt. Schließlich hat das Unternehmen dann nicht mehr unter Kontrolle, was die Mitarbeiter lernen. Das Wissensmanagement könnte darunter leiden.

von Rosenstiel: Unternehmen können gerade das informelle Lernen in Form von Erfahrungslernen schon gut steuern. Sie können zum Beispiel bestimmte Projektarbeiten anbieten, in denen die Mitarbeiter lernen. Daneben können Unternehmen am Ende eines Projekts den Erfahrungsaustausch anbieten. Dann lernen

die Projektteilnehmer an der Reflektion, die die Personalentwickler selbst steuern. Dafür betreiben Unternehmen schließlich Wissensmanagement. Erst muss der Personalmanager anhand der Unternehmensstrategie feststellen, welches Wissen gebraucht wird, und dann muss er den Wissenserwerb in bestimmte Bahnen leiten. Dazu muss er die Möglichkeiten des informellen Lernens genauso nutzen wie Seminarveranstaltungen.

PERSONALquarterly: Was können Unternehmen tun, um Mitarbeiter stärker zum Weiterlernen zu motivieren?

von Rosenstiel: In jedem Fall sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter darauf hinweisen und ihnen bewusst machen, dass es wichtig ist, sich neben dem Besuch von Weiterbildungen auch selbst für die eigene Entwicklung einzusetzen. Das können Unternehmen dadurch unterstützen, dass sie extrinsische Anreize in der Karriereplanung bieten. Zum Beispiel kann man einem Mitarbeiter mitteilen, dass man ihn gerne für einen Auslandsaufenthalt in einem Jahr vorschlagen möchte. Gleichzeitig erklärt man ihm, welche Fähigkeiten er bis dahin entwickelt haben muss. Zusätzlich muss das Unternehmen natürlich dafür sorgen, dass die Lernmöglichkeiten im Unternehmen auch gegeben sind. Eine andere Form der Unterstützung besteht darin, erst einmal ein freies Budget zum Weiterlernen zur Verfügung zu stellen. Begleitend dazu sollte die Personalabteilung ein freiwilliges Coaching anbieten, mit dem sie Mitarbeiter unterstützt, entsprechende Lernmöglichkeiten zu finden. Eine weitere Möglichkeit ist die Jobrotation. Man kann Mitarbeiter zum Beispiel ein halbes oder ganzes Jahr in eine Schwestergesellschaft schicken, damit sie dort andere Arbeitserfahrungen machen. Das setzt natürlich auch viel Vertrauen voraus.

PERSONALquarterly: Wie können die Mitarbeiter selbst dazu beitragen, dass sie kontinuierlich lernen, wenn diese Förderung in ihrem Unternehmen nicht gegeben ist?

von Rosenstiel: Sie können sich bewusst neuen Herausforderungen stellen. Zum Beispiel über Auslandseinsätze oder die Mitarbeit in neuen Projekten. Über die Projekterfahrung sollte man sich dann mit anderen austauschen oder jemanden aus der Personalentwicklung bitten, die Erfahrungen mit einem zu reflektieren.

Wann wird Weiterbildung nachhaltig? – Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer

Von **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (TU Braunschweig), **German Lorenzo** (4 A-SIDE GmbH) und **Dr. Silke Weisweiler** (Ludwig-Maximilians-Universität München)

Viele Organisationen investieren in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, um wettbewerbs-, konkurrenz- und überlebensfähig zu bleiben. Trainingsprogramme haben die Aufgabe, Kompetenzen von Mitarbeitern zu entwickeln und Mitarbeiter zu befähigen, ihre Kompetenzen wirksam für den Organisationserfolg einzusetzen. Weiterbildung wird mit Innovation, Fortschritt und stetigem Wachstum in Verbindung gebracht (z. B. Kauffeld, 2010). Deutsche Unternehmen investieren dafür in Deutschland jährlich um die 27 Milliarden Euro (Lenske/Werner, 2009). Dabei steigen die Investitionen für klassische Weiterbildung – wie die IW-Weiterbildungserhebungen belegen – während die Aufwendungen für das informelle Lernen gesunken sind. Zeitgleich existieren Unsicherheiten über die Effekte von Weiterbildung: Rechtfertigt der tatsächliche – nicht nur der angestrebte – Nutzen die Investitionen? Werden in den gängigen Seminarangeboten die Bedarfe bearbeitet, die der Organisation zum Erfolg verhelfen? Kommt das Wissen schnell genug dahin, wo es gebraucht wird? Verhalten die Teilnehmer sich nach einem Training in der Arbeit tatsächlich anders als vor dem Training? Schätzungen deuten darauf hin, dass nur 10 bis 15 % des Gelernten in berufliche Leistung umgesetzt werden.

Personalverantwortliche müssen sich verantworten

In der Praxis müssen Personalverantwortliche, Personalentwickler und Berater verstärkt Stellung beziehen und den Nutzen von Qualifizierungsmaßnahmen nachweisen. Auf welche Forschungsbefunde können sie dabei zurückgreifen? Der Lerntransfer, d. h., die Anwendung und Generalisierung neuen Wissens und neuer Fähigkeiten in der Arbeit, ist in der Forschung seit Langem ein zentrales Thema. Neben der Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen wurden zahlreiche Erfolgsfaktoren für den Transfer identifiziert und Modelle über das Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren entwickelt.

In jüngster Zeit werden darüber hinaus Evaluationsansätze und Messinstrumente zur Verfügung gestellt, mit denen Organisationen nicht nur den Lern-, sondern auch den Transfererfolg sowie Erfolgsfaktoren für den Transfer messen können (vgl. Kauffeld, 2010).

Dieser Beitrag soll daher zeigen, wie evaluiert werden kann, welche Ergebnisse mit Weiterbildung erzielt werden können und welche Faktoren zu berücksichtigen sind, wenn das Weiterlernen nachhaltig werden soll.

Wirksamkeit von Trainingsmaßnahmen feststellen

Wie wirksam sind die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen? Um diese Frage zu beantworten, orientierten sich Forschung und Praxis stark an dem Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1976). Dieses Modell beinhaltet die vier Ebenen Reaktion, Lernen, Verhalten und Resultate.

Auf der Reaktionsebene, die auch als Happiness-Index bezeichnet wird, wird die Zufriedenheit der Teilnehmer am Ende einer Veranstaltung erfasst.

Auf der Lernebene werden der Wissenszuwachs und die Einstellungsänderung thematisiert. Dies erfolgt z. B. durch Wissenstests, die trainingsspezifisch entwickelt werden.

Die Verhaltensebene umfasst den Transfererfolg und die Veränderungen im Arbeitsverhalten. Sie entspricht der Umsetzung und der Übertragbarkeit des Gelernten am Arbeitsplatz und erfasst, inwieweit ein gelungener Transfer vom Lern- ins Arbeitsumfeld erfolgt ist. Um Aussagen über die Verhaltensänderung treffen zu können, sind Verhaltensbeobachtungen im Arbeitskontext geeignet.

Des Weiteren werden Transferbefragungen oder Interviews mit den Teilnehmern, ihren Vorgesetzten und Kollegen eingesetzt. Die Auswirkungen des geänderten Verhaltens werden auf der Ebene der Resultate mithilfe von objektiven Leistungskriterien und Organisationskennzahlen oder entsprechenden Managementeinschätzungen gemessen. Eine klare Zuschreibung der Kennzahlen zu den Effekten einer Fortbildung ist jedoch nicht trivial, da in Unternehmen viele Prozesse parallel ablaufen und wirken.

In Forschungsarbeiten wurden häufig diese vier Ebenen berücksichtigt. Wie ist die Effektivität von Trainingsmaßnahmen zu bewerten? Metaanalytische Ergebnisse liefern eine durch-

1 Mit der Effektgröße d wird der Unterschied zwischen einer Interventionsgruppe (Personen, die ein bestimmtes Training erhalten haben) und einer Kontrollgruppe (Personen, die kein Training erhalten haben) dargestellt, um die Wirksamkeit einer Trainingsmaßnahme anzugeben. Während ein d von 0,20 einen schwachen Effekt kennzeichnet, weist ein d von 0,50 auf mittlere und ein d von 0,80 und darüber auf starke Effekte hin.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können sich Investitionen in Weiterbildung auszahlen? Wie wirksam sind Weiterbildungsmaßnahmen? Welche Faktoren beeinflussen den Transfer in die Praxis?

Methodik: Literaturübersicht.

Praktische Implikationen: Weiterlernen in Organisationen kann nachhaltig werden, wenn anstelle von Zufriedenheitsbewertungen der Transfererfolg fokussiert wird und Erfolgsfaktoren für den Transfer berücksichtigt werden.

schnittlich mittlere Effektstärke von $d^1 = .60$ (Arthur/Bennett/Edens/Bell, 2003), die dafür spricht, das Trainings besser als ihr Ruf sind. Eine weitere Metaanalyse ergab Effektgrößen von $d = 1.05$ bzw. $d = 1.09$ für den Erwerb von Wissen und Fertigkeiten nach einem verhaltensorientierten Training. Bei der Anwendung in der Praxis bleibt jedoch nur eine reduzierte Effektgröße von $d = 0.25$ übrig (Taylor/Russ-Eft/Chan, 2005). Darüber hinaus divergieren die Beurteilungen von Trainings durch Trainingsteilnehmer, Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter merklich. So liegen in metaanalytischen Ergebnissen die Trainingsteilnehmer in der positiven Bewertung der Effektivität von Managementtrainings ($d = 0.61$) vor ihren Vorgesetzten ($d = 0.51$) und ebenfalls vor Kollegen ($d = 0.25$) (Taylor/Russ-Eft/Taylor, 2009).

Die Ergebnisse einer Metaanalyse von 67 Studien (Tharenou/Sakes/Moore, 2007) legen nahe, dass Organisationen, die mehr in die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter investieren, kleine, positive Effekte hinsichtlich aggregierter Einstellungsmaße (z. B. Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation) und Verhaltensmaßen (Absentismus, Fluktuation) sowie der organisationalen Leistung (Produktivität, Verkaufszahlen, Kundenzufriedenheit) aufweisen. Zusammenhänge zum finanziellen Erfolg (z. B. ROI, Liquidität, Cashflow, Umsatz) waren geringer v. a. wenn die Bewertung anhand objektiver Kennzahlen und nicht auf Managementeinschätzungen beruhte (Tharenou et al., 2007).

In der organisationalen Praxis ist es nach wie vor üblich, Evaluationen ausschließlich auf der Grundlage der Teilnehmerbewertungen am Ende der Veranstaltungen vorzunehmen. Diese Form der Evaluation ist beliebt, da sie nur einen geringen Aufwand erfordert. In einigen Unternehmen haben es die sogenannten „Happy Sheets“ bis in die Balanced Scorecard der Unternehmen geschafft.

HR-Abteilungen stehen gut da, weil Zufriedenheitsbewertungen von 80 % und mehr die Regel sind. Trainer werden für das Erzielen dieser Bewertungen verantwortlich gemacht, und diejenigen, die keine Traumbewertungen liefern, werden ersetzt. In der Forschung zeigt sich, dass die Vier-Ebenen nicht, wie implizit im Modell von Kirkpatrick (1976) nahegelegt, positiv miteinander verknüpft sind. Die Zufriedenheit mit einem

Training hängt selten mit dem Lernerfolg und schon gar nicht mit dem Transfererfolg zusammen (z. B. Arthur et al., 2003). Der Effekt kann sogar gegenläufig sein: Ein Training, das die Teilnehmer konfrontativ an ihre Grenzen bringt und nicht zur hohen Zufriedenheit der Teilnehmer führt, kann die Teilnehmer zur Reflektion ihres Verhaltens anregen und zu Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz führen.

Doch selbst wenn Ressourcen für eine den Arbeitskontext umfassende ergebnisbezogene Evaluation (siehe Abb. 1) im Unternehmen bereitgestellt werden, lässt das Ergebnis nur Aussagen darüber zu, ob die Maßnahme nutzt oder nicht. Doch was passiert, wenn die Ergebnisse über die verschiedenen Ebenen hinweg nicht einheitlich sind oder die Ergebnisse nicht optimal ausfallen? Die Suche nach Ursachen für den Weiterbildungserfolg oder -misserfolg ist nicht nur eine interessante Forschungsfrage, sondern auch ein existenzieller Schritt, um die Wirksamkeit von Trainings in der Praxis zu erhöhen. Um die Identifikation von Faktoren und Stellschrauben, die den Lerntransfer fördern oder behindern, geht es bei der prozessbezogenen Evaluation (siehe Abb 1).

Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer

Zahlreiche empirische Studien, Reviews und Metaanalysen sind der Frage nachgegangen, welche Faktoren den Lerntrans-

Abb. 1: Ergebnis- und prozessbezogene Evaluation



Quelle: Kauffeld, 2010.

fer beeinflussen. Dabei wurde empirische Evidenz für die folgenden Merkmale der Teilnehmenden, des Trainings sowie der Arbeitsumgebung aufgezeigt (vgl. Baldwin/Ford/Blume, 2009; Blume/Ford/Baldwin/Huang, 2010; Burke/Hutchins, 2007; Grossmann/Salas, 2011).

Charakteristika der Trainingsteilnehmer und des Trainings

Bei der Frage nach der Verbesserung des Transfers von Trainings, kommt den Trainingsteilnehmern eine entscheidende Rolle zu (Burke/Hutchins, 2007). Als entscheidende Richtungsweiser für den Erfolg oder Misserfolg von Trainings wurden neben den wenig veränderbaren kognitive Fähigkeiten, die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, die Motivation sowie die wahrgenommene Nützlichkeit des Trainings seitens der Trainingsteilnehmer identifiziert.

Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer Person, d. h., das individuelle Urteil einer Person über ihre eigene Fähigkeit eine spezifische Aufgabe erfolgreich zu bewältigen, befördert den Transfererfolg (Blume et al., 2010). Es gilt: Je höher die Selbstwirksamkeit, desto mehr Vertrauen besteht darin, eine angestrebte Fähigkeit zu erwerben und sie nach einer gewissen Übungszeit auch in den realen Arbeitskontext transferieren zu können.

Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer Person im Hinblick auf eine spezifische Herausforderung steigt mit der Anzahl an erfolgreich absolvierten Aufgaben, sofern diese eine hinreichende Ähnlichkeit mit der angestrebten Zielaufgabe besitzen. Eine andere Person dabei zu beobachten, wie sie die Zielaufgabe nicht nur im Training, sondern auch am Arbeitsplatz erfolgreich bewältigt, verbessert die eigene Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Dies umso mehr, je größer das Identifikationspotenzial mit der beobachteten Person und je häufiger eine Gelegenheit zur Beobachtung gegeben ist. Darüber hinaus stärkt positives Feedback den Transfer.

Für den Transferprozess ist es zudem von Vorteil, den Trainingsteilnehmern Techniken zu vermitteln, die den Umgang mit Stressreaktion verbessern, um die Selbstwirksamkeitsüberzeugung im Transferprozess zu halten.

Motivation der Trainingsteilnehmer steigern

Der Begriff Motivation bezieht sich auf die Intensität, Richtung und Persistenz mit der ein Trainingsteilnehmer seine Ziele nach erfolgreichem Abschluss des Trainings verfolgt (Grossmann/Salas, 2010). Die Transfermotivation einer Person leistet einen essentiellen Beitrag zum Transfererfolg eines Trainings (Baldwin et al., 2009; Blume et al., 2010). Aber auch für die Motivation vor dem Training und für die Motivation während des Trainings (Lernmotivation) konnte ein positiver Zusammenhang mit dem Transfererfolg nachgewiesen werden (Burke/Hutchins, 2007). Die Motivation von Trainingsteilnehmern ist durch bestimmte Interventionen, wie beispielsweise durch

das Setzen von Zielen, zu steigern (Robbins/Judge, 2009). Ziele motivieren Trainingsteilnehmer, indem sie die Richtung und Intensität der Aufmerksamkeit lenken und das Durchhaltevermögen erhöhen. Um die Motivation zu steigern, sollten also potenziell antreibende Elemente im Training implementiert werden. Wenn eine Bewerbung für die Teilnahme an dem Training nötig ist, werden potenzielle Teilnehmer sich im Vorfeld mit der Maßnahme auseinandersetzen und mit der Teilnahme ihre Ziele verfolgen. Auch die Entwicklung und Verfolgung eines Transferprojekts kann die Transfermotivation steigern (vgl. Kauffeld, 2010).

Nicht nur die Charakteristika der Trainingsteilnehmer, sondern auch die Merkmale des Trainings bestimmen den Erfolg des Transfers. Merkmale des Trainings, für die es empirische Evidenz gibt, sind v. a. die Übereinstimmung von Lern- und Anwendungsfeld und das Transferdesign.

Von der Nützlichkeit des Trainings überzeugen

Trainingsteilnehmer, die vom persönlichen Nutzen des Trainings überzeugt sind, transferieren die im Training erlernten Kompetenzen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als Teilnehmer, die von der Relevanz des Trainings nicht überzeugt sind. Dazu gehört die Erwartung, dass Anstrengungen bei der Anwendung des Gelernten zu Änderungen in der Arbeitsleistung führen genauso wie die Erwartung, dass Änderungen in der Arbeitsleistung zu erstrebenswerten Ergebnissen führen werden (Holton/Bates/Ruona, 2000). Dieser Zusammenhang muss für den einzelnen Trainingsteilnehmer hergestellt werden können, wenn der Transfer gelingen soll.

Lern- und Anwendungsfeld müssen übereinstimmen

Neu erlernte Fähigkeiten sind leichter zu transferieren, wenn ihre Aneignung im tatsächlichen Anwendungsfeld stattfand. Aus diesem Grund sollte das Trainingsumfeld, wenn arbeitsintegriertes Lernen nicht möglich ist, möglichst identisch sein mit dem Umfeld, in dem die Kompetenzen zukünftig eingesetzt werden sollen (Grossmann/Salas, 2010).

Eine Möglichkeit, um Realitätsnähe zu schaffen, bietet das Einbeziehen von Beispielen aus dem Berufsalltag der Trainingsteilnehmer oder die Nutzung multipler Aspekte des realen Anwendungsfelds.

Hierbei hat es sich bewährt, neben identischen Elementen auch alternierende Stimuli und Übungsbedingungen zu integrieren, um den Teilnehmern unterschiedlichste Erfahrungen zu liefern, auf die sie beim Einsatz im tatsächlichen Anwendungsfeld zurückgreifen können. Diese Ergebnisse stimmen überein mit den Prinzipien der konstruktivistischen Gestaltung von Lernumgebungen. Denn laut diesem Ansatz sind Authentizität und Simulation zwei in ähnlicher Weise wichtige Aspekte im Lernprozess. Je vielfältiger, problemorientierter und realistischer Lernumgebungen bzw. Arbeitsbedingungen

gestaltet sind, desto leichter fällt der Transfer (Weisweiler, 2008).

Transferdesign: Auf die Praxis vorbereiten

Beim Transferdesign geht es um die Frage, wie im Training auf die Arbeitsanforderungen vorbereitet wird. Empirische Untersuchungen zeigen, dass nicht allein die Vermittlung der zielführenden Verhaltensweisen für den Transfer relevant ist, sondern auch die Beschäftigung mit fehlerhaftem Verhalten (Burke/Hutchins, 2007). Im Training werden den Teilnehmern Instruktionen zum effektiven Fehlermanagement vermittelt, sodass ein souveräner Umgang mit auftretenden Fehlern möglich ist. Darüber hinaus haben sich Intervalltrainings, bei denen sich Lernphasen im Training und Anwendungsphasen im Arbeitsumfeld abwechseln, als Erfolg versprechend herauskristallisiert. Ein Vorteil dieses intermittierenden Verlaufs des Trainings besteht darin, dass ein Transfer in den realen Arbeitskontext bereits parallel zum Training möglich ist. Reale transferförderliche und -hinderliche Aspekte können in das Training integriert werden (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2010).

Arbeitsumgebung spielt eine Rolle

Die Arbeitsumgebung, in welcher die erlernten Fähig- und Fertigkeiten und das erlernte Wissen angewendet werden sollen, nimmt einen bedeutenden Einfluss auf die Transferergebnisse. Empirische Evidenz lässt sich v.a. für Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen sowie die Möglichkeit der Wissensanwendung nachweisen.

Unterstützung durch Vorgesetzte gewährleisten

Die Unterstützung durch Vorgesetzte gilt nachweislich als einer der stärksten Prädiktoren für den Transfer (vgl. Blume et al., 2010). Vorgesetzte können über Anerkennung, Belohnung, Ermutigung, Feedback, Unterstützung beim Austausch über das neu Gelernte mit anderen und Modellverhalten den Erfolg der Trainingsteilnehmer unterstützen (Grossmann/Salas, 2010). Wenn Vorgesetzte beispielsweise ihre Mitarbeiter ermutigen, an einer Weiterbildung teilzunehmen, kann sich dies darauf auswirken, dass die Mitarbeiter verstärkt an den Nutzen der Maßnahme glauben und mehr an Inhalten transferieren können.

Zusätzlich wirkt sich das Einbeziehen der Mitarbeiter in Entscheidungen über Inhalte und Methoden der Maßnahme positiv auf den Transfer aus. Führungskräfte können ihre Unterstützung auf verschiedenen Wegen und zu verschiedenen Zeitpunkten im Trainingsprozess zum Ausdruck bringen (siehe Abb. 1; Kauffeld/Grote/Frieling, 2009). Es wird nicht von einem einzigen Vorgesetzten erwartet, dass all jene Aspekte, die in der Abbildung 2 genannt sind, auch umgesetzt werden. Die Führungskraft muss jedoch dafür Sorge tragen, dass

Abb. 2: Möglichkeiten zur Förderung des Lerntransfers durch die Führungskraft

Vor dem Training	Nach dem Training
Beteiligung an der Bedarfsanalyse, um Einfluss auf Inhalte und Form der Maßnahme auszuüben	Signalisieren von Interesse an den Trainingsinhalten
Beteiligung der Teilnehmer an der Entscheidung, wann, wo, welches Training besucht wird	Ermutigung, die Trainingsinhalte anzuwenden
Information der Teilnehmer über erwartete Ergebnisse des Trainings durch die Führungskraft	Positives Feedback bei der Anwendung der Trainingsinhalte
Setzen von Transferzielen Berücksichtigung von Zielen, die der Arbeitsgruppe zugute kommen. Der Teilnehmer ist in der Rolle eines Abgesandten für sein Team	Positive Verstärkung von besserer Leistung
Entwicklung eines konkreten Plans, wie die Teilnehmer die Trainingsinhalte anwenden können	Setzen von spezifischen Leistungszielen, resultierend aus der Anwendung der Trainingsinhalte
Bereits im Vorfeld Identifikation und Beseitigung von Faktoren, die den Lerntransfer behindern können	Sicherstellen, dass Kollegen den Trainingsteilnehmer bei seinen Versuchen, das Gelernte am Arbeitsplatz anzuwenden, bestärken
Unterstützung des Trainingsteilnehmers beim Erkennen von Vorteilen des Trainings für das Unternehmen; In-Bezug-Setzen der Trainingsinhalte zu organisationalen Zielen und Entwicklungen	Sicherstellen, dass nötige Materialien und Ressourcen für die Anwendung des Wissens vorhanden sind
Training aller Mitglieder einer Arbeitseinheit zur gleichen Zeit, um gegenseitige Unterstützung zu ermöglichen	Reduzierung von Barrieren beim Lerntransfer wie Zeitmangel oder mangelnde Anwendungsgelegenheiten
Teilnahme der Führungskraft am Training	Überwachung und Rückmeldung relevanter Leistungskriterien nach dem Training
	Initiierung von Lernen unter Kollegen; der Teilnehmer erhält Gelegenheit, sein Wissen darzustellen und anderen zu vermitteln; dies dient nicht nur der Multiplikation der Trainingsinhalte und des Bekanntmachens von Wissensträgern, sondern signalisiert auch Wertschätzung gegenüber den Teilnehmenden
	Konsequenzen, wenn Trainingsinhalte nicht angewendet werden

Quelle: Eigene Darstellung.

zentrale Aspekte wenn nicht von ihr, zumindest von anderen Personen wahrgenommen werden.

Kollegen sollen unterstützen

Neben der Unterstützung durch Vorgesetzte trägt insbesondere auch die Unterstützung seitens der Kollegen zu einer verbesserten Transferleistung bei (Blume et al., 2010). Es besteht sowohl ein direkter Zusammenhang zwischen der Unterstützung durch Kollegen mit dem Transfer, als auch ein indirekter Einfluss der kollegialen Unterstützung durch den positiven Effekt auf die Motivation der Trainingsteilnehmer. Zudem ermöglicht die Anwesenheit von Kollegen das Beobachtungslernen: Trainingsteilnehmer zeigen ein besseres Transferverhalten, sofern sie die angestrebten Aufgaben von ihren Kollegen ausgeführt sehen und sich gegenseitig darüber austauschen können (vgl. Grossmann/Salas, 2010).

Gelegenheit des Einsatzes neu erlernter Fähigkeiten

Um einen erfolgreichen Transfer zu gewährleisten, benötigen Arbeitnehmer ausreichende Möglichkeiten zur Anwendung der neu erlernten Fertigkeiten (Burke/Hutchins, 2007). Zwei Aspekte der Gelegenheit sind insbesondere wichtig. Die persönliche Transferkapazität bezeichnet das Ausmaß, in dem der Trainingsteilnehmer u. a. zeitliche Kapazitäten zur Verfügung hat, um neu Gelerntes anzuwenden. Als zweiter Aspekt gilt die Möglichkeit der Wissensanwendung. Dabei spielt eine Rolle, bis zu welchem Grad Materialien, Werkzeuge, Budgets etc. vorhanden sind, um die erlernte Aufgabe ausführen zu können (Holton et al., 2000; Kauffeld et al., 2009).

Ansatzpunkte für die Optimierung des Transfers

Potenzielle Ansatzpunkte für die Optimierung des Transfers lassen sich durch die prozessbezogene Evaluation gewinnen. Während Merkmale der Trainingsteilnehmer oft nicht direkt, sondern nur indirekt beeinflusst werden können, kann auf die Trainingsgestaltung seitens der Personalentwicklung oft leicht Einfluss genommen werden.

In der Forschung werden über die Identifizierung der Faktoren hinaus zunehmend Modelle untersucht, in denen das Zusammenspiel der Faktoren betrachtet wird. Dabei zeigt sich z. B., dass v. a. die Transfermotivation den Transfererfolg vorhersagt. Die Transfermotivation wird jedoch maßgeblich von Faktoren aus dem Arbeitsumfeld beeinflusst (Kauffeld et al., 2009). Das größte Potenzial zur Verbesserung der Transferergebnisse bieten Faktoren des Arbeitsumfelds.

Die Einbeziehung des Arbeitsumfelds kommt in einigen Unternehmen einer „Revolution“ gleich. Aus der klassischen Weiterbildung wird durch die Einbeziehung des Arbeitsumfelds nachhaltiges Weiterlernen, das nicht nur das einzelne Individuum, sondern Teams und ganze Organisationen einbindet.

Damit Trainingsmaßnahmen wirksam sein können, müssen sie vor der eigentlichen Entwicklungsmaßnahme beginnen und weit über das Ende der Maßnahme hinaus gestaltet werden. Die Verknüpfung ergebnis- und prozessbezogener Evaluation hat das Potenzial, den Erfolg von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen differenziert aufzudecken und Optimierungspotenziale und -ansätze aufzuzeigen. Impulse für die Steuerung des Weiterlernens in Organisationen müssen jedoch gewollt sein, damit Evaluationen nicht ins Leere laufen. Evaluationsdesigns müssen entwickelt werden, die den Bedürfnissen der Organisation gerecht werden, die Anwendung in der Praxis im Blick haben und fundierte Aussagen zulassen, ohne in eine „Evaluationitis“ zu verfallen. Prozesse müssen aufgesetzt werden, um die Ergebnisse sinnvoll nutzen zu können (vgl. ausführlich Kauffeld, 2010).

Fazit

Die Forschung zum Transfer ist in den letzten 20 Jahren einen großen Schritt vorangekommen: Es wird nicht mehr nur gefragt: Wie wirkt ein Training (ergebnisbezogene Evaluation)? Vielmehr wird die Frage gestellt, warum ein Training wirkt. Eine Vielzahl von Merkmalen der Trainingsteilnehmer (z. B. Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Transfermotivation), des Trainings (Übereinstimmung von Lern- und Anwendungsfeld, Transferdesign) und der Arbeitsumgebung (z. B. Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Möglichkeiten der Wissensanwendung) konnten in vielen Studien übereinstimmend identifiziert und in Verbindung gebracht werden (vgl. Grossmann/Salas, 2011).

Darüber hinaus stehen erste ökonomisch einsetzbare, psychometrisch überprüfte Messinstrumente abseits der „Happy-Sheets“ zur Verfügung, mit denen die Wirksamkeit von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und Barrieren für den Transfer gemessen werden können (z. B. Kauffeld et al., 2008; Kauffeld, 2010). Ansätze zur Erklärung des Zusammenspiels der Transferfaktoren und des Trainingserfolgs können organisations- und trainingspezifisch identifiziert werden. Durch die Berücksichtigung des Arbeitsumfelds werden Trainings arbeitsintegrierter.

Darauf aufbauend, gilt es Konzepte zu erarbeiten, wie die Faktoren effektiv gehandhabt oder verändert werden können, um Kompetenzen dauerhaft zu entwickeln. Eine Aufgabe, bei der Praxis und Forschung zusammenarbeiten sollten. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es auf Grundlage der Forschungsergebnisse und ergebnis- und prozessbezogener Evaluationsansätze für die Praxis leichter wird, das nachhaltige Weiterlernen im Unternehmen zu fördern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Arthur, W./Bennett, W./Edens, P. S./Bell, S. T. (2003):** Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-45.
- Baldwin, T. T./Ford, J. K./Blume, B. D. (2009):** Transfer of training 1988–2008: An updated review and new agenda for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, 41-70, Chichester, UK: Wiley.
- Blume, B. D./Ford, K. J./Baldwin T. T./Huang L. (2010):** Transfer of Training – A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1105.
- Burke, L. A./Hutchins, H. M. (2007):** Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-96.
- Grossman, R./Salas, E. (2011):** The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Holton, E. F. III/Bates, R. A./Ruona, W. E. A. (2000):** Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333-360.
- Kauffeld, S. (2010):** Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S./Bates, R./Holton III, E.F./Müller, A. (2008):** Das deutsche Lerntransfer-System-Inventar (GLTSI): Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7 (2), 50-69.
- Kauffeld, S./Grote, S./Frieling, E. (2009):** Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2010):** Sales training: effects of spaced practice and training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(1), 23-37.
- Kirkpatrick, D. L. (1976):** Evaluation of training, *Training and Development Handbook*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Lenske, W./Werner, D. (2009):** Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung Köln*, 36, 1-18.
- Robbins, S. P./Judge, T. A. (2009):** *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Taylor, P. J./Russ-Eft, D. F./Chan, D. W. L. (2005):** A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692-709.
- Taylor, P. J./Russ-Eft, D. F./Taylor, H. (2009):** Transfer of management training from alternative perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 94, 104-121.
- Tharenou, P./Sakes, A./Moore, C. (2007):** A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-73.
- Weisweiler, S. (2008):** Der Einfluss von Individuum, Trainingsmaßnahme und Umfeld – eine Untersuchung zum Transferprozess in der Weiterbildung. Dissertation, Universität Regensburg.
-

SUMMARY

Research question: How can investments in training pay off? How effective are training measures? Which factors have an influence on transfer into practice?

Methodology: Literature review.

Practical implications: Trainings in organizations can become sustainable if satisfaction ratings are replaced by transfer success ratings and if success factors for transfer are being considered.



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Technische Universität Braunschweig,
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und
Sozialpsychologie
e-mail: s.kauffeld@tu-bs.de
[www.tu-braunschweig.de/
psychologie/abt/aos](http://www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos)



GERMAN LORENZO

Geschäftsführender Gesellschafter
4 A-SIDE GmbH, Braunschweig
e-mail: g.lorenzo@4a-side.com
www.4a-side.com



DR. SILKE WEISWEILER

Ludwig-Maximilians-Universität München,
Center for Leadership and People
Management
e-mail: weisweiler@psy.lmu.de
[www.peoplemanagement.
uni-muenchen.de](http://www.peoplemanagement.uni-muenchen.de)

Potenziale und Herausforderungen netzbasierten Lernens

Von Prof. Dr. Sabine Hochholdinger und Andrea Beinicke (Universität Konstanz)

Netzbasiertes Lernen ist in der betrieblichen Weiterbildung weitverbreitet und gut erforscht. Die Praxis könnte das Potenzial von netzbasiertem Lernen durch eine wissenschaftlich fundierte, bedarfsgerechte Gestaltung und professionelle Evaluation erheblich besser ausschöpfen.

In den 90er-Jahren bis nach der Jahrtausendwende galt netzbasiertes Lernen bzw. E-Learning als methodischer Durchbruch in der betrieblichen Weiterbildung. Gemeint sind damit alle Lernangebote, welche Informations- und Kommunikationstechnologie nutzen. Damit sollten sich Lernende raum-zeitlich flexibel und schnell fortbilden, es sollte den Unternehmen Kosten sparen und die Teilnehmenden durch multimediale und interaktive Elemente motivieren. Derartig überfrachteten Erwartungen konnte das netzbasierte Lernen jedoch kaum genügen: Die praktische Umsetzung stieß auf technische Hürden, die didaktische Aufbereitung war eher einfalllos, Abbruchraten und Akzeptanz vieler Lernenden waren ungünstig und die erhofften Kostenersparnisse blieben aus. Solche Erfahrungen führten wiederum dazu, dass Verantwortliche und Lernende dem netzbasierten Lernen skeptisch begegneten. Inzwischen hat E-Learning seinen Platz in der Weiterbildung gefunden und wird sachlicher diskutiert. Viele Verantwortliche und Lernende nutzen E-Learning wie selbstverständlich, ohne dass sie es als Allheilmittel oder als Zumutung betrachten. Allerdings klafft hier – ebenso wie in vielen anderen Bereichen – eine große Lücke zwischen dem Forschungsstand und der betrieblichen Praxis (Bedwell/Salas, 2010).

Dieser Beitrag soll zeigen, was für eine professionelle und effiziente Gestaltung zu beachten ist, welche Möglichkeiten netzbasiertes Lernen auf der Grundlage der aktuellen Forschung bietet und welche Hürden zu überwinden sind. Zu diesem Zweck werden allgemeine Kriterien und Strategien aufgezeigt, die in der betrieblichen Weiterbildungspraxis helfen sollen zu entscheiden, wie weit das eigene betriebliche E-Learning bereits den erforschten Standards genügt und an welchen Stellen und mit welchen Maßnahmen es noch zu optimieren ist.

Online-Learning-Communities gelten als innovative und arbeitsplatznahe Methode des netzbasierten Lernens, die einen schnellen Austausch über arbeitsrelevante Fragen ermöglicht.

Diese Form netzbasierten Lernens wird vorgestellt und in einer Fallstudie aus Sicht der Lernenden hinsichtlich erwartetem Nutzen und Voraussetzungen bewertet.

Umso häufiger die meisten Menschen privat, in der Ausbildung und beruflich Computer, das Internet und Mobilgeräte nutzen, umso eher wird erwartet, dass sich mit diesen Technologien auch Weiterbildungsangebote bereitstellen und gestalten lassen. Die technischen Grundlagen dafür werden immer ausgereifter, sodass selbst technisch anspruchsvolle Umsetzungen wie Simulationen realisierbar sind. Über das Internet stehen Lernangebote einem großen Kreis und ohne räumliche Beschränkung zur Verfügung, was insbesondere für große, global agierende Unternehmen interessant ist. Phänomene wie Wikipedia, soziale Netzwerke und Newsgroups veranschaulichen daneben, dass Personen nicht nur Informationen im Internet nutzen, sondern darüber hinaus ihr eigenes Wissen beisteuern und diese Angebote aktiv gestalten. Die Forschung zum informellen Lernen geht davon aus, dass solche Aktivitäten eine große Rolle für die individuelle Kompetenzentwicklung spielen (z. B. Thompson, 2011). Deshalb wäre es plausibel, dass ein dermaßen selbstverständlicher und souveräner Umgang mit diesen Technologien eine gute Basis für netzbasierte, innovative Lernformen in der betrieblichen Weiterbildung darstellt.

Definition des netzbasierten Lernens

Bevor wir die betriebliche Praxis des netzbasierten Lernens näher betrachten, ist zunächst zu klären, was überhaupt „netzbasiertes Lernen“ ist, das häufig auch „E-Learning“ oder in Unternehmen „Corporate E-Learning“ genannt wird. Nach gängigen Definitionen bezeichnet dieser Begriff verschiedenste Umgebungen, in denen sich Lernende eine große Bandbreite an Kenntnissen und Fertigkeiten mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien aneignen (z. B. Newton/Doonga, 2007). Spezifischer sind diese Angebote danach zu unterscheiden, welche Funktion hinsichtlich des Lernens im Vordergrund steht und damit technisch unterstützt wird (Schafer/Konradt, 2004):

► **Distributive Technologien** zielen vor allem darauf, dass Informationen bereitgestellt und abgerufen werden können. Dies

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der Beitrag geht der Frage nach, in welchen Bereichen aus Sicht der Praxis und der Forschung Potenziale und Grenzen betrieblichen E-Learnings liegen.

Methodik: Zunächst wird ein Forschungsüberblick über Motive und Fakten zum betrieblichen E-Learning gegeben. Eine eigene betriebliche Fallstudie veranschaulicht, welche Wünsche und Erwartungen Lernende an Online-Learning-Communities herantragen.

Praktische Implikationen: Netzbasiertes Lernen in Unternehmen könnte durch stärkere Nutzung wissenschaftlicher Befunde und Evaluationsmethoden effizienter und professioneller werden.

dominiert z. B. in sogenannten Web-Based-Trainings oder in Podcasts und trifft auf sämtliche Internet-Seiten zu.

► **Kooperative oder kollaborative Technologien** sollen insbesondere gemeinsame Lernprozesse unterstützen. Damit können die Lernenden nicht nur miteinander diskutieren, sondern auch ihr Wissen austauschen und die gemeinsam verfügbare Wissensbasis ausbauen. Typische Beispiele dafür sind Wikis oder betriebliche Wissensmanagementsysteme.

► **Interaktive Technologien** erlauben, dass eine Anwendung flexibel und dynamisch auf das Verhalten der Lernenden reagiert. Dies gilt etwa für Simulationen, ohne die die Pilotenausbildung undenkbar wäre, oder für die ebenfalls simulationsbasierten Serious Games. Nicht zuletzt basieren adaptive Hilfesysteme und Assistenten auf interaktiven Technologien.

Ein konkretes netzbasiertes Lernangebot besteht aus einem oder mehreren solcher Komponenten und ist häufig – aber nicht zwingend – in eine sogenannte Lernplattform eingebettet. Eine Lernplattform ist ein technisches System und zugleich eine mit Web-Browsern bedienbare Oberfläche, welche die Lerninhalte und -prozesse, die Teilnehmer und Zugriffsrechte sowie Testeinheiten und Zertifizierungen verwaltet.

Klassische netzbasierte Lernformen dominieren

Überwiegend in der Zeit zwischen 2000 und 2005 untersuchten Wissenschaftler und Beratungsunternehmen, wie intensiv E-Learning-Angebote in Betrieben genutzt werden. Diese Verbreitungsstudien ergaben, dass das netzbasierte Lernen in den Unternehmen wesentlich langsamer auf dem Vormarsch war als ursprünglich erwartet. In einer aktuelleren Untersuchung des Instituts für Medien- und Kompetenzforschung im Jahr 2009 wurden 90 Verantwortliche deutscher Großunternehmen telefonisch befragt (MMB, 2010). Demnach verwendeten 49 Unternehmen netzbasiertes Lernen in der betrieblichen Weiterbildung und konnten genauer Auskunft darüber geben. Abbildung 1 zeigt, wie häufig verschiedene netzbasierte Lernformen in den „praktizierenden“ Unternehmen eingesetzt wurden, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

Diesen MMB-Daten zufolge setzt über die Hälfte der befragten Unternehmen nennenswert E-Learning ein. Dabei dominieren klassische netzbasierte Lernformen wie WBT (Web-Based-

Abb. 1: Häufigkeit verschiedener E-Learning-Formen in 49 deutschen Großunternehmen im Jahr 2010



Quelle: MMB (2010).

Trainings) und CBT (Computer-Based-Trainings), die sich überwiegend auf eine lineare und wenig interaktive Darbietung von Textmaterial stützen und im Falle von Blended Learning mit Präsenzeinheiten kombiniert werden. Virtuelle Klassenzimmer sind ähnlich gestaltet wie Präsenztrainings, mit dem Unterschied, dass sich die Teilnehmenden an verschiedenen Orten befinden. Zeitlich laufen sie meistens synchron ab. Die innovativeren Lernangebote mit kooperativen und interaktiven Technologien, wie z. B. Wikis, Simulationen oder Podcasts, besetzen die letzten vier Ränge, immerhin sind sie bei jedem dritten bis fünften „E-Learning-Unternehmen“ zu finden. Typische Inhalte sind in erster Linie EDV-Kenntnisse, weiterhin kaufmännische, technische und produktbezogene Themen sowie zunehmend Softskills (MMB, 2010). Aus dieser quantitativen Darstellung lässt sich schließen, dass sich E-Learning zwar auf dem Weg in die Unternehmen befindet, dort aber noch nicht ganz angekommen ist. Interessant ist deshalb, welche Ursachen diese vorhandene, aber mäßige Resonanz hat. Dazu tragen sowohl Potenziale als auch Herausforderungen des netzbasierten Lernens bei. Diese werden im Folgenden sowohl aus Sicht der Praxis als auch der Forschung beleuchtet.

Hoffnungen und Potenziale

Die Potenziale von E-Learning spiegeln sich zum einen in praktischen Erwartungen wider, zum anderen in wissenschaftlichen Befunden.

Auf der Basis einer Literaturübersicht stellten Newton und Doonga (2007) wesentliche Motive zusammen, die vorwiegend aus Sicht von Trainingsanbietern für die Einführung von betrieblichem E-Learning sprechen (siehe Abb. 2). Weiterhin befragten sie 50 betriebliche Weiterbildungsverantwortliche und 38 Trainingsanbieter, welche Argumente sie als am wichtigsten ansehen. Die externen Anbieter hoben die Qualität des Lernmaterials und die Motivation der Lernenden hervor und versprachen sich davon verbesserte Arbeitsleistungen und Zufriedenheit der Teilnehmer. Für die betrieblichen Experten war die Flexibilität der Lernzeiten und die reduzierte Abwesenheit das wichtigste Argument, davon versprachen sie sich eine höhere Kosteneffizienz und Teilnehmerzufriedenheit.

In einer Befragung schätzten 954 Personalfachleute ein, was sie sich von netzbasiertem Lernen erhoffen (Rossett/Marshall, 2010). Für folgende sechs von 20 Punkten erwarteten sie hohes Potenzial durch netzbasiertes Lernen:

1. Bei Änderungen (Produkte, Dienstleistungen, Politik) auf dem Laufenden bleiben
2. Gute Ideen und Umsetzungen im Unternehmen weitergeben
3. Compliance-Erfordernisse erfüllen
4. Produkte und Dienstleistungen kennen
5. Leistungsfortschritte standardisieren
6. Neue Ideen und Umsetzungen erfassen

Zusammenfassend betrachten die Personalfachleute E-Learning als ein Instrument, mit dem Innovationen im Unternehmen dokumentiert und schnell verbreitet werden können.

Aus Sicht der Forschung zu Erfolgsfaktoren hat netzbasiertes Lernen durchaus Potenziale, die jedoch an bestimmte Voraussetzungen gebunden sind. Diese Befunde werden in neueren Übersichtsarbeiten gesammelt dargestellt (z. B. Bedwell/Salas, 2010).

E-Learning bietet vielfältige und interessante technische Möglichkeiten, wie komplexe Simulationen, Lernspiele oder intelligente Agenten. Solche Elemente sollten E-Learning-Angebote stärker nutzen. Sie müssen allerdings zum Lernziel passen. So können Simulationen technische oder wirtschaftliche Zusammenhänge besonders gut veranschaulichen. So lässt sich damit z. B. die Bedienung und Wartung komplexer Produktionsanlagen so lange üben, bis alle Eingriffe „sitzen“. Intelligente Agenten geben Tipps, wenn die Lernenden allein nicht weiterkommen. Beim Einprogrammieren solcher Agenten ist genau zu überlegen und vorher zu testen, unter welchen Bedingungen Tipps nötig und in welcher Form sie hilfreich sind. Sie sollen die Lernenden unterstützen, ohne sie zu bevormunden oder zu belästigen.

Wie alle Trainings sind netzbasierte Lernangebote am effektivsten, wenn sie auf wissenschaftlich fundierten Lernprinzipien beruhen. Dabei ist vor allem wichtig, dass Teilnehmende das Gelernte gründlich üben können, Rückmeldung erhalten und ihren Lernprozess selbst steuern können. Für Übungs- und Feedback-Zwecke sind wiederholte Abfragen hilfreich, etwa kleine Selbsttests mit Auswertungen, die zeigen, was schon gut beherrscht wird und die Empfehlungen geben, welche Themenbereiche wiederholt oder vertieft werden sollen. Lernende sollen selbst entscheiden, wie schnell sie weitermachen wollen, wann sie sich selbst testen oder welches Schwierigkeitsniveau sie wählen. Wenn man das beachtet, ist E-Learning zumindest beim Faktenlernen sogar nachweislich effektiver als Präsenztraining (Sitzmann/Kraiger/Stewart/Wisher, 2006).

Abb. 2: Motive für den Einsatz netzbasierten Lernens aus der Sicht von Anbietern

1. Technologie unterstützt Fernlernen	7. Überwachen der Lernfortschritte
2. Zeitliche, räumlich flexible Verfügbarkeit	8. Zusammenarbeit, Austausch von Lernenden
3. Einsparung von Reisekosten	9. Risikofreieres bzw. angstfreies Erproben
4. Neue Inhalte sofort verfügbar	10. Wird von Lernenden bevorzugt
5. Besserer Lernerfolg durch Individualisierung	11. Interessant durch Simulationen, Spiele usw.
6. Effektiveres Compliance-Training	

Quelle: Newton und Doonga (2007).

Ein weiteres wichtiges Lernprinzip besagt, dass komplexe Verhaltensweisen und -abläufe erstaunlich rasch gelernt werden, wenn man sie am Modell beobachten kann. Videos und Animationen können komplexere Tätigkeiten plastisch und schnell veranschaulichen, die man sonst lange erklären müsste, z. B. eine Kundenberatung. Dabei ist es – genauso wie für Tests und Simulationen – gar nicht so wichtig, ob diese mit allen technischen Raffinessen umgesetzt werden, sondern in erster Linie muss klar werden, worauf es ankommt. Um ein typisches Beratungsgespräch vorzuführen, würde ein Video völlig ausreichen. Der Aufwand für eine dreidimensionale Animation lohnt sich dagegen nicht. Wichtiger ist in diesem Beispiel, dass der Ablauf und die wesentlichen Phasen der Kundenberatung richtig dargestellt werden.

Wie jede Software müssen auch E-Learning-Angebote ergonomisch und benutzerfreundlich gestaltet werden. Zu diesem Zweck hilft es sehr, wenn die Bedienungsfreundlichkeit vor dem flächendeckenden Einsatz von Testbenutzern systematisch erprobt wird. Häufig zeigen sich dabei Schwierigkeiten, die nicht bedacht wurden, die sich aber in dieser Phase gut beheben lassen. Die Tester können hilfreiches Feedback geben und sinnvolle Verbesserungsvorschläge machen. So stellt man sicher, dass später alle Lernenden mit der Oberfläche problemlos zurechtkommen.

Selbst wenn alle wichtigen Empfehlungen lehrbuchmäßig umgesetzt werden, garantiert das nicht immer den Erfolg des konkreten E-Learning-Angebots. Deshalb lohnt es sich, vor allem neu entwickelte oder eingekaufte Angebote zu evaluieren. Wie schnell erreichen die Mitarbeiter damit die Lernziele? Verbessert sich ihre Arbeitsleistung? Brauchen sie zusätzliche Unterstützung, um das Gelernte umzusetzen? Das könnte bereits in der Erprobungsphase untersucht werden, um das Angebot zu verbessern, oder später, um das E-Learning mit den bisherigen Präsenztrainings zu vergleichen. Um dies heraus-

zufinden, genügt es nicht, die Einschätzung der Lernenden abzufragen, sondern für fundierte Aussagen sind Wissens- oder Leistungstests nötig.

Herausforderungen und Grenzen

In ihrer Forschungsübersicht räumen Bedwell und Salas (2010) zugleich mit einigen Erwartungen auf, die häufig mit dem Einsatz von E-Learning verbunden werden. Auch frühere Befragungen und Forschungsübersichten thematisieren etliche Probleme (Mungania, 2003; Welsh/Wanberg/Brown/Simmering, 2003).

Der Enthusiasmus von Weiterbildungsverantwortlichen wurde schnell gebremst, als sich zeigte, dass die Abbruchraten beim E-Learning wesentlich höher sind als bei Präsenztrainings. Möglicherweise hat dies damit zu tun, dass es, anders als bei den meisten Präsenztrainings, keine klaren Lernzeiten gibt, sondern sich Lernende Freiräume in oder neben der Arbeitszeit schaffen müssen. Gleichzeitig ist die Akzeptanz eher gering, was auch mit technischen Problemen begründet wird. Daneben vermissen viele Lernende den persönlichen Kontakt und Austausch, den sie aus Präsenzseminaren kennen. Nicht zuletzt fehlt häufig noch eine E-Learning-unterstützende Lernkultur.

Anders als allgemein vermutet, fallen beim netzbasierten Lernen nicht nur Anschaffungs-, sondern außerdem erhebliche laufende Kosten an. Diese wurden ursprünglich im Vergleich zu Präsenztrainings als zu vernachlässigende Größe angesehen. Erzeugt werden diese laufenden Kosten vorwiegend durch die Pflege der nötigen Infrastruktur. Für technisch anspruchsvolle Anwendungen, wie z. B. Simulationen, steigen diese Kosten noch stärker.

Ein E-Learning-Angebot ist in keiner Hinsicht ein Selbstläufer, um den man sich – einmal installiert – nicht mehr kümmern muss. Schon bei der Implementierung sind die technischen Bedingungen und Schnittstellen des Unternehmens

Abb. 3: Erwartungen, die E-Learning aus Forschungssicht bisher nicht erfüllen konnte

Vermeintliche Potenziale	Belegte Probleme
Geringe Betriebskosten, Kosteneffizienz	Hohe Anschaffungs- und hohe Betriebskosten
Schnelle Verfügbarkeit, bequeme Distribution	Hohe Anforderungen an Technik, Infrastruktur
Räumliche, zeitliche Flexibilität des Lernens	Vereinbarkeit mit Arbeitszeit schwierig
Motivierende, bevorzugte Lernform	Geringe Akzeptanz, hohe Abbruchquoten
Eigenständiges, autonomes Lernen	Intensive Betreuung, Begleitung nötig

Quelle: Eigene Darstellung.

eine komplexe Herausforderung, ebenso die Gestaltung der Software selbst. Zudem erfordern ständige technische Fortschritte und inhaltliche Neuerungen, dass pädagogische und technische Experten eine netzbasierte Lernumgebung kontinuierlich betreuen.

Blended Learning ist nicht immer die effizienteste Lösung. Die E-Learning-Komponente benötigt eine technische Infrastruktur, damit fallen zunächst die gleichen Kosten wie für reines E-Learning an. Hinzu kommen die Kosten und die eingeschränkte Flexibilität der Präsenzkomponenten. Um Faktenwissen zu vermitteln, ist oft ein durchdachtes E-Learning-Modul ohne Präsenztrainings effizienter. Generell sollten Blended-Learning-Arrangements so kombiniert werden, dass für jedes Element die Lernform zum Lernziel passt und alle Komponenten einen stimmigen Lernprozess ergeben (Kerres/deWitt, 2003). Etwa bei Verkaufs- oder Kommunikationstrainings lässt sich das theoretische Grundwissen online erwerben, während die Ausführung besser unter persönlicher Anleitung und in Gruppen geübt wird. Videos wären hier ebenfalls eine gute Online-Ergänzung. Wirtschaftliche oder technische Simulationen haben virtuell ihre Stärken, präsenzförmig können Gruppendiskussionen ergänzt werden. Blended Learning ist jedoch falsch verstanden, wenn ein mangelhaftes E-Learning-Angebot in persönlichen Treffen „nachgearbeitet“ wird.

E-Learning bietet keine stark individualisierte Betreuung der Lernenden an, sondern besteht aus standardisierten Modulen, die meist in einen linearen Ablauf eingebettet sind. Es wird empfohlen, dass Lernende Themenbereiche und Schwierigkeit wählen können. Wer explizit ein individualisiertes Lernangebot anstrebt, sollte besser auf andere Lernformen wie z. B. Coaching zurückgreifen. Selbst technische Entwicklungen wie intelligente tutorielle Hilfen können dies bisher nur begrenzt leisten.

Bilanz und Checkliste: Wann und wie E-Learning einsetzen?

Vergleicht man die Potenziale, die zunächst vom E-Learning erwartet wurden, mit den Forschungsbefunden, werden einige Hoffnungen enttäuscht. Abbildung 3 stellt die wichtigsten Punkte auf einen Blick gegenüber. Dabei fällt auf, dass sich vor allem die Erwartungen nicht erfüllten, die ursprünglich als Vorteile von E-Learning propagiert wurden.

Angesichts dieser ernüchternden Bilanz stellt sich die Frage, ob sich netzbasiertes Lernen überhaupt lohnt. Doch die Forschungsübersicht hat etliche Potenziale herausgearbeitet, die netzbasiertes Lernen unter bestimmten Bedingungen entfalten kann, insbesondere einen hohen Lernerfolg. Dies soll nachfolgend zusammengefasst werden:

1. Für wen lohnt sich netzbasiertes Lernen?

E-Learning lohnt sich für alle Unternehmen mit einer soliden technischen Infrastruktur. Hard- und Software von Endgeräten

und Netzwerken müssen sämtliche E-Learning-Funktionen reibungslos unterstützen und regelmäßig gewartet werden. Das können sich vor allem größere Unternehmen im nötigen Umfang leisten.

2. Für welche Inhalte empfiehlt sich E-Learning besonders?

Zunächst kann es das Lernen von Faktenwissen gut unterstützen. Dies leisten klassische WBT und verwandte Formen mit linearem Aufbau. Außerdem lassen sich komplexe Zusammenhänge oder Systeme veranschaulichen, insbesondere wenn Simulationen eingesetzt werden. Nicht zuletzt eignen sich Videos realer Personen oder Animationen gut, um komplexe Verhaltensabfolgen zu demonstrieren.

3. Welche Lernprinzipien sollte ein effektives E-Learning-Angebot umsetzen?

Zu den drei wichtigsten Prinzipien gehört erstens, dass sich das Gelernte beliebig wiederholen und üben lässt, damit es sich gut einprägt. Zweitens hilft Feedback, auf Stärken und Schwächen besser zu werden. Beides lässt sich durch vielfältige Übungsaufgaben und Selbsttests mit Auswertungen realisieren. Drittens sollen Lernende ihren Ablauf selbst steuern, indem sie Lerntempo und Lerndauer bestimmen und die Schwierigkeit der Lerneinheiten wählen können.

4. Was ist am Arbeitsplatz noch zu beachten?

Weil netzbasiertes Lernen keine eigenen Seminarräume beansprucht und Lernende an ihrem Arbeitsplatz sitzen, vergisst man leicht, dass es genauso wie andere Weiterbildungen zusätzliche Zeit benötigt. Deshalb müssen Vorgesetzte den Lernprozess unterstützen, indem sie mit den Mitarbeitenden spezielle Arbeitszeitregelungen vereinbaren, um den Zeitaufwand zu berücksichtigen und Freiräume zum Lernen zu gewähren. Idealerweise halten Mitarbeitende und das gesamte Unternehmen das Lernen für wichtig. Dann besteht eine förderliche Lernkultur.

5. Wie lässt sich der Erfolg in allen Phasen sicherstellen?

Wer die bisherigen Prinzipien beherrscht, ist schon auf einem guten Weg. Ein optimales und maßgeschneidertes E-Learning-Angebot erreicht man zusätzlich durch regelmäßige Evaluationen, die den Nutzen messbar machen. In der Entwicklungsphase helfen Benutzer- und Wissenstests, die besten Varianten für die Bedienung und das Lernen herauszufinden. Während und nach der eigentlichen Lernphase geben regelmäßige Evaluationen Aufschluss, was das E-Learning-Angebot gebracht hat und wie der Transfer am besten gefördert werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser Empfehlungen ist E-Learning keine billige, aber eine innovative und interessante Form des Lernens. Wer die vielfältigen Möglichkeiten nutzen will, sollte sich gründlich mit den technischen Eigenschaften auseinandersetzen und die dargestellten Lernprinzipien beachten. Oft müssen die Lernenden und die Arbeitsumgebung gezielt darauf vorbereitet werden.

Neue Form des Weiterlernens: Online-Learning-Communities

Bisher wurde vor allem über „klassische“ E-Learning-Anwendungen wie WBT und CBTs berichtet. Angesichts von News-groups und sozialen Netzwerken versprechen sich Forscher und Personalfachleute viel von sogenannten Online-Learning-Communities. Darunter versteht man eine netzbasierte Umgebung für gemeinsame und längerfristige Lernaktivitäten zu einer bestimmten Fragestellung, welche die Beteiligten nutzen und gestalten (Ke/Hoadley, 2009). Im Internet gibt es schon seit Langem Newsgroups oder Diskussionsforen, in denen sich Nutzer bei fachlichen und privaten Fragen weiterhelfen.

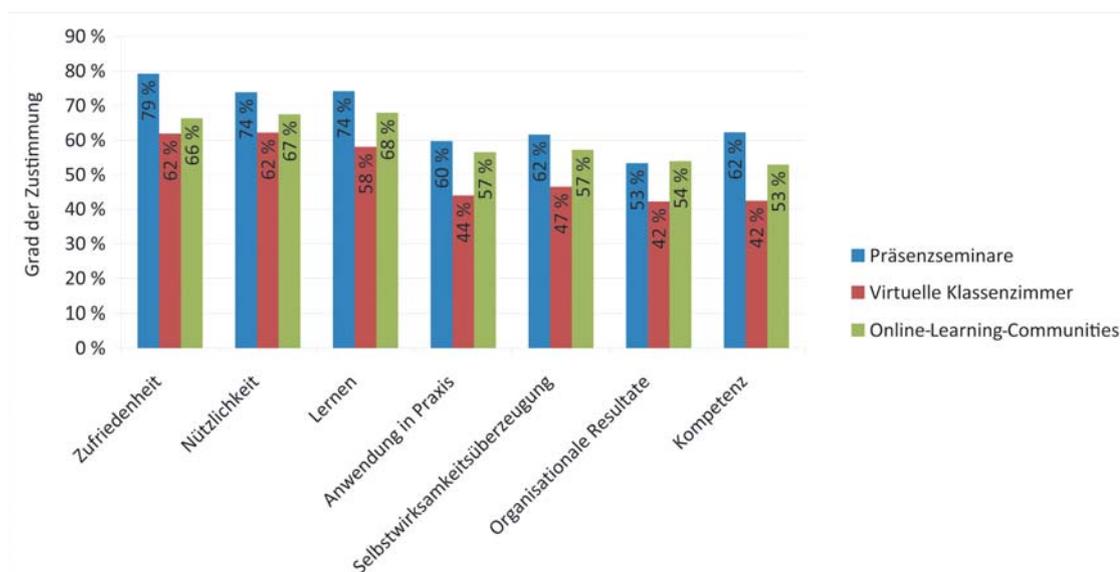
Online-Learning-Communities sollen dies in die Aus- und Weiterbildung bringen. Das Besondere daran ist, dass zusammen gelernt wird (z. B. Ke/Hoadley, 2009). Dabei können sich alle austauschen, über andere Sichtweisen nachdenken und gemeinsame Ergebnisse finden. Aus den Beiträgen entsteht eine für alle sichtbare Wissensbasis. Dass sich alle respekt- und vertrauensvoll am Lernprozess zu einem Thema beteiligen, verbindet die Gruppe und motiviert. Ähnliches geschieht „offline“, wenn Arbeitsteams Probleme lösen: Alle tragen mit ihrem Wissen dazu bei, die Gruppe kommt mit der Lösung weiter, jeder lernt aus dieser Erfahrung dazu. Gerade Neulinge können dabei einiges von erfahrenen Kollegen abschauen und so in ihre Arbeit hineinwachsen. Ähnlich hilfreich ist es, wenn sich Kollegen in der Kaffeepause spontan bei beruflichen

Fragen weiterhelfen. Deshalb betrachten etliche Lernforscher Online-Learning-Communities als besonders geeignet, Lernen und Arbeiten eng zu verbinden (Sigala, 2007).

Im Unterschied zu Arbeitsteams haben Online-Learning-Communities den Vorteil, dass sämtliche Beiträge dort abgespeichert werden und sich später anschauen lassen. Außerdem können sich so Mitarbeiter verschiedener Standorte unkompliziert austauschen. Wer Wikis, Blogs oder soziale Netzwerke wie Xing und Facebook kennt, weiß, dass Links auf andere Inhalte verweisen und Schlagwörter Beiträge oder das eigene Profil beschreiben. Das Neueste zu bestimmten Themen lässt sich automatisch verfolgen. Solche Möglichkeiten können auch in den Online-Learning-Communities helfen, Beiträge, Diskussionen oder Experten zu einer Frage zu finden, da sich mit der Zeit ziemlich viele Informationen ansammeln (Thompson, 2011).

Wenn man Online-Learning-Communities zur Aus- und Weiterbildung einsetzt, ist es wichtig, die Diskussionen zu strukturieren, damit alle mitmachen und profitieren (Hutchison/Colwell, 2011). Das heißt, ein Moderator gibt Impulse, achtet darauf, dass alle beim Thema bleiben und die Regeln für konstruktive Beiträge einhalten. Dann ist der Austausch nicht so spontan wie im Internet oder in der Kaffeepause, aber zielführender. Es kann einige Zeit dauern, bis sich alle an diese Art des Lernens gewöhnt haben. Das sollte jedoch niemanden entmutigen.

Abb. 4: Durchschnittliche Bewertungen betrieblicher Lernformen mit Skalen des Maßnahmen-Erfolgs-Inventars durch Mitarbeitende



Quelle: Eigene Darstellung.

Fallstudie betriebliche Online-Learning-Communities

Einerseits werden Online-Learning-Communities als spannende Methode des betrieblichen Lernens betrachtet, andererseits gibt es kaum empirische Befunde, ob und unter welchen Voraussetzungen die Lernenden diese als geeignet ansehen. Online-Learning-Communities können wie andere Formen netzbasierten Lernens nur dann erfolgreich sein, wenn die Erwartungen und Bedürfnisse der Lernenden berücksichtigt werden. Deshalb wurde dazu eine betriebliche Befragung durchgeführt¹. Ein Automobilkonzern beabsichtigte, Online-Learning-Communities für Informations-, Lern- und Austausch-zwecke anzubieten. Um Erwartungen und Wünsche zu klären, wurden Mitarbeitende dazu standardisiert und offen befragt.

Zunächst beurteilten 32-110 Mitarbeitende ihre Erfahrungen mit Präsenzseminaren und virtuellen Klassenzimmern und ihre Erwartungen an die Online-Learning-Communities. Dazu wurden ausgewählte Skalen des Maßnahmen-Erfolgs-Inventars zur systematischen Bewertung von Weiterbildungsangeboten eingesetzt (Kauffeld/Brennecke/Strack, 2009). Da nicht alle Befragten Erfahrungen mit Online-Learning-Communities hatten, wurden ihnen diese in einem Video kurz vorgestellt. Präsenzseminare wurden durchgängig am positivsten bewertet, mit geringem Abstand zu Online-Learning-Communities, am ungünstigsten schätzten die Teilnehmenden die virtuellen Klassenzimmer ein (siehe Abb. 4).

Weiterhin beantworteten 49 Mitarbeitende die offene Frage: „Welche Voraussetzungen müssten für eine erfolgreiche Einführung von netzbasierten Online-Learning-Communities aus Ihrer Sicht geschaffen werden?“ Die Antworten wurden mit einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Abbildung 5 zeigt die Häufigkeiten für alle Antwortkategorien die mindestens drei Nennungen erzielten.

Die qualitativen Daten machen deutlich, dass die Mitarbeitenden eine hohe Akzeptanz der Online-Learning-Communities als wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung sehen. Dass klare Lernzeiträume, separate Arbeitsplätze und Unterstützung durch Führungskräfte sowie die in diesem Zusammenhang oft genannte förderliche Unternehmenskultur gewünscht werden, deckt sich mit den berichteten Hürden des klassischen E-Learnings. Technische Rahmenbedingungen (Machbarkeit, Ausstattung der Arbeitsplätze) deuten auf infrastrukturelle Voraussetzungen hin, die auch beim E-Learning bis heute kritisch sein können.

Der Automobilkonzern wäre also gut beraten, die in der qualitativen Befragung gewünschten Voraussetzungen bei der Einführung von Online-Learning-Communities zu berücksichtigen und die Lernbedingungen am Arbeitsplatz möglichst gut mit dem Lernangebot abzustimmen. Da es noch kaum Befunde

Abb. 5: Voraussetzungen für Online-Learning-Communities



Quelle: Eigene Darstellung.

zu erfolgskritischen Gestaltungsfaktoren von Online-Learning-Communities gibt, wäre es weiterhin sinnvoll, die Einführung systematisch, das heißt prozess- und ergebnisorientiert zu evaluieren (vgl. Kauffeld/Lorenzo/Weisweiler, S. 10 ff. in dieser Ausgabe).

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- Für ein professionelles, bedarfsgerechtes und nachhaltiges Angebot zum netzbasierten Lernen brauchen Unternehmen technisches Know-how und pädagogische Experten. Außerdem müssen Verantwortliche wissen, wie sich E-Learning sinnvoll evaluieren lässt. Die dafür nötige Expertise stellt die Forschung seit Längerem zur Verfügung.
- Online-Learning-Communities kristallisieren sich als neuer Trend heraus. Sie sollen Arbeit und Lernen stärker integrieren als traditionelle Weiterbildungs- und E-Learning-Angebote. Jedoch müssen sie mindestens genauso intensiv wie E-Learning betreut und begleitet werden.
- Darüber hinaus ist noch offen, wie genau solche Umgebungen erfolgreich und nachhaltig gestaltet werden können. Begleitende und abschließende Evaluationen ermöglichen Verantwortlichen, auch diese innovative Methode bedarfsgerecht umzusetzen.

¹ Wir bedanken uns bei Dipl.-Hdl. Ole Steinhöfel, der diese Befragung im Rahmen seiner Diplomarbeit im Fach Wirtschaftspädagogik an der Universität Konstanz durchführte.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bedwell, W./Salas, E. (2010):** Computer-based training: Capitalizing on lessons learned. *International Journal of Training and Development*, 14(3), 239-249.
- Hutchison, A./Colwell, J. (2011):** Using a wiki to facilitate an online professional learning community for induction and mentoring teachers. *Education and Information Technologies*.
- Kauffeld, S./Brennecke, J./Strack, M. (2009):** Erfolge sichtbar machen: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings. In S. Kauffeld/S. Grote/E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 55-79). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ke, F./Hoadley, C. (2009):** Evaluating Online Learning Communities. *Educational Technology Research and Development*, 57(4), 487-510.
- Kerres, M./DeWitt, C. (2003):** A didactical framework for the design of blended learning arrangements. *Journal of Educational Media*, 28(2), 101-114.
- MMB (2010):** Telefonische Befragung zum Einsatz von e-Learning in deutschen Großunternehmen. Essen: MMB.
- Mungania, P. (2003):** The seven e-learning barriers facing employees. Masie-Center: University of Louisville.
- Newton, R./Doonga, N. (2007):** Corporate e-learning: Justification for implementation and evaluation of benefits. A study examining the views of training managers and training providers. *Education for Information*, 25(2), 111-130.
- Rossett, A./Marshall, J. (2010):** What corporate training professionals think about e-learning: Practitioners' views on the potential of e-learning in the workplace. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 14(2), 19-27.
- Schaper, N./Konradt, U. (2004):** Personalentwicklung mit E-Learning. In G. Hertel/U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 274-293). Göttingen: Hogrefe.
- Sigala, M. (2007):** Integrating Web 2.0 in e-learning environments: a socio-technical approach. *International Journal of Knowledge and Learning*, 6(3), 628-648.
- Sitzmann, T./Kraiger, K./Stewart, D./Wisher, R. (2006):** The comparative effectiveness of web-based and classroom instruction: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 59, 623-664.
- Thompson, T. L. (2011):** Work-learning in informal online communities: evolving spaces. *Information Technology & People*, 24(2), 184-196.
- Welsh, E. T./Wanberg, C. R./Brown, K. G./Simmering, M. J. (2003):** E-learning: Emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258.
-



PROF. DR. SABINE HOCHHOLDINGER

Lehrstuhl für Betriebspädagogik,
Universität Konstanz
e-mail: sabine.hochholdinger@uni-konstanz.de
www.wiwi.uni-konstanz.de/wipaed/sh/



ANDREA BEINICKE, DIPL.-PSYCH.

Lehrstuhl für Betriebspädagogik,
Universität Konstanz
e-mail: andrea.beinicke@uni-konstanz.de
www.wiwi.uni-konstanz.de/wipaed/sh/

SUMMARY

Research question: The article discusses benefits and constraints of corporate e-learning according to practitioners' views and research results.

Methodology: After presenting a detailed overview of research results in corporate e-learning, a case study analyzes learners' requirements and expectations in online learning communities.

Practical implications: Based on current research results and evaluation methods, companies could supply web-based learning settings in a more efficient and professional way.

Bildungsfreundliche Arbeitszeiten etablieren

Von **Dr. Philip Wotschack**, **Franziska Scheier** und **Philipp Schulte-Braucks** (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)

Die hohe Bedeutung, die der betrieblichen Weiterbildung in der Diskussion um das lebenslange Lernen und die Deckung des Fachkräftebedarfs beigemessen wird, steht in einem deutlichen Kontrast zur tatsächlichen Weiterbildungsaktivität aufseiten der Betriebe wie der Beschäftigten. Nach Daten des IAB hat 2009 weniger als die Hälfte der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich oder finanziell gefördert. Nur ein Fünftel der Betriebe hat dies von 2000 bis 2008 kontinuierlich (sprich jedes Jahr) getan. Die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten lag 2009 nur bei etwa einem Viertel (Bechmann et al., 2010). Bestimmte Gruppen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen, sind dabei besonders selten vertreten (Gillen et al., 2010). Auch die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich eher einschränkend als förderlich auf die betriebliche Weiterbildung ausgewirkt (Bogedan, 2010). Die aktuelle Forschung weist auf eine Reihe von Barrieren hin, die in der Praxis häufig zusammenwirken und die Verbreitung und Nutzung betrieblicher Weiterbildungsangebote einschränken.

Viele dieser Barrieren lassen sich als Ausdruck von zwei grundlegenden Problemen der betrieblichen Weiterbildung interpretieren: Dem Transaktionskosten- und dem Zeitressourcenproblem.

Transaktionskosten und Zeitressourcen sind ein Problem

Langfristig angelegte Instrumente der Arbeitspolitik sind mit einem grundlegenden Transaktionskostenproblem verbunden (Wotschack, 2012), weil die Kosten für Weiterbildung (in Form von Zeit- und Geldinvestitionen) bereits in der Gegenwart getragen werden, während der zukünftige Nutzen für Beschäftigte wie Betriebe unsicher ist. Beschäftigte sind mit dem Risiko konfrontiert, dass die mit Weiterbildung anvisierten Vorteile, wie Arbeitsplatzsicherheit, beruflicher Aufstieg oder finanzielle Vorteile, vom Arbeitgeber verwehrt werden können. Betriebe sind mit dem Risiko konfrontiert, dass Weiterbildungsinvestitionen durch einen möglichen Arbeitgeberwechsel der Beschäftigten verloren gehen. Die Kosten für Weiterbildung (in Form von Zeit und Geld) müssen jedoch bereits in der Gegenwart getragen werden und stehen damit in Konkurrenz zum akuten Zeit- und Geldbedarf der Betriebe und Haushalte. Bei

Betrieben und Beschäftigten, bei denen die verfügbaren Ressourcen gering sind und bei denen Bildungsinvestitionen mit größeren Unsicherheiten verbunden sind, stellt Weiterbildung somit besonders häufig ein Problem dar. In der Folge ist das betriebswirtschaftliche Denken oft von kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkülen geleitet (Seifert, 2010). Die Bezugsgröße für Kosten und Erträge bildet nicht der gesamte Erwerbsverlauf der Beschäftigten (vgl. Klammer, 2008, S. 51). Langfristige Kosten und Risiken, die durch Einschränkungen des Leistungsvermögens, Qualifizierungsdefiziten und übermäßigen Verschleiß des Arbeitsvermögens entstehen, werden in diesen Kalkülen nicht berücksichtigt. Zudem sind gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben kaum im Fokus der Personalarbeit.

Darüber hinaus ist die betriebliche Weiterbildung mit einem grundlegenden Zeitressourcenproblem konfrontiert (Wotschack et al., 2011). Die Bereitstellung ausreichender zeitlicher Spielräume stellt eine wichtige Voraussetzung für Weiterbildung dar, die in der betrieblichen Praxis oft nicht gegeben ist. Ansätze der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik werden meist isoliert voneinander gestaltet (vgl. IW, 2006), mögliche Synergien durch die Verbindung von Arbeitszeitinstrumenten und Qualifizierungsprogrammen oft verschenkt (Seifert, 2010, S. 11).

Aufseiten der Betriebe besteht ein starkes Interesse an einer möglichst flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten in Abhängigkeit von kurz- oder mittelfristigen Markt- und Auftragschwankungen (Groß/Schwarz, 2007). Mehr als ein Drittel der Personalverantwortlichen gibt als Grund für fehlende betriebliche Weiterbildungsaktivitäten an, dass die Freistellung von Beschäftigten aus zeitlichen Gründen unmöglich sei (Lenke/Werner, 2009). In Phasen hoher Auslastung wird Zeit zur knappen Ressource, die sich nachteilig auf die betriebliche Weiterbildung auswirkt; in Flautezeiten ist die Ressource Zeit zwar (eher) verfügbar, aber die finanziellen Ressourcen des Betriebs können zu einem verknappenden Faktor werden (Seifert, 2010).

¹ Projekt „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“, Leitung: Prof. Dr. Heike Solga, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (12/2009-12/2012), gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der Beitrag geht der Frage nach, welche Lösungsansätze in der betrieblichen Praxis für das Problem fehlender zeitlicher Ressourcen für Weiterbildung bestehen und vor welchem Hintergrund sie entstanden sind.

Methodik: Auf Basis von zehn exemplarisch vertiefenden Fallstudien werden Lösungsansätze der Arbeitsgestaltung skizziert und die Motive und Hintergründe ihrer Einführung dargestellt.

Praktische Implikationen: Der Beitrag zeigt, wie sich im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung auf unterschiedliche Weise Zeit für Weiterbildung bereitstellen lässt.

Das Projekt „Zeit für lebenslanges Lernen“

Ein aktuelles Projekt¹ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) untersucht mögliche Lösungen für beide Probleme. Ausgehend vom methodischen Ansatz der exemplarisch vertiefenden Fallstudienforschung (vgl. Pongratz/Trinczek, 2010), wurden zehn „Vorreiterbetriebe“ identifiziert, die eine langfristige, auf den gesamten Erwerbsverlauf ausgerichtete Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik aufweisen und dabei auch gering qualifizierte und weibliche Beschäftigte im operativen und gewerblichen Bereich einbeziehen. Eine solche Arbeitspolitik bezeichnen wir als „präventiv“, da sie in allen Phasen des Erwerbsverlaufs passende Weiterbildungs-

möglichkeiten und Arbeitszeitoptionen für die Beschäftigten bereitstellen und damit langfristige Kosten und Risiken, die durch zeitliche Überlastung, Erwerbsunterbrechungen oder Qualifizierungsdefizite entstehen können, vermeidet.

Durch umfassende Recherchen und Vorgespräche wurden zunächst 30 potenzielle Betriebe ausgewählt. Aus diesen 30 Betrieben wurden letztlich zehn Betriebe herausgefiltert, die die genannten Kriterien am besten erfüllen. Dabei wurde zugleich eine Varianz hinsichtlich der Größe, Beschäftigtenstruktur und Wirtschaftssektoren sichergestellt (siehe dazu ausführlich Wotschack et al., 2011). Im Rahmen von kurzen Fallstudien, bestehend aus Dokumentenanalysen sowie ausführlichen Ex-

Abb. 1: Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung

Direkte Bereitstellung von Zeit	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Für betriebliche Weiterbildung ²	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
Für persönliche Weiterbildung ²	▶				▶	▶	▶▶	▶	▶	
Qualifizierung in der Kurzarbeit					▶				▶	
Das „Mitarbeitergespräch“	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
Indirekte Bereitstellung von Zeit										
Teilzeitoption	▶	▶	▶	▶		▶	▶			▶
Jahresarbeitszeitkonto	▶	▶	▶	▶	▶		▶	▶	▶	▶
Langzeitkonto	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶▶	▶		▶
Lebensarbeitszeitkonto					▶	▶		▶		
Sabbatical	▶	▶	▶				▶		▶	▶
Variation der täglichen Arbeitszeit	▶		▶	▶		▶	▶		▶	▶
Vorruhestandsmodelle			▶	▶	▶		▶		▶	▶
	Klinik	Energie	Kommunikation	Bank	Hafenlogistik	Personaldienstleister	Chemie I	Chemie II	Auto-mobil I	Auto-mobil II
▶ im gesamten Betrieb	▶ nur im administrativen Bereich		▶ Einführung für 2011 geplant			▶ unbezahlte Freistellung				

² Unter betrieblicher Weiterbildung verstehen wir Maßnahmen der Anpassungs-, Erhaltungs- oder Entwicklungsqualifizierung, die dazu dienen, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten dem betrieblichen Aufgabengebiet entspricht. Alle darüber hinaus gehenden Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf bestehen, bezeichnen wir als persönliche Weiterbildung.

Quelle: Wotschack et al., 2011. Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB.

pertengespräche mit Vertretern und Vertreterinnen der Personalleitung und des Betriebsrats, sind die unterschiedlichen betrieblichen Lösungsansätze ebenso erfasst worden wie grundlegende Merkmale ihrer Entstehungskontexte.

Leitend sind dabei zwei Untersuchungsfragen, die auf die Überwindung der beiden oben genannten Grundprobleme zielen:

► **Hinsichtlich des Zeitressourcenproblems:** Welche Arbeitszeitinstrumente sind in der Lage, trotz der skizzierten Barrieren aufseiten der Betriebe wie Beschäftigten ausreichend Zeiträume für betriebliche Weiterbildung bereitzustellen?

► **Hinsichtlich des Transaktionskostenproblems:** Unter welchen Bedingungen richten Betriebe ihre Personalarbeit (insbesondere ihre Weiterbildungs- und Arbeitszeitsysteme) langfristig aus und beziehen auch typischerweise unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen mit ein?

Instrumente, die Zeiträume für Weiterbildung schaffen

Unsere Auswertungen zeigen, dass in den untersuchten Vorreiterbetrieben eine große Bandbreite an betrieblichen Handlungsansätzen besteht (siehe Abb. 1), durch die direkt oder indirekt Zeitfenster für die Weiterbildung geschaffen werden (vgl. dazu ausführlich Wotschack et al., 2011).

Direkt wird Zeit für betriebliche Weiterbildung durch zeitliche Freistellung der Beschäftigten von ihrer Arbeit ermöglicht. Steht die Weiterbildung im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf, erhalten die Beschäftigten bezahlte Freistellungen. Für die Weiterentwicklung ohne direkten betrieblichen Anlass – wie für den Meisterbrief oder ein Studium – besteht in der Regel die Möglichkeit einer unbezahlten Freistellung.

Ein weiteres wichtiges Instrument sind regelmäßige, meist jährliche Mitarbeitergespräche mit den direkten Vorgesetzten, bei denen Weiterbildungsbedarf und -interessen der Beschäftigten thematisiert und geplant werden. Auch freie zeitliche Kapazitäten im Zuge der letzten Wirtschaftskrise konnten unter Verwendung des Kurzarbeitergelds in einigen Betrieben für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. In einem Betrieb wurde die Krise für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem bei den gering Qualifizierten genutzt. Die Mehrheit dieser Beschäftigten erlangte auf diese Weise einen Berufsabschluss.

Indirekt wird Zeit für Weiterbildung durch Arbeitszeitinstrumente ermöglicht, mit denen die Beschäftigten die Dauer und Verteilung ihrer Arbeitszeit im Erwerbsverlauf variieren können. Beispiele dafür sind Teilzeioptionen, auch im Schichtsystem und in traditionell männlichen gewerblichen Bereichen, differenzierte Arbeitszeitkontensysteme, die Optionen für kurz-, mittel- und langfristige Zeitwünsche der Beschäftigten eröffnen, oder individuelle Sabbatical-Lösungen durch angepasste Entgelte, Resturlaub und Arbeitszeitguthaben. Auf diese Weise können zeitliche Überlastungen in bestimmten Lebens-

phasen, wie in der Familienphase oder während der Pflege von Angehörigen, vermieden werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese freien Zeiten auch für Weiterbildung genutzt werden, steigt mit dem Umfang betrieblicher Weiterbildungsstrategien und -ressourcen, wie sie in den meisten der untersuchten Betriebe gegeben sind.

Motive für eine nachhaltige Weiterbildungspolitik

Die befragten betrieblichen Expertinnen und Experten geben unterschiedliche Problemlagen an, auf die mit präventiven Ansätzen der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik reagiert wurde (siehe Abb. 2). Ein Bündel von Handlungsmotivationen ist rund um das Thema „demografische Entwicklung“ auszumachen. Es kann dabei zwischen einem expliziten, engen Bezug auf die demografische Entwicklung und einem impliziten, über andere (politische, betriebliche oder wirtschaftliche) Faktoren vermittelten Zusammenhang der demografischen Entwicklung unterschieden werden. Unmittelbar und explizit zu spüren sind die demografischen Veränderungen laut Angabe der Experten in keinem der untersuchten Vorreiterbetriebe. In einigen der untersuchten Betriebe werden demografische Veränderungen als ein zukünftiges Risiko in Form eines möglichen Fachkräftemangels antizipiert. Ein mittelgroßer Betrieb thematisiert den starken Wettbewerb um Fachkräfte mit zwei lokal benachbart ansässigen Großunternehmen, gegen deren Lohnhöhe mittelgroße Unternehmen nicht ankommen würden. Der „Wettbewerb um kluge Köpfe“ wird hier über arbeitnehmerfreundliche Arbeitsbedingungen (wie Langzeitkonten, Teilzeioptionen oder ein breites Weiterbildungsangebot) geführt – mit einem für das Unternehmen spürbaren Erfolg.

Ein zweites Bündel von Beweggründen für eine präventiv ausgerichtete Arbeitspolitik steht in einem eher impliziten Bezug zur demografischen Entwicklung und erwächst aus dem Spannungsverhältnis zwischen neuen gesetzlichen Vorgaben und tradierten Strukturen der betrieblichen Arbeitsorganisation. Die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Lebensjahre und die fast zeitgleich auslaufende staatliche Förderung der Altersteilzeit werden in fast allen untersuchten Betrieben als Faktoren genannt, die neue betriebliche Handlungsstrategien verlangen. Die damit verbundene Verlängerung der normalen Erwerbsdauer wird in nahezu allen befragten Betrieben als großes Problem angesehen. Das gilt vor allem für Bereiche und Positionen mit vorwiegend manuellen Tätigkeiten, für die eine hohe bis sehr hohe physische Belastung der Beschäftigten konstatiert wird. Dort treten bei vielen Beschäftigten gegen Ende ihres Berufslebens zunehmend Verschleißerkrankungen wie Rückenleiden oder chronische Schlafstörungen (insbesondere bei Schichtarbeit) auf. In einer Reihe von Betrieben wurden darüber hinaus auch hohe psychische Belastungen durch sich verdichtende Ar-

beitsabläufe angeführt, die die „Schichtfähigkeit“ oder gar die generelle Einsetzbarkeit der Beschäftigten einschränken. Da diese Einschränkungen zumeist gegen Ende des Erwerbslebens auftreten, sind Betriebe mit einem hohen Durchschnittsalter der Belegschaft besonders stark betroffen. Dies wird in einer Vielzahl der Betriebe als ein Handlungsfeld gesehen, das in Zukunft weiter an Relevanz gewinnen wird. Auch bei der Weiterbildung der Beschäftigten wird infolge der verlängerten Lebensarbeitszeit ein zunehmender Handlungsbedarf konstatiert, um bei der hohen Geschwindigkeit des technologischen Wandels die generelle Beschäftigungsfähigkeit über einen längeren Zeitraum zu erhalten oder auszubauen.

Die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich in vielen der untersuchten Betriebe restriktiv auf ihre Arbeitspolitik ausgewirkt: Lediglich die Unternehmen aus prinzipiell weniger konjunkturabhängigen Branchen (Klinik, Energie und Kommunikation) waren wenig bis gar nicht betroffen. In den anderen Betrieben waren Nachfrage- und Umsatzrückgänge von bis zu 30 % zu verzeichnen, sodass insbesondere in den weniger großen Betrieben der konkreten Beschäftigungssicherung zeitweilig die höchste Unternehmenspriorität eingeräumt wurde.

Vereinbarungen fördern Langfristorientierung

Tarifliche und betriebliche Regelungen im Bereich der Weiterbildung und Arbeitszeitgestaltung können eine langfristig ausgerichtete Arbeitspolitik fördern und Unsicherheiten und Risiken bei Weiterbildungsentscheidungen vermindern (vgl. Busse/Seifert, 2009). Prominente Beispiele für kollektive Regelungen sind dabei der Tarifabschluss 2008 in der chemischen Industrie mit dem Schwerpunkt Lebensarbeitszeit und Demo-

grafie sowie der Tarifvertrag im Stahlbereich (2007) zur Gestaltung des demografischen Wandels, der eine verbindliche Altersstrukturanalyse festlegt.

In den von uns untersuchten Betrieben gelten zudem Kollektivvereinbarungen in Form von Tarifverträgen. Sie geben den Betrieben Orientierung. Zugleich beinhalten sie verbindliche Handlungsaufträge wie die Durchführung von Altersstrukturanalysen zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs, der Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Einrichtung von betrieblichen Weiterbildungsausschüssen.

Betriebsvereinbarungen regeln die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Praxis. Das beinhaltet beispielsweise das Anmeldeverfahren an Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Zeit- und Kostenaufteilung zwischen Betrieb und Beschäftigten.

Einzelvertragliche Regelungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen des Arbeitsvertrags definieren verbindlich zu erbringende Qualifizierungsmaßnahmen und -abschlüsse zu festgesetzten Zeiten.

Leitlinien helfen, Handlungsfelder zu verbinden

Schließlich sind neben diesen Vereinbarungen vereinzelt auch Leitlinien für eine präventive Personalpolitik vorzufinden. Sie sind auf Initiative der Geschäftsführungen entstanden und plädieren für die Verbindung der verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder und Maßnahmen. In diesen Leitlinien werden Ziele formuliert, wie zum Beispiel „Gesundheit systematisch fördern, d. h., Verhaltensprävention und Verhältnisprävention (Arbeitsumfeld, Arbeitszeit) zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit“, „Berufliche Qualifizierung und Einsatzflexibilität in allen Altersgruppen fördern und fördern“ oder „Know-how langfristig sichern und Wissen

Abb. 2: Handlungsmotive der Weiterbildungspolitik

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Krise/Konjunkturabhängigkeit				▶	▶	▶▶	▶	▶	▶	▶
Hohe physische Belastung	▶	▶	▶		▶	▶	▶			▶
Alternde Belegschaft			▶			▶		▶	▶	▶
Rente mit 67					▶	▶	▶		▶	▶
Auslaufen der Altersteilzeit					▶	▶	▶		▶	▶
Fachkräftemangel		▶		▶				▶		▶▶
Demografische Vorsorge			▶	▶				▶	▶	
Hohe psychische Belastung			▶		▶	▶				
Lokale Konkurrenz	▶	▶								
	Klinik	Energie	Kommuni- kation	Bank	Hafen- logistik	Personal- dienstleister	Chemie I	Chemie II	Auto- mobil I	Auto- mobil II

▶ Handlungsmotiv genannt

▶ strukturell

▶ nicht vorhanden

▶ akut

Quelle: Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB.

systematisch und verbindlich transferieren“. Zugleich werden Eckpunkte und Schritte zur konkreten Umsetzung dieser Ziele genannt.

Empfehlung: Personalpolitik präventiv ausrichten

Zwei wichtige Ursachen für eine geringe Weiterbildungsaktivität sind Transaktionskostenprobleme und Zeitressourcenprobleme. Auswertungen von zehn Fallstudien in „Vorreiterbetrieben“ zeigen, wie das Zeitressourcenproblem der betrieblichen Weiterbildung auf unterschiedliche Weise gelöst werden kann. Die untersuchten Betriebe haben im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung direkt und indirekt Zeiträume für lebenslanges Lernen geschaffen. Dadurch wird verhindert, dass die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung in Konkurrenz zu arbeitsorganisatorischen Abläufen oder zeitlichen und finanziellen Anforderungen des außerberuflichen Bereichs (insbesondere bei Familien- und Pflegeaufgaben) der Beschäftigten gerät. Es handelt sich dabei keineswegs um „Schönwettermodelle“ oder Instrumente nur für privilegierte Beschäftigtengruppen.

Die hier vorgestellten Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung sind präventiv orientiert, da sie für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Möglichkeiten bieten, ihre Arbeitszeiten an die im Erwerbsverlauf wechselnden beruflichen und außerberuflichen Anforderungen anzupassen und an Weiterbildung teilzunehmen. Langfristige Kosten, die durch kumulierende Belastungen oder fehlende Weiterbildung in bestimmten Phasen des Erwerbsverlaufs (etwa der Familienphase) entstehen können, werden auf diese Weise vermieden. Die hier untersuchten Handlungsansätze der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik sind zugleich integrativ ausgerichtet, da sie auch Beschäftigtengruppen einbeziehen, die in der Weiterbildung typischerweise unterrepräsentiert sind, wie zum Beispiel gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben.

Erkenntnis: Es gibt keinen „One Best Way“

Dass es in der Arbeitszeitgestaltung keinen „One best Way“ zum Erfolg gibt, zeigt die große Vielfalt der Handlungsansätze, die wir in unserem Untersuchungssample finden. Der befragte Automobilhersteller (B9) setzt beispielsweise stark auf Sabbaticals und Teilzeioptionen. Über einen längeren Zeitraum können Entgeltbestandteile, Resturlaub und Guthaben aus dem Jahresarbeitszeitkonto für eine bezahlte Freistellung (etwa für Weiterbildung) genutzt werden.

Der befragte Betrieb aus der Hafenlogistik (B5) hat die Krise 2008/09 für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem bei den gering Qualifizierten genutzt. Die Mehrheit der Beschäftigten erlangte auf diese Weise einen hafenspezifischen Berufsabschluss. In diesem Fall wurde das Zeitressourcenproblem durch eine antizyklische Qualifizierungspolitik gelöst, bei der sich die staatliche Förderung und die enge Zusammen-

arbeit mit dem hafeneigenen Fortbildungszentrum als sehr förderlich erwiesen.

Unsere Untersuchung zeigt auch, dass eine solche präventive Ausrichtung der Arbeitspolitik durch unterschiedliche Problemlagen motiviert wird. Die antizipierten Risiken der demografischen Entwicklung spielen dabei eine wichtige Rolle, erweisen sich aber keineswegs als hinreichende Erklärung für die präventive Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik. Als wichtiger Grund dafür, dass neue Wege der Arbeitspolitik eingeschlagen wurden, werden in vielen Betrieben die hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen mit ihren negativen Folgen für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit genannt, die im Zusammenspiel mit den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen des Altersübergangs einen hohen Problemdruck erzeugen. Die untersuchten Betriebe zeichnen sich dabei durch eine hohe Verbreitung und Dichte betrieblicher und tariflicher Vereinbarungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung aus, die bei der präventiven Ausrichtung der Personalarbeit einen wichtigen Orientierungsrahmen und Handlungssicherheit für die betrieblichen Akteure bietet.

Fazit: Ein neues Leitbild muss etabliert werden

Gefragt ist hier ein neues Leitbild einer nachhaltigen und integrativen Arbeitspolitik. Diese muss sich von der Norm des in allen Phasen des Lebensverlaufs hundertprozentig verfügbaren Vollzeitmitarbeiters verabschieden und sollte im Rahmen gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen ausreichende Flexibilität für die wechselnden beruflichen und außerberuflichen Anforderungen der Mitarbeiter schaffen. Ihr Ziel sollte es sein, langfristige Kosten und Risiken durch zeitliche Überlastung, Erwerbsunterbrechungen oder Qualifikationsdefizite zu vermeiden. Wichtig sind dabei verbindliche Ansprüche, klare Regelungen und die gezielte Unterstützung niedriger Qualifikationsgruppen. Nur auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass auch benachteiligte Gruppen, wie etwa gering Qualifizierte, über die notwendige Zeit für Beruf, Familie, Pflege, Erholung und Weiterbildung verfügen, um langfristig am Erwerbsleben teilnehmen zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bechmann, S./Dahms, V./Fischer, A.; Frei, M./Leber, U. (2010):** 20 Jahre Deutsche Einheit – Ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2009. IAB-Forschungsbericht 6/2010.
- Bogedan, C. (2009):** Qualifizieren statt Entlassen. Betriebliche Weiterbildung in der Krise. In: WSI-Mitteilungen 6/2010, S. 314-319.
- Busse, G./Seifert, H. (2009):** Tarifliche und betriebliche Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 233. Düsseldorf.
- Gillen, J./Elsholz, U./Meyer, R. (2010):** Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 191, Düsseldorf.
- Groß, H./Schwarz, M. (2007):** Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Beiträge aus der Forschung, Band 153, Dortmund.
- IW (2006):** Projektergebnisbericht: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Studie des IW im Auftrag der DekaBank, Köln.
- Klammer, U. (2008):** Business cycle and life cycle – conflicting or complementary? In: Brandl, S.; Hildebrandt, E., Wotschack, P.: Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf. Edition der Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Lenske, W./Werner, D. (2009):** Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung. Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 1/2009.
- Pongratz, H.J./Trinczek, R. (2010):** Industri soziologische Fallstudien. Berlin: Edition Sigma.
- Seifert, H. (2010):** Arbeitszeit- und Lernzeitkonten. In: G. Naegele (Hg.), Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden, S. 498-513.
- Wotschack, P./Scheier, F./Schulte-Braucks, P./Solga, H. (2011):** Zeit für Lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik. WSI-Mitteilungen 64 (10), S. 541-547.
- Wotschack, P. (2012):** Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit. Soziale Welt, Vol. 63, Heft 1, 2012 (im Erscheinen).
-



DR. PHILIP WOTSCHACK

Soziologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

e-mail: wotschack@wzb.eu
www.wzb.eu



FRANZISKA SCHEIER

Dipl.-Sozialwissenschaftlerin, Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung und Gastwissenschaftlerin der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am WZB

e-mail: scheier@wzb.eu
www.wzb.eu



PHILIPP SCHULTE-BRAUCKS

Bachelor Sozialwissenschaften, Studentischer Mitarbeiter der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am WZB

e-mail: schulte-braucks@wzb.eu
www.wzb.eu

SUMMARY

Research question: The article addresses two questions: How can companies provide sufficient time for further training? And for what reasons have they implemented these measures?

Methodology: Based on ten firm-level case studies solutions to both issues are investigated.

Practical implications: The article shows diverse ways firms can and do provide sufficient time for further training.

Wie strategisches Wissensmanagement den Unternehmenserfolg fördert

Von Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Aylin Gözalan, und Simone Schmid (TU Chemnitz)

Es herrscht weitgehend Konsens, dass in einer dynamisch-komplexen und wissensbasierten Wirtschaft Erfolgspotenziale und nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch immaterielle Ressourcen sowie organisationale Lernprozesse generiert werden. Das Management von Wissen und intellektuellem Kapital zur Unterstützung der unternehmerischen Lern- und Leistungsfähigkeit wird angesichts der unternehmensrelevanten Herausforderungen, die mit der Turbulenz der Unternehmens- und Umweltsituation einhergehen, zu einer zunehmend wichtigen Aufgabe für Unternehmen. Das Management des Humankapitals stellt hierbei eine zentrale Stellgröße für den Unternehmenserfolg dar, denn einerseits werden Wettbewerbsvorteile vor allem aus personengebundenem Wissen und Kompetenzen generiert, andererseits ist diese Ressource besonders schwierig zu gestalten und zu kontrollieren (Rodriguez, 2002; Minbaeva et al., 2009).

Im Nachfolgenden wird die Bedeutung des Wissensmanagements für den Unternehmenserfolg dargestellt. Daran anknüpfend, wird insbesondere der Beitrag des strategischen HRM zum Unternehmenserfolg durch die Unterstützung der Wissensmanagement-Kernprozesse näher betrachtet.

„Knowledge Based View“ im strategischen Management

Die Wissensperspektive (Knowledge Based View), innerhalb der strategischen Managementforschung führt herausragende Leistungen („superior performance“) auf die Entwicklung von herausragendem Wissen („superior knowledge“) beziehungsweise auf Wissensprozesse („knowledge flows“) zurück (Venkatraman et al., 2004. S. 35 f.). Komplementär zu Wissensmanagementaktivitäten können diese wettbewerbsrelevanten Wissensflüsse durch HRM-Praktiken gezielt gefördert werden und somit indirekt zum Unternehmenserfolg beitragen.

In den empirischen Studien zum Verhältnis zwischen Wissensmanagementaktivitäten und Unternehmenserfolg wird im Speziellen folgender Sachverhalt pointiert hervorgehoben: Innovationsfähigkeit steht als intermediärer Unternehmenserfolg in einem positiven Verhältnis zur finanziellen Unternehmensleistung (Calantone et al., 2002; Zack et al., 2009; Lopez et al., 2005a).

Obwohl Konzepten des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements in der Theorie ein hoher Stellenwert eingeräumt wird, liegen zum Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und Unternehmenserfolg relativ wenig empirische Untersuchungen vor (Lopez et al. 2005a; Zack et al. 2009). Aus Untersuchungen, die das Verhältnis zwischen Konzepten des Wissensmanagements und/oder organisationalen Lernens und der Unternehmensleistung thematisieren (Lopez et al. 2005a; Spicer/Sadler-Smith, 2006), gehen signifikante Zusammenhänge zwischen Wissensmanagementkonzepten und monetärem bzw. nicht monetärem Unternehmenserfolg hervor.

In den bisherigen Studien (Calantone et al. 2002; Zack et al. 2009; Subramaniam 2005; Lopez et al. 2005a) wurde die Unternehmensleistung vor allem im Kontext organisationalen Lernens und/oder Wissensmanagements diskutiert, die Bedeutung des HRM für den Unternehmenserfolg via organisationalen Lernens wurde jedoch nicht beachtet.

Mit unserer Untersuchung wollen wir zur Schließung dieser Forschungslücke einen Beitrag leisten, da eine strategische Ausrichtung des HRM an Wissens- und Lernprozesse im Unternehmen zum Erfolg der Wissensmanagementaktivitäten und somit indirekt auch zum Unternehmenserfolg beisteuern kann.

Rolle des strategischen Human-Resource-Managements

Die vorliegenden empirischen Studien legen einen direkten Zusammenhang zwischen organisationalem Lernen und dem Unternehmenserfolg nahe. Doch welche Rolle hat das strategische HRM? Das strategische Management der Humanressourcen ist für die Generierung von wissensbasierten Wettbewerbsvorteilen von herausragender Bedeutung (Rodriguez et al. 2002).

In ganzheitlich-integrativen Wissensmanagementkonzepten nehmen die Mitarbeiter als zentrale Wissensträger einen wichtigen Stellenwert ein. Organisationale Lernprozesse finden auf Grundlage der individuellen Erfahrungen und sozialen Interaktionen zwischen den Mitarbeitern statt. Hieraus ergibt sich auch die strategische Relevanz von HRM für die Gestaltung und Förderung einer lern- und wissensfördernden Unternehmenskultur. Hierbei können HRM-Praktiken durch die Arbeits-

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen strategischem Human-Resource-Management (HRM) und Wissensmanagement (WM), WM-Nutzenwahrnehmung, Innovationsfähigkeit und Unternehmenserfolg?

Methodik: Befragung von 3.401 Unternehmen (Strukturgleichungsmodell).

Praktische Implikationen: Um wissensbasierte Wettbewerbsvorteile zu generieren, muss das erfolgskritische Mitarbeiterwissen in die Lern- und Wissensprozesse eingebunden werden. Die humanzentrierte Perspektive zur Wertschöpfung verlangt nach einer ganzheitlichen Integration der beiden Managementinstrumente HRM und WM.

gestaltung, Leistungsbeurteilungen und Karrieremaßnahmen die Mitarbeitermotivation zur Wissensteilung entscheidend beeinflussen (Minbaeva et al. 2009).

In der ressourcenbasierten Sicht des Unternehmens (Resource-Based-View) besteht die Aufgabe des HRM darin, Humanressourcen durch entsprechend strategische Maßnahmen für die organisationale Wertschöpfung zu nutzen und leistungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Probst et al. (2002) stellen dar, wie HRM-Praktiken die wissensorientierten Wertschöpfungsprozesse und -ergebnisse im Unternehmen beeinflussen können. Maßnahmen wie die Personalauswahl, -einsatz und die Arbeitsgestaltung können den Ausführungen nach staufreie Wissensflüsse und Lernprozesse generieren. Den Einschätzungen der Autoren zufolge könnte sich das HRM sogar zum „Betreuer organisationalen Wissens“ oder zu einem „Knowledge-Resource-Management“ entwickeln (Probst et al., 2002, S. 3).

Konzeptionelle und empirische Arbeiten zeigen die enge Verbindung zwischen HRM-Praktiken und organisationalen Lernprozessen auf (Rodríguez 2002; Lopez et al. 2005b; Pastor et al., 2010). Studienergebnisse von Lopez et al. (2005b) belegen, dass „high performance human resource practices“ wie zum Beispiel die strategische Personalplanung, Mitarbeiterbeteiligung und die bedingte Belohnung einen positiven Effekt auf organisationale Lernprozesse haben, welche wiederum einen hohen Zusammenhang zur Unternehmensleistung aufweisen. Einen direkten Zusammenhang zwischen HRM-Praktiken und Unternehmenserfolg können die Autoren hingegen nicht nachweisen (Lopez et al., 2005b). Für die unternehmerische Praxis leiten die Autoren ab, dass organisationales Lernen als eine zentrale Unternehmenskompetenz der kollektiven Verantwortung unterliegt, die einer gemeinsamen Strategie und Managementziele bedarf.

Diese Überlegungen greifen wir in vorliegender Untersuchung auf: In einem integrativen Ansatz wird die Bedeutung eines strategischen HRM und Wissensmanagements für die

Unternehmensleistung analysiert. Die Überprüfung der Zusammenhänge erfolgt hierbei anhand eines Strukturgleichungsmodells, welches auf einer repräsentativen Stichprobe deutscher Unternehmen beruht.

Stichprobenbeschreibung

Die Auswahl der zu untersuchenden Unternehmen erfolgte gemäß der Klassifikation des Statistischen Bundesamts (www.destatis.de) nach den Kriterien Betriebsgröße, Branche und Region. Insgesamt wurden 3.401 Unternehmen befragt. Unter den Befragten sind 71 % Geschäftsführer oder benannte Stellvertreter der Geschäftsführung. Der Restanteil der Befragten verteilt sich auf Führungspersonen aus der Personalabteilung oder des strategischen Controllings. Die Stichprobenverteilung der Erhebung nach Betriebsgrößen stimmt ebenso wie die Branchenstruktur mit der Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft nach dem Statistischen Bundesamt überein.

Integratives Wissensmanagement-Rahmenmodell

Im Nachfolgenden sollen die zuvor aufgezeigten Zusammenhänge zwischen strategischem HRM und Wissensmanagement für die Unternehmensleistung empirisch untersucht werden. Hierfür wird ein integratives Rahmenmodell beschrieben und anhand der realisierten repräsentativen Stichprobe von 2.933 Unternehmen mittels eines Strukturgleichungsansatzes getestet. Konkret sollen die Zusammenhänge zwischen strategischem HRM und der Wissensmanagement-Nutzenwahrnehmung, Wissensmanagement¹, Innovationsfähigkeit und Unternehmenserfolg analysiert werden. Es wird angenommen, dass die beiden exogenen Variablen „Strategisches HRM“ und „Nutzen-Wissensmanagement“ das „Wissensmanagement“ positiv beeinflussen. Des Weiteren wird ein positiver Einfluss von „Wissensmanagement“ auf die „Innovationsfähigkeit“ angenommen. Und um schließlich langfristigen Erfolg zu generieren, wird ein positiver Zusammenhang zwischen „Innovationsfähigkeit“ auf „Unternehmenserfolg“ postuliert. Der Unternehmenserfolg wird durch finanzielle und monetäre Kennziffern sowie deren Einschätzung im Vergleich zum Hauptkonkurrenten abgebildet. Das Rahmenmodell sowie die Ergebnisse der Untersuchung sind in der Abbildung 1 aufgeführt.

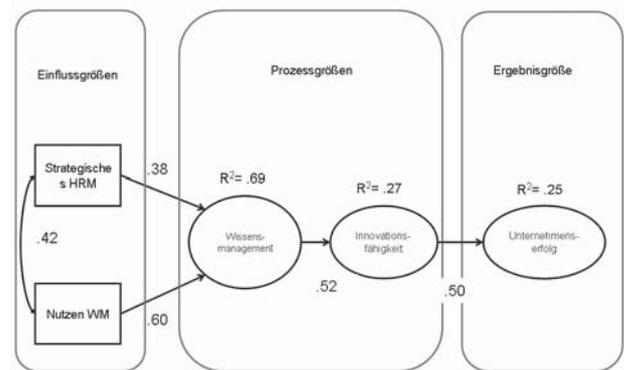
1 Für eine genauere Darstellung der Operationalisierung des Wissensmanagements siehe Kurzfassung der „Studienergebnisse Wissensmanagement 2010: Wettbewerbsfaktor Wissen“ in Pawlowsky et al. (2011) und Pawlowsky/Edvinsson (erscheint in Kürze). Standortvorteil Wissen – Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag

Insgesamt betrachtet zeigt die statistische Analyse, dass erstens das theoretische Modell eine adäquate Beschreibung der empirischen Welt ist, und zweitens erlaubt es Einblicke in die tatsächliche Stärke und Richtung der hypothetischen Beziehungen. Mittels eines Strukturgleichungsansatzes wurden die Beziehungen getestet. Die Betrachtung der Goodness-of-Fit-Indizes, welche angeben, wie gut ein Modell die Daten beschreibt, lassen auf eine hohe Güte des Modells schließen (CFI = .949, NFI = .939, TLI = .940 und RMSEA = .040), was heißt, dass die theoretische Konzeption eine angemessene Beschreibung der Stichprobendaten respektive der empirischen Wirklichkeit ist. Alle Parameterschätzer sind statistisch signifikant ($p < .001$) und konform mit den hypothetischen Annahmen. Die Analyse der jeweiligen Vorzeichen stimmt mit den postulierten positiven Wirkungen überein. Die erklärte Varianz (R^2) der Variable Innovationsfähigkeit beträgt 27 % und der Variable Unternehmenserfolg 25 %. Zudem weisen die Einflussgrößen „Strategisches HRM“ und „Nutzen Wissensmanagement“ jeweils einen signifikanten positiven Einfluss auf das „Wissensmanagement“ auf ($\beta = .38$ bzw. $\beta = .60$) und erklären 69 % der Varianz der Variable „Wissensmanagement“. Die Korrelation von $r = .42$ zeigt den positiven Zusammenhang der beiden externen Variablen „Strategisches HRM“ und „Nutzen Wissensmanagement“. Der Zusammenhang zwischen „Wissensmanagement“ und „Innovationsfähigkeit“ ist positiv ($\beta = .52$). Des Weiteren wird 25 % der Performance erklärt, wobei hier ebenfalls ein hoher signifikanter Zusammenhang ($\beta = .50$) zwischen „Innovationsfähigkeit“ und „Unternehmenserfolg“ durch die Daten bestätigt werden kann.

Fazit

Zusammenfassend legt die vorliegende repräsentative Untersuchung nahe, dass „Strategisches HRM“ und „Nutzen Wissensmanagement“ das „Wissensmanagement“ im Unternehmen positiv beeinflussen. Zudem ist der positive Zusammenhang zwischen „Wissensmanagement“ und „Innovationsfähigkeit“ beachtlich. Letztere leistet wiederum einen wesentlichen Beitrag zum „Unternehmenserfolg“. Hieraus lässt sich ableiten, dass ein aktives Wissensmanagement, welches sich durch die Nutzenwahrnehmung eines systematischen Umgangs mit Geschäftsprozessen, eines systematischen Informationsaustauschs zwischen den Mitarbeitern, einer systematischen Weitergabe von Wissen aus Projekterfahrungen, einer Identifikation von Erfahrungsträgern zur Wissensnutzung sowie einer strategischen Bewertung und Bilanzierung von Unternehmenswissen abzeichnet, Wissensmanagement positiv beeinflusst. Konkret bedeutet dies, je höher der Nutzen dieser Aktivitäten in Unternehmen eingeschätzt wird, desto höher ist das Wissensmanagement ausgeprägt. Des Weiteren verdeutlichen die Ergebnisse einen signifikanten Zusammenhang zwischen strategischem HRM und Wissensmanagement. Hieraus ergibt sich,

Abb. 1: Ergebnisse des integrativen Wissensmanagement-Rahmenmodells



Goodness-of-Fit: CFI=.949, NFI=.939, TLI=.940, RMSEA=.040

Quelle: Eigene Darstellung.

dass Unternehmen, die ihr Personal als strategische Ressource begreifen, deren Personalabteilung einen deutlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, welche eine frühzeitige und an der Geschäftsstrategie orientierte Personalplanung betreiben, die ihre Mitarbeiter aus dem Personalbereich frühzeitig in die strategische Planung mit einbeziehen und die regelmäßig den Qualifikationsbedarf im Unternehmen ermitteln, mehr Wissensmanagementaktivitäten (z. B. Fördern von Mitarbeiterideen, Dokumentation von Geschäftsprozessen, Austausch in Projektteams, Analyse des Wettbewerbsverhaltens) aufweisen.

Der positive Wirkungszusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit (z. B. Positionierung neuer Produkte und Dienstleistungen am Markt, das Vorhandensein von neuartigen Managementkonzepten sowie die Erzielung von Marktvorteilen durch neue Verfahren, Methoden und Herstellungsprozesse) und Unternehmenserfolg bestätigt die Notwendigkeit und Bedeutung der Innovationsfähigkeit für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Kritisch ist anzumerken, dass es sich hier um eine Querschnittuntersuchung handelt und somit keine Aussagen zu Kausalitäten getroffen werden können. Hierzu wären Paneldaten erforderlich.

Für die unternehmerische Praxis implizieren die Ergebnisse, dass eine strategische Ausrichtung des HRM zur Unterstützung eines aktiven Wissensmanagements entscheidend zum Unternehmenserfolg beiträgt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Calantone, R. J./Cavusgil, S. T./Zhao, Y. (2002):** Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. In: *Industrial marketing management* 31 (6), S. 515-524.
- López, S. P./Peón, J. M. M./Ordás, C. J. V. (2005a):** Organizational learning as a determining factor in business performance. In: *The Learning Organization* 12 (3), S. 227-245.
- López, S. P./Peón, J. M. M./Ordás, C. J. V. (2005b):** Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance. In: *Human Resource Development International* 8 (2), S. 147-164.
- Minbaeva, D./Nicolai, F./Snell, S. (2009):** Guest editors' introduction. Bridging the Knowledge Perspective into HRM. In: *Human Resource Management* 48 (4), S. 477-483.
- Pastor, I. M./Santana, M. P./Sierra, C. M. (2010):** Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. In: *The International Journal of Human Resource Management* 21 (13), S. 2452-2467.
- Pawlowsky, P./Gözalán, A./Schmid, S. (2011):** Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland. Eine repräsentative Unternehmensbefragung zum Status quo. Fokus prints 08/11. Lehrstuhl Personal und Führung, TU-Chemnitz. Online verfügbar unter: http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/11-05-19_Studienergebnisse_WM_2010_s.pdf
- Pawlowsky, P./Edvinsson, L. (Hrsg.):** Standortvorteil Wissen – Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit: Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Probst, G./Gibbert, M./Raub, S. (2002):** Wissensmanagement. In: Oechsler, W; Weber, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel
Online verfügbar unter: <http://genevaknowledgeforum.ch/downloads/hwpprobst-gibbertraubtoolkompatibelv.25.04.02.pdf>
- Rodríguez, J. M./de Pablos, P. O. (2002):** Strategic human resource Management: an organizational learning perspective. In: *Human Resources Development and Management* 2 (3/4), S. 249-263.
- Spicer, D. P./Sadler-Smith, E. (2006):** Organizational learning in smaller manufacturing firms. In: *International Small Business Journal* 24 (2), S. 133-156.
- Subramaniam, M. & Youndt M. A. (2005):** The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. In: *Academy of Management Journal* 48 (3), S. 450-463.
- Venkatraman, N./Tanriverdi, H. (2004):** Reflecting "knowledge" in strategy research: Conceptual issues and methodological challenges. In: *Research Methodology in Strategy and Management* Volume 1, 33-65.
- Zack, M. H./McKeen, J. D./Singh, S. (2009):** Knowledge management and organizational performance. An exploratory survey. In: *Journal of Knowledge Management* 13 (6), S. 392-409.
-

SUMMARY

Research question: The article deals with the relationship of strategic Human Resource Management (HRM) and Knowledge Management (KM), the perception of KM-benefits, innovative ability and monetary performance.

Methodology: Quantitative analysis (SEM).

Practical implications: For generating competitive advantage based on superior knowledge, employee knowledge and skills need to be integrated into the learning and knowledge flows of the organization. The human centered perspective on knowledge necessitates that KM and HRM need to be strategically integrated.



PROF. DR. PETER PAWLOWSKY

Lehrstuhl Personal und Führung –
Technische Universität Chemnitz
e-mail: p.pawlowsky@wirtschaft.tu-chemnitz.de

www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/



AYLIN GÖZALAN, M.A.

Lehrstuhl Personal und Führung –
Technische Universität Chemnitz
e-Mail: aylin.gozalan@wirtschaft.tu-chemnitz.de

www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/



SIMONE SCHMID, DIPL.-PÄD.; DIPL.-VW.

Lehrstuhl Personal und Führung – Technische
Universität Chemnitz
e-mail: simone.schmid@wirtschaft.tu-chemnitz.de
www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/

Bindung von Zeitarbeitnehmern – eine Frage der Qualifikation

Von Prof. Dr. Manfred Bornewasser (Universität Greifswald) und Christian Lehmann (Universität Bayreuth)

Im Juni 2011 waren in Deutschland mehr als 900.000 Zeitarbeitnehmer in knapp 17.500 Verleihbetrieben beschäftigt. Der Arbeitskräftebestand in der Arbeitnehmerüberlassung entspricht damit dem der IT- und Telekommunikationsbranche (Bundesagentur für Arbeit, 2012). Für die Vermittlung von Arbeitskräften ist die Zeitarbeit seit geraumer Zeit wichtigster Partner der Jobcenter und Arbeitsagenturen. In Entleihbetrieben hat sich die Arbeitnehmerüberlassung als wichtiges Instrument der externen, numerischen Flexibilisierung bewährt. Vor allem zum Zweck der Bewältigung von Auftragspitzen, aber auch zur befristeten Ausführung von Tätigkeiten in Projekten, für die Unternehmen kein hochwertiges Qualifikationspotenzial bereithalten, wird Zeitarbeit im unteren wie im höheren Qualifikationssegment von Dienstleistern bereitgestellt. Auftragsschwankungen, die Vermeidung des Eingehens von Beschäftigungsrisiken und die Auslagerung von Personalfunktionen, insbesondere im Rahmen der Rekrutierung, sind Hauptmotive von Unternehmen, Zeitarbeit einzusetzen (siehe Abb. 1).

Diese Befunde werden auch durch eine Studie von Baszenski (2011) bestätigt. Damit sind zwei direkte Konsequenzen der Zeitarbeit angesprochen. Zum Ersten wird ein hochgradig produktives betriebliches Arbeitssystem auf der Basis eines gemischten Arrangements von sowohl internen als auch externen Arbeitsmärkten etabliert. Die Beschäftigten des internen Arbeitsmarkts gelten dabei gewöhnlich als gut ausgebildet, engagiert und an das Unternehmen gebunden, die Beschäftigten des externen Arbeitsmarkts, gerade im Fall starker numerischer Ergänzungen, als eher schlecht ausgebildet, weniger engagiert und weniger stark gebunden.

Zum Zweiten wird auf diese Weise eine Kern- oder Stammebelegschaft und eine periphere oder Randbelegschaft innerhalb der Firma gebildet. Das Vorhandensein einer Randbelegschaft erfüllt dabei den Zweck, die Stammebelegschaft systematisch vor extremen Überlastungen zu schützen. Die Peripherie wirkt wie ein Puffer, der Umwelteinflüsse absorbiert und eine Erosion des Qualifikationskerns verhindert (Kalleberg, 2011). Diese Beschreibung trifft genau die Kernannahmen des Core-Periphery-Modells von Atkinson (1984) mit Geringqualifizierten an den Rändern und Hochqualifizierten. Allerdings sind dort alle Randbeschäftigten wie etwa Zeitarbeitnehmer gering qualifiziert. Verschiedenen Untersuchungen zufolge liegt der Helferanteil, also der Anteil von Zeitarbeitnehmern, die über keine tätigkeitsrelevante Berufsausbildung verfügen oder ausbildungsfern eingesetzt werden, deutlich unter 50 % (Lehmann/Ratzmann/Bouncken, 2010). Daraus ergibt sich die Frage, ob das klassische Core-Periphery-Modell auch auf höher qualifizierte Zeitarbeitnehmer übertragen werden kann. Zwar wird auch dort ein gemischtes Arrangement gebildet, jedoch gelten die Beschäftigten des externen Arbeitsmarkts im Vergleich zur Stammebelegschaft in der Regel entweder als gleich oder sogar besser ausgebildet.

Bei diesen Beschäftigten besteht aufgrund der Abhängigkeit der entleihenden Unternehmen und der Besserbezahlung kein Interesse an einer Übernahme. Der hoch qualifizierte Kern wird hier nicht um eine minder qualifizierte Peripherie ergänzt, sondern um noch besser qualifizierte, bezahlte und anerkannte Experten auf Zeit bereichert. Wenn numerische Flexibilisierung z. B. durch eine hohe Anzahl von Ingenieuren

Abb. 1: Gründe für die Nutzung von Zeitarbeit



Quelle: Flex4Work (2011): Zustimmende Nennungen in %, Mehrfachantworten möglich (N=235).

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Faktoren beeinflussen den Aufbau einer erfolgreichen Arbeitsbeziehung zwischen Zeitarbeitnehmern und Entleihunternehmen?

Methode: Fragebogengestützte Erhebungen von Unternehmen mit Zeitarbeitseinsatz und von Zeitarbeitnehmern in Deutschland (2011).

Praktische Implikationen: Erfolgreich gestaltete Arbeitsbeziehungen sind Voraussetzung für Motivation und Leistung. Im Helfersegment sind Erfolge durch verbesserte Integration und Gleichbehandlung zu realisieren. Im Spezialistensegment ist das Spannungsverhältnis von qualifizierter Stammebelegschaft und vorübergehend beschäftigten Fachkräften zu gestalten.

herbeigeführt wird, dann entsteht auch dort ein Core-Periphery-Gefälle. So erledigen z. B. viele externe Ingenieure auf Zeit bestimmte routinierte Konstruktionstätigkeiten, Krankenschwestern oder Ärzte werden auf Zeit eingestellt und IT-Experten nehmen vorübergehend komplexe Systemumstellungen vor. Diese Unterscheidung anhand der Qualifikation der Zeitarbeitnehmer konnten wir in mehreren Studien nachweisen. Nutzen Unternehmen Zeitarbeit, tun sie dies entweder mit einem Schwerpunkt auf Helfern (durchschnittlicher Helferanteil 87 %, Fachkräfte und Akademiker 13 %) oder mit einem Schwerpunkt auf Fachkräften und Akademikern (85 % und 15 % Helfer). 47 % aller Unternehmen nutzen Zeitarbeit im Helfersegment, 53 % eher im Fachkräftebereich (eigene Erhebung 2011, N=503).

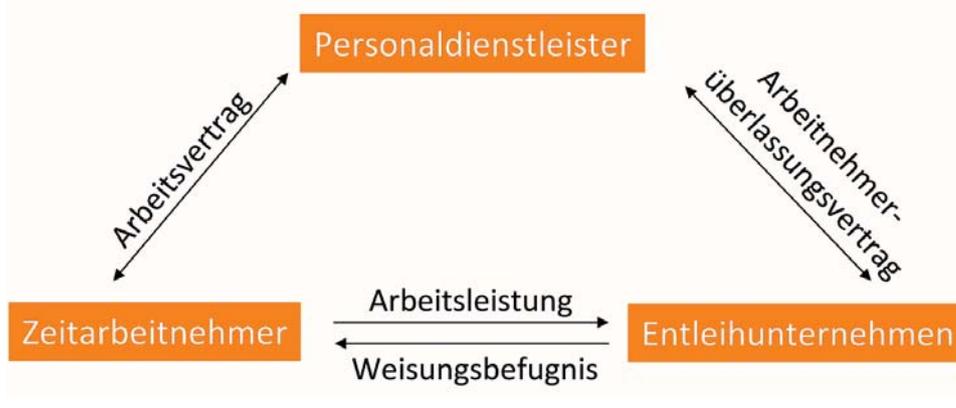
Psychologische Aspekte des Zeitarbeitseinsatzes

Der deutsche Arbeitsmarkt gilt als konservativ und reglementiert. Das schafft für alle Seiten Sicherheit. Sie bildet den Kern des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses in Deutschland (Mückenberger, 1985). Dessen Sicherheit ergibt sich im Wesentlichen aus dem zugrunde liegenden Arbeitsvertrag. Dieser regelt Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und das Arbeitsentgelt und trifft eine Aussage über die vorgesehene

Dauer des Vertrags. Die atypische Beschäftigung hingegen stellt vor allem die Unbefristetheit infrage (Polivka/Nardone, 1996). Dies trifft insbesondere auf befristete Arbeitsverhältnisse, aber auch auf die Zeitarbeit zu, in der zwar u. U. ein unbefristeter Vertrag zwischen Zeitarbeitnehmern und dem Verleihunternehmen besteht, die eigentliche Tätigkeit beim Kunden jedoch zeitlich befristet ist. Zeitarbeit impliziert von daher auch immer Aspekte von Unsicherheit und damit einer Gesundheitsbeeinträchtigung (Galais/Moser, 2009).

Zeitarbeit, Leiharbeit oder Arbeitnehmerüberlassung liegt vor, wenn ein Unternehmen (Verleiher) einem anderen (Entleiher) eigene Mitarbeiter (Zeitarbeitnehmer) gegen Entgelt zur Erbringung von Arbeitsleistungen überlässt (§ 1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz). Dadurch wird das für die Zeitarbeit typische Dreiecksverhältnis konstituiert (siehe Abb. 2). Wie auch andere Beschäftigungsverhältnisse, so sind Zeitarbeitsverhältnisse als relationale Verträge anzusehen. Der zwischen Zeitarbeitnehmer und Personaldienstleister geschlossene Arbeitsvertrag schafft zwar einerseits eine langfristige Beziehung, diese ist jedoch mit Ausnahme der explizit geregelten Vertragsbestandteile wie Arbeitszeit, Arbeitsort und -inhalt und Bezahlung in seiner konkreten Ausgestaltung ungewiss und damit unsicher. Der

Abb. 2: Dreiecksverhältnis der Zeitarbeit



Quelle: Crimmann et al. (2009), S. 5.

Arbeitgeber sucht und sichert sich die Arbeitskraft des Arbeitnehmers, kann aufgrund von Risiken und Unsicherheiten der zukünftigen Entwicklung jedoch zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht exakt vorhersehen, in welcher Art und Weise er die Arbeitskraft einsetzen kann (Baker/Gibbons, 2002). Der Arbeitnehmer ist grundsätzlich bereit, die vereinbarten Beiträge und Leistungen zu erbringen, kann jedoch, wenn seine Beiträge z. B. nicht angemessen wertgeschätzt werden, später von diesem Angebot zurücktreten und Einsatz und Leistung reduzieren. Relationale Verträge haben damit zwar ein stabiles, explizites Fundament, sind in ihrer Ausgestaltung jedoch auf Flexibilität angewiesen, die durch laufende Austauschprozesse erreicht wird (Blau, 1986).

Aus psychologischer Perspektive stellt sich nun die Frage, was die Zeitarbeit an sich und ihre zwei Formen im Speziellen an Implikationen für das etablierte Arbeitssystem mit sich bringen und wie sich diese auf Motivation, Engagement und Bindung der Zeitarbeitnehmer auswirken. Wir wollen dies anhand dreier Thesen kurz diskutieren:

- ▶ 1. Die spezifischen Rahmenbedingungen der Zeitarbeit führen zu Unterschieden zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten im Hinblick auf den Beziehungsaufbau zum Entleihunternehmen.
- ▶ 2. Je nach Segment der Zeitarbeit (gering vs. hoch qualifiziert) entwickeln sich unterschiedliche Austauschbeziehungen zwischen Entleiher und Zeitarbeitnehmer.
- ▶ 3. Die Ausgestaltung der spezifischen Austauschbeziehung ist ein wesentlicher Einflussfaktor für Motivation und Bindung und damit für die Leistung der Zeitarbeitnehmer.

Zeitarbeit vs. Stammbeschäftigung

Das triadische Verhältnis führt zunächst dazu, dass wichtige explizite Gestaltungsparameter, wie das Arbeitsentgelt oder die Arbeitsinhalte, nicht direkt zwischen Zeitarbeitnehmer und Entleiher, sondern mit dem jeweils anderen Partner ausgehandelt werden (siehe Abb. 2). Ebenso haben Zeitarbeitnehmer selten Zugang zu Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Entleihunternehmen und sie werden deutlich weniger qualifiziert (Fischer/Bouncken, 2011). Dies führt dazu, dass die Verhandlungsmasse beider Partner auf eher implizite oder soziale Faktoren wie Gleichbehandlung, Wertschätzung usw. verlagert wird. Austauschprozesse zwischen Entleiher und Zeitarbeitnehmer stehen auf einem deutlich weniger stabilen Fundament und sind in höherem Maße auf soziale Ressourcen ausgerichtet, als es für die Stammbeschäftigten der Fall ist.

Dazu kommt der in der Regel von vornherein befristete Einsatz der Zeitarbeitnehmer, sodass auch langfristig angelegte ökonomische und soziale Ressourcen sich nur bedingt ausbilden und Zeitarbeitnehmer von den wichtigen mikropolitischen Prozessen ausgeschlossen werden. Dies führt

zu einer paradoxen Situation für das Entleihunternehmen: Einerseits ist es darauf angewiesen, die neuen Mitarbeiter zu integrieren und an das Unternehmen zu binden, um entsprechende Leistungen erwarten zu können, andererseits kann das Unternehmen den Zeitarbeitnehmern aber nur wenig bieten, um dies zu erreichen.

Zeitarbeit von Helfern vs. Zeitarbeit von Fachkräften

Eingangs wurden zwei Segmente der Zeitarbeit unterschieden: Das Helfersegment und das Facharbeiter- oder Spezialistensegment. Für den Beziehungsaufbau zum Entleiher ist diese Differenzierung elementar. Um den Beziehungsaufbau konzeptionell zu erfassen, bietet sich das Modell der „Area of Acceptance“ von Simon (1951) an.

Stellen wir uns vor, ein Unternehmer (in diesem Fall der Entleiher) übt sein Weisungsrecht gegenüber einem Beschäftigten (Zeitarbeitnehmer) aus, um diesen dazu zu bewegen, eine bestimmte Arbeitsleistung zu erbringen. Ob der Zeitarbeitnehmer der Anweisung Folge leistet, hängt von drei Faktoren ab: (a) wie groß die Vor- und Nachteile sind, die der Arbeitnehmer aus dem Befolgen der Anweisung für sich erwartet, (b) wie gut oder schlecht er für eventuelle Nachteile kompensiert wird und (c) ob alternative Beschäftigungen existieren, sodass der Arbeitnehmer kurzfristig den Arbeitsplatz wechseln und sich den Anweisungen des Vorgesetzten entziehen kann. Die Summe der Ausprägungen der drei Merkmale (erwartete Nachteile, Kompensation und Alternativen) bestimmt darüber, was Unternehmer oder andere Vorgesetzte von ihren Untergebenen verlangen können, ohne befürchten zu müssen, dass diese sich den erteilten Anweisungen widersetzen. Der gedankliche Raum, der all jene Anweisungen beinhaltet, die entweder gern oder aber auch nur zähneknirschend und gerade noch so befolgt werden, wird „Area of Acceptance“ bzw. „Akzeptanzbereich“ genannt (siehe Abb. 3). Und genau dieser Akzeptanzbereich unterscheidet sich in den beiden Zeitarbeitssegmenten.

Beschäftigte im Helfersegment üben aufgrund ihrer geringen Eingangsqualifikation in der Regel einfache und weitestgehend standardisierte Tätigkeiten aus. Ihr Wissen ist für das Unternehmen nur von geringer Bedeutung und sie können bei Bedarf jederzeit neu am Arbeitsmarkt beschafft werden. Helfer kommen in vielen Fällen aus der Arbeitslosigkeit und verfügen über keine oder nur wenige alternative Beschäftigungsmöglichkeiten. Die sich ergebende Machtasymmetrie führt zu einer starken Abhängigkeit der Helfer von den Entscheidern aufseiten des Entleihers (Siebenhüter, 2011), die sich bei den betroffenen Zeitarbeitnehmern in einem Gefühl der „Vermarktlichung“ der eigenen Person und Arbeitskraft ausdrückt (Haunschild, 2004). Auf unsere drei Merkmale bezogen, unterliegen Helfer insgesamt einer eher geringen Kompensation bei gleichzeitig geringen Beschäftigungsalternativen. Dies schafft eine vergleichsweise große „Area of Acceptance“

für das Entleihunternehmen, das es sich sogar erlauben kann, äußerst unangenehme Aufgaben an den gering qualifizierten Zeitarbeitnehmer zu vergeben, ohne dass es einen Weggang des Arbeitnehmers befürchten muss, da der Zeitarbeitnehmer über wenig Beschäftigungsalternativen verfügt.

Für Zeitarbeitnehmer im Bereich der Fachkräfte und Spezialisten trifft die wichtige Einschränkung der Abhängigkeit aufgrund fehlender Alternativen nicht zu, der Markt für Fachkräfte ist im Gegensatz zu den Helfern ein Verkäufermarkt. Die dort beschäftigten Zeitarbeitnehmer verfügen über eine hohe Qualifikation, die für das Unternehmen wichtig ist und die nicht ohne Weiteres an anderer Stelle beschafft werden kann. Darüber hinaus sind die ausgeübten Tätigkeiten eher komplex und mit einer umfangreichen Einarbeitung verbunden. Die Zeitarbeitnehmer selbst verfügen in der Regel über alternative Beschäftigungsmöglichkeiten und sind sich ihres Wissens und ihrer Verhandlungsposition bewusst. Da die Vergütung im Vorfeld zwischen Personaldienstleister und Entleiher ausgehandelt und damit auch weitestgehend fixiert wurde und gleichzeitig eine gewisse Unabhängigkeit des Zeitarbeitnehmers vom Entleiher besteht, ist die „Area of Acceptance“ bei qualifizierten Zeitarbeitern deutlich geringer als bei Helfern. Sie wird im Wesentlichen durch die Attraktivität der Arbeitsaufgaben bestimmt.

Motivation, Bindung und Leistungsbereitschaft

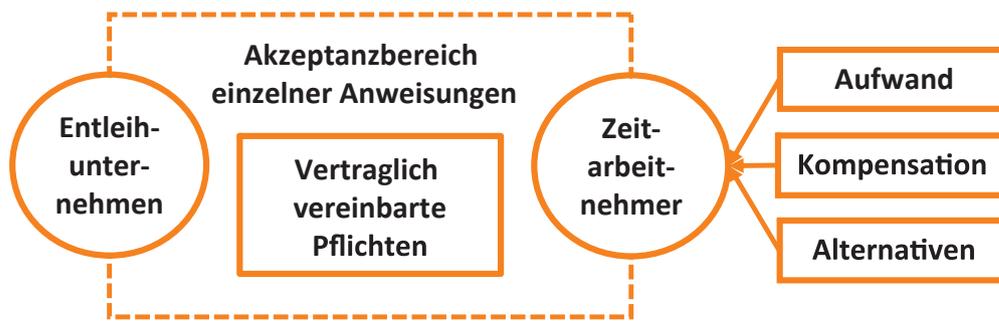
Unsicherheit und damit verbundene Risiken in der Lebensplanung sowie eine unterschiedliche Einbindung in hierarchische Strukturen prägen die Zeitarbeit. Anzunehmen ist, dass diese beiden Aspekte direkte Auswirkungen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten der Zeitarbeitnehmer haben. Dies betrifft insbesondere die Bindung. Die Relationen zu den beteiligten Unternehmen sind komplex: Dort, wo man unbefristet angesiedelt ist (beim Verleiher), kann man keine emotionale Beziehung zur Arbeit entwickeln. Die erbrachte Dienstleistung bietet kaum

Ansatzpunkte für eine affektive Bindung: Die Kontakte zum Personaldienstleister sind eher kurzfristiger Natur, sie beschränken sich auf eine Art Vermittlung und haben vornehmlich transaktionalen Charakter. Eine affektive Bindung ist eher gegenüber einem traditionellen Arbeitgeber zu erwarten, also dort, wo viele Kontakte bestehen und wo Produkte der Arbeit und Erfolge sichtbar werden.

Alle diese Affekte stellen letztlich psychologische Ressourcen dar, die die Leistungsbereitschaft steigern, kostenträchtige Kontrollen erübrigen (z. B. durch geringe Kontrollspannen, aber auch durch aufwendige Qualitätskontrollen) und zur Beherrschung der Prozesse und zur Fehlerfreiheit beitragen. Kein Unternehmen kann produktiv mit entemotionalisierten Mitarbeitern arbeiten. Aber dort, wo man nur vorübergehend beschäftigt ist, kann man keine sichere und stabile Beziehung zum Unternehmen entwickeln.

Die triadische Beziehung und die damit verbundene Bindungskonstellation stellt aber auch für die beteiligten Unternehmen eine Herausforderung dar (vgl. Felfe et al., 2008). Im negativen Fall kommt es zu Loyalitätskonflikten zwischen den beiden „Arbeitgebern“: Ich möchte beim Entleihunternehmen bleiben und mich dort auch emotional binden, aber mein Verleiher verlangt einen Wechsel, weil dieser für ihn lukrativer ist. Auch die entgegengesetzte Konstellation tritt immer wieder in Erscheinung: Ich gehe lieber in die Arbeitslosigkeit und überbrücke den Zeitraum, bis mich der Entleiher wieder einstellt, ehe ich mich anderswohin verleihen lasse und dann nicht mehr herauskommen kann. Für die Beschäftigten besteht zudem die Hoffnung, dass sie über eine andauernde Überlassung heimisch werden: Je länger man (auch mit Unterbrechungen) in ein und demselben Entleihunternehmen beschäftigt ist, desto mehr gleichen sich die emotionalen Erfahrungen an die der Stamarbeitnehmer an. Viele operative Kräfte im Helfergeschäft sind genau auf eine solche längerfristige Bindung in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis aus.

Abb. 3: Darstellung des Akzeptanzbereichs und seiner Einflussfaktoren



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simon, 1951.

Zeitarbeitnehmer im Helfersegment sind zudem durch eine spezifische Zwangssituation geprägt. Viele dieser Arbeitnehmer kommen aus der Arbeitslosigkeit oder verfügen nur über unzureichende Qualifikationen, sodass keine Beschäftigungsalternativen zu erkennen sind. Zeitarbeit bietet dann eine Einstiegsmöglichkeit, die mit der Hoffnung besetzt ist, dauerhaft in die Stammbesellschaft des Entleihunternehmens übernommen zu werden. Diese Aussicht auf den sog. Klebeffekt impliziert eine besondere Dynamik der Bindung, die zunächst durch ein hohes Engagement geprägt ist, das dann, wenn die erwartete Übernahme ausbleibt, wieder reduziert wird. Kommt es zu längeren Überlassungen, geht die Enttäuschung wieder zurück. Instabile Bindungen prägen das Bild (Bornewasser, 2011).

Fachkräfte und Spezialisten sind in der Regel unabhängig und verfügen über Alternativen. So können sich Anästhesisten etwa über Personaldienstleister für kurze Zeitperioden im In- und im Ausland auf Honorarbasis vermitteln lassen. Hier sind vorwiegend ökonomische Ressourcen von Belang, eine affektive Bindung kann oftmals gar nicht entstehen, ist aber auch aufgrund der Bereitschaft zu stetigem Wechsel nicht zu erwarten. Kurzfristigkeit und gleichzeitige Bindungslosigkeit charakterisieren den Experten mit Spezialwissen.

Verbesserung der Situation im Entleihunternehmen

Das triadische Arbeitsverhältnis muss durch gezielte Information an Transparenz gewinnen. In dem Dreiecksverhältnis ist der Arbeitnehmer im Helfersegment das schwächste Glied und stets von Verantwortungsdiffusionen zwischen den beiden Unternehmen bedroht. Aufklärung und Unterstützung sind angezeigt. Drohende Image- und Reputationsverluste von Unternehmen sollten Motivation genug sein, die Überlassung gesetzeskonform, transparent und fair zu gestalten.

Entleihende Unternehmen müssen sich auf die veränderte Situation infolge der externen Flexibilisierung einstellen. Die aufgemachte Grenze zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmerschaft verlangt nach konkreten Integrationsmaßnahmen, um die Mitwirkungsbereitschaft auch bei kalkulierbarer Nicht-Übernahme zu erhöhen und vielfältige Formen des Opportunismus zu reduzieren. Hierzu bedarf es eines Qualitätsmanagements, in dem z. B. die Standardisierung der Einstellung, der Einarbeitung, der Leistungsbewertung und auch der Abmeldung von Zeitarbeitnehmern etabliert wird. Eine entscheidende Rolle spielen die unmittelbaren Vorgesetzten, die das erlebbare und oftmals als ungerecht erlebte Hierarchie- und Machtverhältnis im Entleihunternehmen spürbar prägen.

Für die Verleihunternehmen stellt sich die Aufgabe, die direkten Macht- und Weisungsverhältnisse in den Entleihunternehmen im Sinne ihrer vermittelten Arbeitskräfte stärker zu beeinflussen. Auch die Betriebsräte in den Entleihunternehmen sind aufgefordert, diesen Aspekt stärker zu fokussieren. Equal-Pay und Equal-Treatment stellen gleichwertige Ziele in

dem Unterfangen dar, die Zeitarbeitnehmer – wenn auch nur vorübergehend – mit der Stammbesellschaft gleichzustellen.

Konsequenzen für die Personalarbeit

Zeitarbeit bietet Unternehmen, insbesondere vor dem Hintergrund des Kündigungsschutzgesetzes, eine hervorragende Chance zur Flexibilisierung, die sie voraussichtlich auch zukünftig intensiv nutzen werden. Das negative Image der Zeitarbeit als Instrument der Lohndrückerei und Verdrängung gesellschaftlicher Verantwortung ist spätestens mit der Novellierung des AÜG überholt. Die letzten Änderungen und die anstehenden Neuerungen hinsichtlich Equal-Pay verbessern zumindest die expliziten Arbeitsbedingungen der Zeitarbeitnehmer und verhindern weitgehend den missbräuchlichen Einsatz. Ein „Kriterienkatalog Zeitarbeit“ der Initiative Qualitätssiegel Zeitarbeit zeigt Aspekte auf, die bei verantwortungsvoller Überlassung zu beachten sind.

Zeitarbeit ist nicht Zeitarbeit. Differenzierung ist erforderlich. Obgleich das klassische Modell der Zeitarbeit als gering qualifizierter Randbesetzung weiterhin existiert, entwickelt sich seit einigen Jahren ein zweites Segment der Überlassung von hoch qualifizierten Fachkräften und Spezialisten. Beide Segmente unterscheiden sich fundamental voneinander in Bezug auf die Art der Austauschverhältnisse zwischen Zeitarbeitnehmer und Entleiher. Während im Helferbereich Zeitarbeitnehmer weiterhin als weitestgehend austauschbar angesehen werden, verfügen die Arbeitnehmer im qualifizierten Segment durch die Einzigartigkeit ihres Wissens über eine vergleichsweise hohe Verhandlungsmacht. Diese „Qualifikationsschere“ wird in den kommenden Jahren mit zunehmendem Fachkräftemangel weiter auseinandergehen. Die externe numerische Flexibilisierung schafft insbesondere im Helfersegment ein Qualifizierungsproblem. Generell ist der Arbeitgeber für die betriebliche Fortbildung zuständig. Aufgrund der Aufspaltung der Arbeitgeberfunktion kommt es jedoch im Bereich der Qualifizierung zu einer besonderen Situation: Angesichts der möglichen Übernahme des überlassenen Zeitarbeitnehmers besteht seitens des Personaldienstleisters keine ausgeprägte Bereitschaft zur Qualifizierung. Diese besteht aber auch seitens des Entleihunternehmens nicht, weil entweder ohnehin nur Helfertätigkeiten auszuüben sind bzw. die nur vorübergehende Beschäftigung eine Qualifizierung nicht lukrativ erscheinen lässt (Fischer/Lehmann 2011). In diesem Kontext stellt sich einerseits die Frage, ob finanzielle Ablösezahlungen ein Mittel sein könnten, die fortlaufende Qualifizierung zu sichern. Andererseits werfen gerade die Helfertätigkeiten in hoch standardisierten technischen Systemen die Frage auf, welche Art von Qualifizierung hier über ein lokales Anlernen überhaupt angezeigt ist.

Infolge dieser Entwicklungen müssen Personalverantwortliche Wege finden, Zeitarbeitnehmer beider Segmente für die

Dauer des Einsatzes besser zu integrieren. Im gering qualifizierten Segment erscheinen Gleichbehandlung, Fairness und ein gewisses Maß an Mitbestimmung als wichtige Instrumente zur Steigerung von Motivation, Bindung und Leistung sowie der Aufrechterhaltung der Gesundheit der Zeitarbeitnehmer. Das oftmals leere Versprechen einer Übernahme wirkt sich hier langfristig eher negativ aus. Im Segment der höher Qualifizierten sind es vor allem die Befindlichkeiten der Stammbeschäftigten gegenüber den Externen, die es abzubauen gilt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Atkinson, J. (1984):** Flexibility, uncertainty and manpower management. IMS report No. 89. Brighton.
- Baker, G./R. Gibbons, et al. (2002):** Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics* 117(1), S. 39-84.
- Baszenski, N. (2011):** Flexibilität als Wettbewerbsvorteil: Wo deutsche Unternehmen schon up to date sind und wo sie noch besser werden können, in: *Betriebspraxis und Arbeitsforschung*, 209, S. 8-15.
- Blau, P. (1986):** Exchange and power in social life. Transaction Publishers, New York.
- Bornewasser, M. (2011):** Duales Commitment: Eine theoretische Herausforderung für das traditionelle Commitment-Konzept. In *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess*. GfA Press, Dortmund. S. 711-714.
- Bundesagentur für Arbeit (2012):** Arbeitsmarkt nach Branchen: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und gemeldete Arbeitsstellen nach Wirtschaftsabschnitten. Nr. 01/12. Nürnberg.
- Crimmann, A./Ziegler, K./Ellguth, P./Kohaut, S./Lehmer, F. (2009):** Forschungsbericht zum Thema Arbeitnehmerüberlassung: Endbericht zum 29. Mai 2009. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Forschungsbericht Arbeitsmarkt, Nr. 397. Nürnberg.
- Felfe, J./Schmook, R./Six, B. (2008):** Die Bedeutungen kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, Nr. 5, S. 97-107.
- Fischer, H./Bouncken, R.B. (2010):** Qualifizierung in der Zeitarbeit – Defizite, Rahmenbedingungen und Handlungsempfehlungen im Lichte empirischer Untersuchungen. *Bayreuth reports on strategy (BaRoS)*. Nr. 3, <http://opus.uni-bayreuth.de/volltexte/2011/818/>
- Fischer, H./Lehmann, C. (2011):** Qualifizierung in der Zeitarbeit. In: Bouncken, R.B. und Bornewasser, M. (Hrsg.) *Beiträge zur Flexibilisierung Band 1 – Schwerpunkt Zeitarbeit*, Bayreuth/Greifswald, S. 109-136.
- Galais, N./Moser, K. (2009):** Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers. *Human Relations*, 62, S. 589-620.
- Haunschild, A. (2004):** Flexible Beschäftigungsverhältnisse. Effizienz, institutionelle Voraussetzungen und organisationale Konsequenzen. Habilitationsschrift, Hamburg.
- Kalleberg, A.L. (2011):** Good jobs, bad jobs. The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s. Russell Sage Foundation, New York.
- Lehmann, C./Ratzmann, M./Bouncken, R. B. (2010):** Erhebung Mittelständische Zeitarbeit. *Bayreuth Reports on Strategy (BaRoS)*, Nr. 1, <http://opus.uni-bayreuth.de/volltexte/2010/734>.
- Mückenberger, U. (1985):** Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. *Zeitschrift für Sozialreform*, Jg. 31, Nr. 7, S. 415-434.
- Polivka, A. E./Nardone, T. (1996):** On the definition of contingent work. *Monthly Labor Review*, Nr. 112, S. 9-16.
- Siebenhüter, S. (2011):** Integrationshemmnis Leiharbeit – Auswirkungen von Leiharbeit auf Menschen mit Migrationshintergrund. *OBS-Arbeitsheft* Nr. 69, Frankfurt a.M., Otto Brenner Stiftung.
- Simon, H. A. (1951):** A formal theory of the employment relationship. *Econometrica* 19(3), S. 293-305.
-



PROF. DR. MANFRED BORNEWASSER
 Universität Greifswald, Lehrstuhl für
 Sozialpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie
 e-mail: bornewas@uni-greifswald.de
www.flex4work.de



CHRISTIAN LEHMANN, DIPL.-KFM.
 Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation
 e-mail: christian.lehmann@uni-bayreuth.de
www.flex4work.de

SUMMARY

Research question: Which factors take influence on the establishment of a successful employment relation between temporary agency workers and client firms?

Methodology: Survey-based questionnaire studies among client firms and temporary agency workers in Germany (2011).

Practical implications: A successfully arranged employment-relation is a precondition of temporary workers' motivation and job performance. Concerning helpers successful employment relations are to be based on a wide-ranging integration and equal treatment. In the field of specialists the competitive relation of the qualified core workers and the temporarily employed specialists has to be regulated.

Innovativ und zukunftsfähig: Potenziale von Frauen in der industriellen F&E

Von **Kathrin Mahler Walther** (EAF) und **Dr. Helga Lukoschat** (EAF und Femtec)

Über die Karrierechancen von Frauen wird in diesen Tagen intensiv diskutiert. Unternehmen setzen sich Ziele und wollen den Anteil von Frauen in Führungspositionen steigern. Ein wichtiger Impuls, doch kann es dabei nicht bleiben. Wer langfristig und nachhaltig das Potenzial von Frauen nutzen will, muss viel bewegen: In den Köpfen, in den Strukturen und in den Prozessen.

Wie Unternehmen optimale Bedingungen für die Entwicklung und den Aufstieg hoch qualifizierter Frauen schaffen können, stand im Mittelpunkt des Projekts „Schlüsselfaktor F&E. Personalstrategien für die Zukunft entwickeln: Potenziale von Frauen nutzen“. Dieses führte die EAF (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin) zwischen 2009 und 2011 in Kooperation mit der Bayer Material-Science AG (BMS), der BP Europa SE und der Henkel AG & Co. KGaA und mit Förderung des Ministeriums für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen (MGEPA) durch.

Deutschland gehört zu den führenden Industrienationen weltweit, doch seine Innovationsfähigkeit liegt im Mittelfeld und ist in jüngster Zeit sogar noch gesunken. Der Innovationsindikator des DIW (2009) spricht von „Innovationsbremsen“, benennt hier auch die mangelnde Erschließung des Potenzials von Frauen. Viele Akademikerinnen geben ihre Vollzeitstelle schon nach wenigen Jahren wieder auf – aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit von Karriere mit Kindern und Familie in den Unternehmen und in der Gesellschaft. Wenn es gelänge, ihre Potenziale besser als bisher zu erschließen, hätte dies wichtige wirtschaftliche, personalpolitische und inhaltliche Effekte auf das Innovationssystem.

Das Projektdesign

Vor diesem Hintergrund widmete sich das Projekt „Schlüsselfaktor F&E“ dem Stand der Chancengleichheit in der Forschung & Entwicklung (F&E) der Chemieindustrie. Ziel war es, in Zusammenarbeit mit den genannten Unternehmen Handlungsfelder zur Förderung von Chancengleichheit zu identifizieren, um Veränderungsprozesse anzustoßen und übertragbare Handlungskonzepte zu entwickeln. Hierzu wurden zunächst in den beteiligten Unternehmen Bedarfs- und Organisationsanalysen durchgeführt. Anhand von Organigrammen, Beschäf-

tigtenstatistiken und Berichten des Unternehmens wurde die Ist-Situation untersucht. Daran schlossen sich Interviews mit Forscherinnen und Forschern, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen in der F&E an, die danach ausgewählt worden waren, das Spektrum der Wissenschaftler/innen, u. a. nach Alter, Geschlecht oder Betriebszugehörigkeit in den jeweiligen FuE-Abteilungen möglichst breit abzubilden.

Die Ergebnisse der Bedarfs- und Organisationsanalyse und der Interviews wurden durch die EAF ausgewertet und mit den Unternehmen diskutiert. Auf dieser Grundlage wurden Empfehlungen entwickelt, die teilweise bereits im Rahmen des Projekts in konkreten Maßnahmen umgesetzt wurden. Damit ermöglichen die Erfahrungen im Projekt „Schlüsselfaktor FuE“ intensive Einblicke in den aktuellen Handlungsbedarf, die Handlungsmöglichkeiten und -konzepte einer gleichstellungsorientierten Personalpolitik.

Zur Ausgangslage in der Chemieindustrie

Die Chemie gehört zu jenen Naturwissenschaften, die schon seit Längerem einen vergleichsweise hohen Frauenanteil verzeichnen, in den letzten Jahren ist dieser sogar erheblich angestiegen: 1999 waren 24 % der Absolvent/innen der Diplom- und Wirtschaftschemie weiblich, zehn Jahre später bereits 39 %. Bei der Promotion bewegen sich die Anteile in ähnlichem Rahmen (GDCh, 2010).

Diese positive Entwicklung spiegelt sich auch in der F&E der Chemieindustrie wider: Hier lag der Frauenanteil unter den Akademiker/innen 2003 noch bei 27,5 %, 2009 bereits bei knapp 33 % – und damit deutlich über dem bundesweiten Durchschnitt der industriellen F&E von 12 % (Stifterverband, 2006/2010). Dabei entscheiden sich anteilig inzwischen sogar mehr Frauen als Männer für eine Karriere in der industriellen F&E: Ein knappes Drittel der Promovend/innen der Diplom- und Wirtschaftschemie ging 2009 in die F&E der chemischen Industrie, und zwar 33,2 % der Frauen und 31 % der Männer (GDCh 2010).

In der Chemieindustrie ist es demnach gelungen, die in früheren Studien analysierten Einstiegsbarrieren für hoch qualifizierte Frauen erfolgreich abzubauen. Die Nachwuchspools in den Unternehmen sind heute gut gefüllt. Aber noch kommen die weiblichen Talente nicht oben an. In den Top-Positionen

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie können Unternehmen optimale Bedingungen für die Entwicklung und den Aufstieg hoch qualifizierter Frauen schaffen?

Methode: Bedarfs- und Organisationsanalysen auf Grundlage von Unternehmensberichten und qualitativen Interviews.

Praktische Implikationen: Um Frauen in Führung zu bringen, müssen Unternehmen ihre Prozesse auf Barrieren für Frauen überprüfen. Dies gilt vor allem für Beurteilungskriterien, Karrierewege und Arbeitsmodelle. Chancengleichheit von Frauen und Männern muss als strategisches Thema im Unternehmen verankert werden.

ist nach wie vor kaum eine Frau zu finden: Zwar stieg der Anteil weiblicher Führungskräfte (außertariflich entlohnte Angestellte einschl. Leitende Angestellte) von knapp 8 % im Jahr 1988 auf 22 % im Jahr 2007, unter den leitenden Angestellten von 1,7 % in 1988 auf 11,1 % in 2007 (BAVC, 2008). Wenn die Entwicklung in gleichem Tempo weiter verlaufen würde, dann dauerte es jedoch noch ca. 54 Jahre, bis der Anteil von Frauen unter den leitenden Angestellten ihrem heutigen Anteil unter den Promovierenden der Chemie entspricht. Den Verlust weiblicher Potenziale auf dem Weg nach oben stellt die folgende Abbildung der „Leaky Pipeline“ (siehe Abb. 1) anschaulich dar.

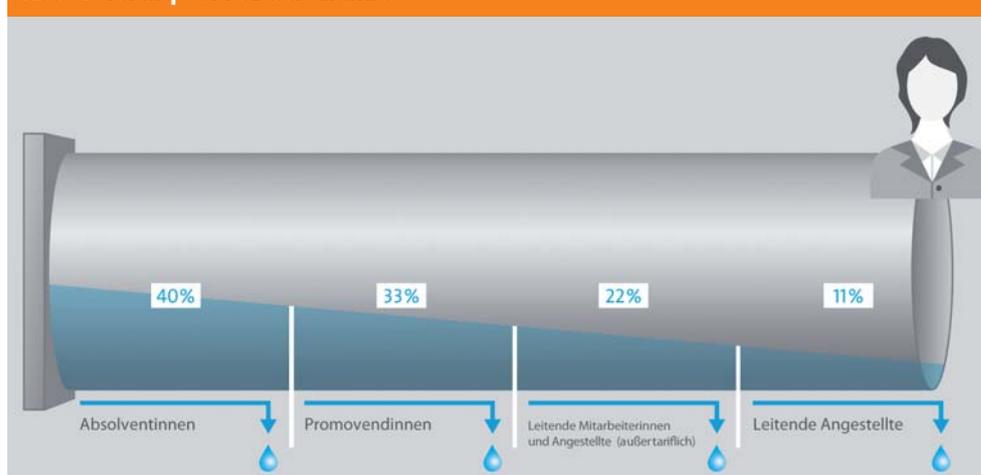
Entgegen gängiger Vorurteile mangelt es den Chemikerinnen auch nicht an Karriereorientierung und Motivation. Im Gegenteil: Die Doktorandinnen der Chemie weisen sogar eine höhere Karrieremotivation auf als ihre männlichen Mitbewerber (Seng/Zimmer, 2008). Doch sinkt die berufliche Zufriedenheit der Frauen mit zunehmendem Alter, während sie bei Männern steigt (Haffner et al. 2006). Die Ergebnisse des Projekts „Schlüsselfaktor F&E“ bestätigen diesen Befund. Nach den Ergebnissen der aktuellen Studie des Verbands

angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e.V. (VAA) hat sich diese Tendenz unter den Führungskräften der chemischen Industrie in den letzten Jahren sogar noch verstärkt (VAA, 2011).

Die Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, künftig auch die Aufstiegsbarrieren für Frauen abzubauen und ihnen mehr Optionen zur beruflichen Weiterentwicklung zu eröffnen. Hierfür bedarf es eines nachhaltigen Wandels der Unternehmenskultur.

Wie das Beispiel der Henkel AG & Co. KGaA zeigt, ist es möglich, durch langfristiges Engagement Bedingungen für Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen zu schaffen, die mit denen der Männer vergleichbar sind. In der Kosmetiksparte engagiert man sich schon seit langer Zeit für das Thema, was sich in einer aktuell vergleichsweise hohen Zahl von Frauen in Führungspositionen niederschlägt. Die „kritische Masse“ von einem Drittel wurde hier bereits erreicht bzw. sogar überschritten. Im Vergleich der drei genannten Unternehmen sind die Forscherinnen bei Henkel am zufriedensten mit ihrer beruflichen Entwicklung, Förderung und Wertschätzung.

Abb. 1: Talentpool F&E der Chemie



Absolventinnen 2007, Promovendinnen 2007, Quelle: GDCh 2010; Chemieindustrie: Leitende Mitarbeiterinnen und Angestellte 2007; Leitende Angestellte 2007, Quelle BACV 2008.

In Führung: Neue Perspektiven für Frauen?

Gesellschaft und Arbeitswelt befinden sich in einem rasanten Wandel. Rahmenbedingungen, Anforderungen und Möglichkeiten verändern sich. Oft heißt es, dass dieser Wandel neue Chancen für Frauen biete. Führung wird heute neu definiert, Kompetenzen wie Kommunikations- und Integrationsfähigkeit – gemeinhin als Stärken von Frauen gesehen – sind stärker gefragt. Könnte der berufliche Aufstieg von Frauen daher zum Selbstläufer werden, wird sich die Balance von Frauen und Männern quasi von selbst entwickeln? Mitnichten!

Die Ergebnisse des Projekts „Schlüsselfaktor F&E“ zeigen, dass es weiterhin dezidierter Strategien und Anstrengungen bedarf, damit Frauen der Aufstieg im Unternehmen gelingt. Hierfür haben wir im Projekt „Schlüsselfaktor F&E“ das folgende Verlaufsschema (siehe Abb. 2) entwickelt: Das Ziel der Gleichbehandlung verlangt zunächst eine differenzierte Analyse von Barrieren für Frauen. Scheinbar neutrale Systematiken und Prozesse wurden in einer traditionellen Monokultur entwickelt, die in Westdeutschland über Jahrzehnte hinweg vom Leitbild des männlichen Familienernährers in einem traditionellen Partnerschaftsmodell geprägt war. Diesen Strukturen sind vordergründig nicht immer sichtbare Ausschlussmechanismen gegenüber Frauen inhärent. Es gilt daher, zunächst das Bewusstsein für diese Mechanismen zu schärfen, um im nächsten Schritt die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung von Chancengleichheit aufzubauen.

Das Projekt hat gezeigt: Um Frauen in Führung zu bringen, müssen Unternehmen ihre Prozesse auf „blinde Flecken“ überprüfen. Dies gilt vor allem für Beurteilungskriterien, Karrierewege und Arbeitsmodelle. Der Veränderungsprozess muss im Rahmen des strategischen Kreislaufs (siehe Abb. 3) regelmäßig überprüft und angepasst werden. Unternehmen müssen ihren weiblichen Nachwuchskräften dezidiert Karriereoptionen eröffnen und sie langfristig an sich binden.

Zentrale Handlungsempfehlungen

Auf der Grundlage der Erfahrungen und Ergebnisse im Projekt wurden zentrale Handlungsfelder identifiziert und Empfehlungen entwickelt (siehe Abb. 4).

Strategische Verankerung ist Voraussetzung

Die strategische Verankerung des Themas ist unabdingbare Voraussetzung eines erfolgreichen Veränderungsprozesses. Die Rolle des Vorstands ist zentral – er muss konsequent und glaubwürdig für das Thema eintreten, nur dann können die Führungskräfte in dem Veränderungsprozess mitgenommen werden. Die Unternehmensstrategie muss Teil der regelmäßigen Kommunikation werden, um auf vielfältige Weise für das Thema zu sensibilisieren und den kulturellen Wandel voranzubringen.

Alle drei am Projekt beteiligten Unternehmen haben das Thema in ihre Konzernstrategie aufgenommen. Damit gehören sie laut einer aktuellen Studie von McKinsey zu den knapp 30 % der Unternehmen in Deutschland, die das Thema unter den Top-10-Punkten auf der strategischen Agenda haben. Durch die bereits erfolgte Umsetzung in die Konzernstrategie sind die Unternehmen vielen anderen Unternehmen einen Schritt voraus (McKinsey, 2010).

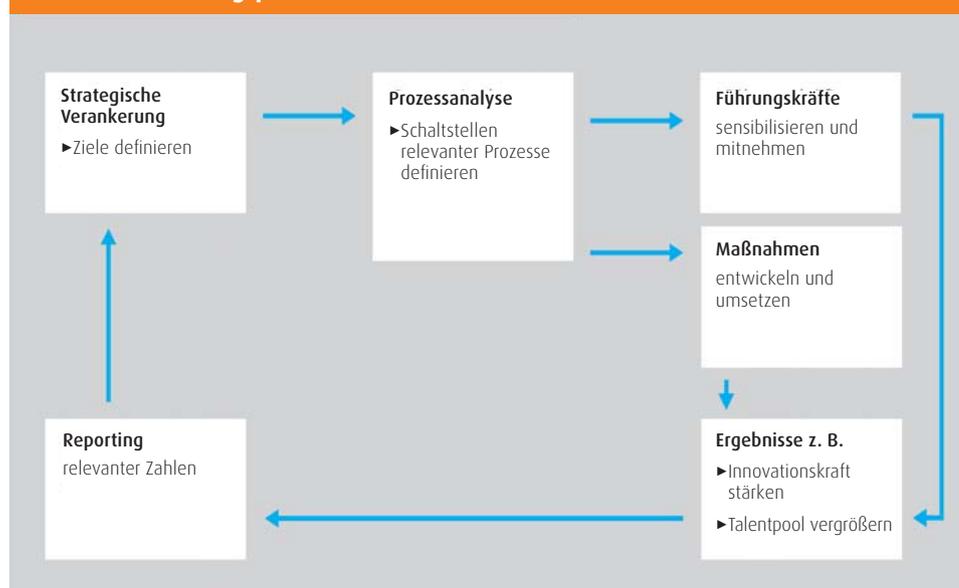
Führungskräfte mitnehmen

Die Offenheit, Kompetenz und Einsatzbereitschaft der Führungskräfte des mittleren Managements spielen eine entscheidende Rolle: Als unmittelbare Vorgesetzte der weiblichen Nachwuchskräfte nehmen sie eine Schlüsselrolle ein. Denn die Karrierechancen der Frauen und Männer sind wesentlich von der Förderung und Bewertung der Vorgesetzten abhängig. Im Rahmen von Workshops und Trainings sollten sie für eine an Chancengleichheit und Diversity orientierte Personalstrategie sensibilisiert und qualifiziert werden.

Abb. 2: Verlaufsschema Gender-Diversity-Kompetenz



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 3: Veränderungsprozesse anstoßen und steuern

Quelle: Eigene Darstellung.

Personal- und -entwicklungsprozesse betrachten

Unternehmen sind bestrebt, die Leistungs- und Potenzialbeurteilung so weit wie möglich zu objektivieren. Doch überall da, wo es nicht mehr nur um die Beurteilung von messbarer Arbeitsleistung geht, spielen auch subjektive Einschätzungen eine Rolle. Deshalb wurden in den Unternehmen zusätzliche Beurteilungskonferenzen geschaffen, bei BP z. B. das bereichsübergreifende „Talent Governance Board“, das dezidiert den Blick auf die weiblichen Talente wirft.

Darüber hinaus ist die Überprüfung von Beurteilungskriterien auf Gendersensibilität ein wichtiger Schritt. Kriterien mögen neutral erscheinen, sind in ihrer Bedeutung für die Geschlechter aber unterschiedlich konnotiert. Vorgesetzte und Beobachter/innen in Personalbeurteilungsverfahren sollten deshalb geschult werden, um kulturelle Unterschiede und daraus resultierende Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen im Blick zu haben.

Sichtbarkeit schaffen

Die Förderung des oder der Vorgesetzten ist nicht nur im Hinblick auf die Beurteilung bedeutsam, sondern auch für die Sichtbarkeit im Unternehmen. Frauen müssen mit ihren Leistungen wahrgenommen werden – im unmittelbaren wie im weiteren beruflichen Umfeld. Frauen sind in ihrer Selbstpräsentation jedoch oft zurückhaltender als ihre Kollegen (vgl. Bultemeier, 2011). Tendenziell warten sie eher, insbesondere am Karrierestart, dass Vorgesetzte ihnen eine Aufgabe zutrauen. Diese Zurückhaltung kann den Eindruck erzeugen, sie wären an Karriere nicht interessiert. Doch der Eindruck täuscht

– sie registrieren sehr wohl, wenn ihre Kollegen an ihnen vorbeiziehen. Die Vorgesetzten müssen deshalb ihre weiblichen Nachwuchskräfte besonders im Blick haben. Dabei geht es nicht um Sonderbehandlung, aber um Aufmerksamkeit und Bewusstsein für die besondere Situation von Frauen in einer klassisch männlich dominierten Branche. Gleichbehandlung allein stellt eben noch keine Chancengleichheit her.

Entgeltgleichheit von Frauen und Männern prüfen

Selbstverständlich haben die Unternehmen ihre Vergütungssysteme auf Geschlechterungleichheiten überprüft. Das Problem liegt in der Ausgestaltung. Dabei spielen variable Gehaltsbestandteile eine Rolle sowie die Entwicklung von der Ist- zur Sollleistung. Unter den befragten Frauen entstand der Eindruck, dass es für sie in der Regel länger dauert, den Soll-Level zu erreichen. Darüber hinaus ist die Eingruppierung auch für den Fall der Rückkehr aus der Elternzeit bedeutsam. Unternehmen sollten diese Faktoren regelmäßig überprüfen.

Unternehmenskultur für Frauen öffnen

Frauen in der Chemieindustrie bewegen sich in einer Kultur, die sich an traditionellen männlichen Erwerbsbiografien orientiert. Das führt zur Unsicherheit in der eigenen Rolle. Frauen sehen sich mit Double-Bind-Botschaften konfrontiert: Verhalten sie sich typisch weiblich, gelten sie als zickig. Passen sie sich aber ihren Kollegen an, gelten sie als nicht authentisch und vermännlicht.

Die Rede von Vorbildern klingt zwar etwas antiquiert, doch tatsächlich zeigen die Interviews im Projekt, wie wichtig diese

für die Orientierung und Motivation sind. Wo keine Frauen in Führungspositionen sind, herrschen Zweifel, ob Chancen für Frauen vorhanden sind. Frauen brauchen deshalb auch eigene Kommunikationsräume wie Netzwerke und Mentoring-Programme. So hat sich beispielsweise aus dem Projekt heraus bei Bayer Material-Science ein Networking-Programm von weiblichen Nachwuchs- und Führungskräften entwickelt. Dabei müssen sich beide Geschlechter aufeinander zubewegen und eine gemeinsame Kultur des Miteinanders entwickeln. Es wäre weder sinnvoll für die Unternehmen noch von den Frauen akzeptiert, wenn diese sich vollständig in bisherige Systeme einfügen und traditionelle Muster kopieren müssten. Zu einer zukunftsfähigen, an Chancengleichheit und Diversity orientierten Unternehmenskultur gehören situationsangemessene, flexible Führungsstile von Männern und Frauen ebenso wie Spielräume für Vereinbarkeit, gemeinsame Gesprächskulturen und Netzwerke.

Freiräume schaffen für Karriere

Die Vereinbarkeit von Karriere und Kindern ist eine bedeutende Barriere für die Karriere von Frauen. In den Interviews wurde u. a. berichtet, dass Frauen nicht befördert wurden, weil angenommen wurde, sie könnten schwanger werden. Sind Kinder da, wird es oft schwierig, den hohen Anforderungen an Flexibilität und Verfügbarkeit gerecht zu werden. Wer eine Zeit lang seine Berufstätigkeit unterbricht oder reduziert – sei es für Kinder, für Pflege, für Weiterbildung oder auch für bürgerschaftliches Engagement – hat es schwer, wieder auf die „Potenzialliste“ zu kommen. Hier geht es vor allem um flexible Arbeitsmodelle und um flexiblere Karrierewege.

Männern Spielraum für neue Rollen eröffnen

Häufig beschränkt sich die Diskussion über Vereinbarkeit darauf, Sondermodelle für Frauen zu schaffen. Doch eine nachhaltige Änderung der Unternehmenskultur und damit reale Karrierechancen für Frauen, die nicht mehr durch Quoten befördert werden müssen, können nur im Miteinander erreicht werden – wenn auch Männer in ihrer Verantwortung als Väter gesehen werden, wenn auch sie in Elternzeit gehen und Vereinbarkeit als tagtägliche Herausforderung bewältigen. Die Studien der EAF und der Bertelsmann-Stiftung zeigen, dass Männer heute häufig mit stärkeren Barrieren konfrontiert sind als Frauen, wenn sie Freiräume für die Familie in Anspruch nehmen wollen (Lukoschat/Walther, 2006; Walther/Lukoschat, 2008). Umso wichtiger ist es, Männer aktiv einzubeziehen.

Dual Career unterstützen

Immer mehr Frauen und Männer stehen vor der Herausforderung, zwei Karrieren miteinander in Einklang zu bringen und diese ggf. mit Kindern zu verbinden. Dies wird besonders dann schwierig, wenn internationale Mobilität gefragt ist. In allen

Abb. 4: Guideline Genderkompetenz im Personalmanagement

✓	das Thema strategisch verankern
✓	die Führungskräfte mitnehmen
✓	Personalbeurteilungs- und -entwicklungsprozesse in den Blick nehmen
✓	Orientierung geben
✓	Frauen Sichtbarkeit geben
✓	die Entgeltgleichheit von Frauen und Männern überprüfen
✓	die Unternehmenskultur für Frauen öffnen
✓	Freiräume schaffen für Karriere
✓	flexible Karrierewege und Arbeitsmodelle entwickeln
✓	den Elternzeitprozess gestalten
✓	Männern Spielraum für neue Rollen eröffnen
✓	Dual Career unterstützen
✓	Führungskräfte in die Verantwortung nehmen
✓	das Engagement von Führungskräften wertschätzen

Quelle: Eigene Darstellung.

Unternehmen ist dies wichtige Voraussetzung für die berufliche Entwicklung. Dafür brauchen die Paare die Unterstützung der Unternehmen. Auslandseinsätze sollten deshalb genau geprüft werden: Was ist das Ziel? Lässt sich dieses auch über einen kürzeren Auslandsaufenthalt erreichen? Wenn nicht – wie kann die Arbeitssuche des Partners/der Partnerin unterstützt werden, z. B. durch regionale Netzwerke mit anderen Unternehmen?

Ziele setzen

Für Unternehmen ist es in vielen Bereichen selbstverständlich, über Kennzahlen zu steuern und Zielvereinbarungen zu treffen.

Um auch Chancengleichheit im Unternehmen mit deutlichem Nachdruck zu verfolgen, können Zielvorgaben sehr hilfreich sein, flankiert z. B. von der Regel, dass für die Besetzung von Führungspositionen immer mindestens eine Frau und ein Mann auf der Auswahlliste stehen müssen. In den Interviews spielte dieses Thema immer wieder eine Rolle. Ein großer Teil der befragten Frauen und Männer sah in einer Zielvorgabe ein probates Mittel für wirksame Veränderungen.

Führungskräfte, die sich diesen Anforderungen stellen und den Veränderungsprozess voranbringen, haben in der Regel einen erhöhten Aufwand, z. B. in der Koordinierung und Führung von Beschäftigten in flexiblen Arbeitsmodellen. Führungskräfte, die Genderkompetenz aufgebaut haben und diese einsetzen, sind Promotoren des Wandels. Sie sollten durch das Unternehmen sichtbar wertgeschätzt werden – nicht zwangsläufig in materieller, zumindest aber in ideeller Weise.

Fazit

Die Chemieindustrie ist in Bewegung gekommen: Die wirtschaftliche Notwendigkeit der Förderung einer an Chancengleichheit und Vielfalt orientierten Unternehmenskultur führt zur strategischen Verankerung des Themas durch die Unternehmensleitung. Die Einstiegsbarrieren für Frauen sind abgebaut, doch der weibliche Nachwuchs ist nach wie vor mit zahlreichen Aufstiegsbarrieren konfrontiert. Langfristig stehen alle Unternehmen vor der Herausforderung, über die Entwicklung einzelner Maßnahmen hinaus einen komplexen Veränderungsprozess anzustoßen und eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die Frauen und Männern gleichermaßen neue Spielräume eröffnet.¹

1 Zentrale Ergebnisse und Empfehlungen, Porträts der beteiligten Unternehmen und Interviews mit hochkarätigen Unternehmensvertretern wurden in der Abschlusspublikation „Schlüsselfaktor F&E“ veröffentlicht. Diese ist zu beziehen über: EAF, Schumannstr. 5, 10117 Berlin, Tel.: 030-28879840, info@eaf-berlin.de, www.eaf-berlin.de

SUMMARY

Research question: How can companies provide optimal conditions for the development and career advancement of highly qualified women?

Methodology: Requirements and organizational analysis based on company reports and qualitative interviews etc.

Practical implications: In order to bring women into leadership, companies should review their processes to identify barriers for women. This is especially important for assessment criteria, career paths and work patterns. Equality between women and men should be established in the organization as a strategic issue.



DR. HELGA LUKOSCHAT

Vorstandsvorsitzende und Geschäftsführerin der EAF sowie Geschäftsführerin der Femtec
e-mail: lukoschat@eaf-berlin.de
www.eaf-berlin.de



KATHRIN MAHLER WALTHER

Vorstand und Stv. Geschäftsführerin der EAF
e-mail: mahler-walther@eaf-berlin.de
www.eaf-berlin.de

LITERATURVERZEICHNIS

BAVC (Hg.) (2008): Führungskräfte Strukturerhebung. Wiesbaden.

Bultemeier, Anja (2011): Neue Spielregeln in Unternehmen: Wie können Frauen davon profitieren? In: Boes, Andreas/Bultemeier, Anja/Kämpf, Tobias/Trinczek, Rainer (Hg): Strukturen und Spielregeln in modernen Unternehmen und was sie für Frauenkarrieren bedeuten (können). Arbeitspapier 2. München. <http://www.frauen-in-karriere.de>

DIW (Hg) (2009): Innovationsindikator Deutschland 2009. Berlin. http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.342328.de/diwkompakt_2009-051.pdf

GDCh, Gesellschaft deutscher Chemiker e.V. (Hg.) (2010): Chemiestudien-gänge in Deutschland. Statistische Daten 2009. Frankfurt am Main.

Haffner, Y./Könekamp, B./Krais, B. (2006): Arbeitswelt in Bewegung. Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen. Bonn.

Lukoschat, H./Walther, K. (2006): Karrier(e)ck Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh.

McKinsey & Company (Hg.) (2010): Women Matter 4. Women at the top of corporations. Making it happen. Paris.

Seng, A./Zimmer, M. (2008): Frauen in der industriellen Forschung, Entwicklung und Innovation in der chemischen Industrie in Nordrhein-Westfalen. Abschlussbericht, Version 2.0. Essen.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) (2006): FuE-Datenreport 2005/06, Forschung und Entwicklung in der Wirtschaft, Bericht über die FuE-Erhebungen 2003 und 2004. Essen.

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.) (2010): FuE Datenreport 2010. Analysen und Vergleiche. Essen.

VAA (2011): Chancengleichheit 2010. Umfrage zur beruflichen Situation weiblicher und männlicher Führungskräfte. Köln 2011.

Walther, K./Lukoschat, H. (2008): Kinder und Karrieren: Die neuen Paare. Verlag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Personalstrategie: Folgen für die Performance

Forschungsergebnisse stützen die Annahme, dass eine kritische Anwendung ausgewählter Personalpraktiken den Unternehmenswert erhöhen kann.

Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität zu Köln), Dr. Jörg Korff (EnBW) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (FOM Bonn)

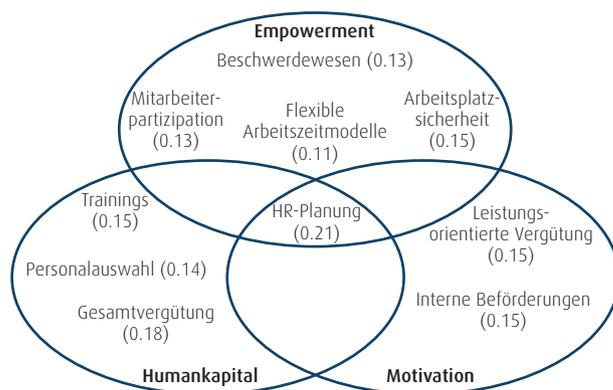
Laut einer aktuellen Umfrage der DGFP unter HR-Professionals besitzen ca. 50 % der untersuchten Unternehmen eine schriftlich fixierte Personalstrategie. Innerhalb dieser Gruppe stimmen fast alle Befragten der Aussage zu, dass die Personalstrategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist (Sedlacek/Geighardt-Knollmann, 2011, S. 13). In (veröffentlichten) Personalstrategien einzelner Unternehmen gilt die Notwendigkeit der Bezugnahme auf die Unternehmensstrategie als Selbstverständlichkeit. Beim Blick auf die konkreten Inhalte ist die Unternehmensspezifität dann jedoch bestenfalls noch in Spuren erkennbar, viele Personalpraktiken werden nahezu identisch aufgeführt, es werden Personalstrategien für diversifizierte Konzerne einheitlich formuliert, und der Rückschluss aus der Personalstrategie auf das jeweilige Unternehmen ist kaum mehr möglich. Es stellt sich die Frage, wie wichtig diese Passung zwischen HR-Strategie und Unternehmensstrategie ist und ob es empirische Evidenz für Personalpraktiken gibt, die – unabhängig von der Unternehmensstrategie – den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können.

Richtungweisend für die empirische Untersuchung dieser Fragestellungen ist die Studie von Mark Huselid (1995), in der er öffentlich verfügbare Daten von fast 1.000 US-Unternehmen zur finanziellen Performance mit einem Fragebogen zu deren HR-Praktiken kombinierte. Er konnte zeigen, dass Unternehmen, die Bündel von komplementären Personalpraktiken (sogenannte High-Performance-Work-Systems) anwenden, signifikant geringere Fluktuation, höhere Produktivität und Profitabilität sowie einen höheren Unternehmenswert aufweisen. Interessanterweise war die Ausrichtung der Personalpraktiken an der Unternehmensstrategie jedoch nicht mit einer höheren Profitabilität verbunden. Inzwischen liegen zahlreiche weitere empirische Studien vor, auf die wir im Folgenden eingehen wollen. Zunächst betrachten wir dazu die Ergebnisse zu einzelnen Personalpraktiken, anschließend gehen wir auf die Bedeutung einer Passung zwischen Unternehmens- und Personalstrategie ein. Abschließend analysieren wir die Bedeutung der empirischen Ergebnisse für die Personalpraxis und ziehen Schlussfolgerungen daraus.

Welche Personalpraktiken erhöhen die Performance?

Combs und Kollegen (2006) fassen in einer Metaanalyse 92 Einzelstudien zum Zusammenhang von Personalpraktiken und Unternehmenserfolg systematisch zusammen. Insgesamt wurden 13 verschiedene Personalpraktiken untersucht, die in der wissenschaftlichen Literatur zum strategischen Personalmanagement als erfolgswirksam diskutiert wurden. Diese verschiedenen Praktiken lassen sich zu drei Gruppen zusammenfassen. Es gibt HR-Praktiken, die (1) die Mitarbeitermotivation erhöhen sollen, (2) das Humankapital der Mitarbeiter, also deren Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, beeinflussen und (3) Praktiken des Empowerments, bei denen Verantwortung an die Mitarbeiter abgegeben wird. Abbildung 1 fasst die Ergebnisse von Combs und Kollegen zu den einzelnen Praktiken zusammen. Für zehn der 13 Praktiken ließ sich ein signifikanter, positiver Zusammenhang zum Unternehmenserfolg herstellen. Die Stärke dieser Effekte ist als Korrelationskoeffizient ebenfalls bei den einzelnen Maßnahmen dargestellt. Für Trainings zeigt sich z. B., dass das Ausmaß, in dem Trainings im Unternehmen eingesetzt werden, zur = 0.15 mit dem Unternehmenserfolg korreliert. Es gibt also in allen drei Gruppen Maßnahmen, die in ähnlicher Weise positiv mit dem Unternehmenserfolg zu-

Abb. 1: Wirksamkeit von Personalpraktiken auf den Unternehmenserfolg



Quelle: nach Liu/Combs/Ketchen/Ireland, 2007.

sammenhängen. Kein signifikanter Zusammenhang ergab sich in der Studie dagegen für Leistungsbeurteilungen, Teamarbeit und Informationsaustausch. Insgesamt ist die Höhe aller dargestellten Effekte schwach bis moderat, allerdings lässt sich auch nur schwer vermuten, dass sich Unterschiede bei Unternehmenswachstum oder Produktivität allein auf den Einsatz von einzelnen Personalpraktiken zurückführen lassen (siehe Abb.1).

Durch die Verwendung von Metaanalysen und der daraus resultierenden großen Fallzahlen ist im Vergleich zu Einzelstudien eine detailliertere Betrachtung weiterer Zusammenhänge möglich. Analysiert man den Einfluss von HR-Praktiken auf verschiedene Erfolgsgrößen, so zeigt sich, dass sowohl für personalbezogene Kenngrößen wie Mitarbeiterbindung oder Produktivität als auch für verschiedene Finanzkennzahlen konsistente positive Effekte vorhanden sind. Die Ergebnisse zeigen also, dass die durch den Einsatz von Personalpraktiken erreichten Produktivitätssteigerungen die zusätzlichen Kosten mehr als aufwiegen.

Kritisch zu beachten ist das Abstraktionsniveau, auf dem die Personalpraktiken analysiert werden, denn deren Beschreibung ist häufig sehr generisch und wird der Vielzahl der realen Ausgestaltungsoptionen nicht gerecht. Ihre Existenz wird in empirischen Untersuchungen in der Regel durch Befragungen ermittelt, der Grad der tatsächlichen Implementierung und deren Qualität bleiben jedoch unberücksichtigt. Helfen kann bei der praktischen Anwendung eine detaillierte theoretische und empirische Untersuchung der einzelnen Personalpraktiken sowie deren spezifischen Ausgestaltungsformen.¹

High-Performance-Work-Systems

Wir haben im vorangegangenen Abschnitt den isolierten Einfluss einzelner Praktiken untersucht. Im Hinblick auf ihre Abstimmung untereinander und mit dem Unternehmenskontext ist aus strategischer Sicht die Bündelung der verschiedenen Personalpraktiken zu einer konsistenten Gesamtausrichtung des Personalbereichs von Interesse. Diese werden als High-Performance-Work-Systems (HPWS) bezeichnet. Verstärken sich die einzelnen Elemente gegenseitig oder kommt es zu Substitutionseffekten? Die bereits erwähnte Metastudie von Combs und Kollegen (2006, S. 514) liefert auch hier eine belastbare Datenbasis. Im Vergleich zur Verwendung einzelner isolierter Personalpraktiken führt die Zusammenführung komplementärer Praktiken in HPWS zu einer deutlich höheren Korrelation mit dem Unternehmenserfolg. Dabei müssen nicht alle Praktiken gleichermaßen angewendet werden. Schon der Einsatz weniger komplementärer Praktiken („mini-bundles“) kann den positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hervorrufen. So

Kausalität und Endogenität

Empirische Untersuchungen basieren häufig auf der Untersuchung eines statistischen Zusammenhangs zwischen zwei Variablen, z. B. in Form von Korrelationen. Das Vorliegen einer Korrelation kann jedoch nicht ohne Weiteres dahingehend interpretiert werden, dass eine Variable die andere bestimmt, d. h., kausal ist. Zunächst kann es sein, dass beide Variablen durch eine Hintergrundvariable bestimmt werden. In der Personalforschung werden deshalb häufig Regressionsanalysen einfachen Mittelwertvergleichen vorgezogen, da man in Regressionen den Einfluss von Hintergrundvariablen berücksichtigen kann. Statistisch schwerer zu erfassen ist die Kausalitätsrichtung. Ein Beispiel ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Arbeitgeberattraktivität: Sind erfolgreiche Unternehmen attraktiver für Bewerber oder führt eine hohe Arbeitgeberattraktivität zu einem höheren Unternehmenserfolg? Für beide Interpretationen lassen sich theoretische Argumente anführen. In der empirischen Forschung ist die Verwendung von Längsschnittuntersuchungen, d. h., die Beobachtung der gleichen Sachverhalte zu unterschiedlichen Zeitpunkten, ein – allerdings ungleich aufwendigerer – Lösungsweg zur Bestimmung der Kausalitätsrichtung. Dabei nutzt man die Minimalanforderung bezüglich Kausalität, dass Ursachen zeitlich vor der Wirkung liegen müssen. Diese sogenannte Granger-Kausalität ist auch statistisch testbar.

zeigen die Ergebnisse der Metaanalyse von Subramony (2009), dass ein Bündel von Empowerment-Personalpraktiken deutlich stärker mit dem Unternehmenserfolg in Zusammenhang steht als die jeweiligen einzelnen Personalpraktiken. Gleiches gilt für ein Bündel von Motivations- sowie Humankapitalpraktiken.

Diese Befunde liefern einen Erklärungsansatz für die eingangs beschriebene unternehmensübergreifende Homogenität der Personalstrategien: Unabhängig vom Unternehmenskontext wirkt die Ausrichtung an den beschriebenen Personalpraktiken positiv auf den Unternehmenserfolg.

Anpassung an die Unternehmensstrategie

Lohnt sich aber darüber hinaus die spezifische Anpassung der Personalstrategie an den Unternehmenskontext oder unternehmensspezifische Umweltbedingungen, oder anders gefragt: Liefert die Ableitung der Personalstrategie aus der spezifischen Unternehmensstrategie einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil? Die eingangs erwähnte Studie von Mark Huselid (1995) legt das Gegenteil nahe: Ein empirisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Passung von Unternehmens- und Personalstrategie und Profitabilität lässt sich erstaunlicherweise hier nicht nachweisen. Dies mag jedoch in der methodisch angreifbaren generischen Definition der Personalpraktiken be-

¹ Für selektive Rekrutierung siehe PERSONALquarterly Ausgabe 01/2012, für leistungsorientierte Entlohnung PERSONALquarterly Ausgabe 2011, Heft Oktober. Weitere Personalpraktiken werden in Folgeheften untersucht.

gründet liegen. Eine weitere, für das strategische Personalmanagement klassische, empirische Untersuchung demonstriert den prinzipiellen Zusatznutzen, der von einer gelungenen Abstimmung der HR-Praktiken mit der individuellen Unternehmensstrategie ausgeht (Delery/Doty, 1996). Die Autoren zeigen in ihrer Studie stellvertretend am Beispiel von Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor, dass über die Verwendung von universalistischen HR-Praktiken (also Best Practices) hinaus, diejenigen Unternehmen bessere Erfolgskennzahlen aufweisen, denen eine gute Passung zwischen dem Einsatz von HR-Praktiken und Unternehmensstrategie gelingt. So waren beispielsweise für Banken mit einer Marktstrategie, die auf Innovationskraft zielte, ergebnisorientierte Mitarbeiterbeurteilungen und interne Beförderungsmöglichkeiten bei gleichzeitig geringem Maß an Mitarbeitermitbestimmung besonders wirksam für den Unternehmenserfolg: Bankhäuser, denen eine entsprechende Abstimmung von Personal- und Marktstrategie gelang, erzielten sowohl eine merklich höhere Gesamtkapitalrendite als auch Eigenkapitalrendite. Ergänzend zu dem universalistischen Ansatz, bezeichnen die Autoren die Abhängigkeit der Wirkung der Personalpraktiken von der Unternehmensstrategie oder anderen Marktgegebenheiten als Kontingenzansatz. Besonders effizient und leistungsförderlich im Hinblick auf den Unternehmenserfolg ist das Personalmanagement dann, wenn in Abhängigkeit von der Unternehmensstrategie das Zusammenspiel aller relevanten Personalpraktiken besonders gut gelingt (Konfiguration von Personalpraktiken).

Bestätigt und ergänzt werden diese grundlegenden Befunde beispielsweise von einem Ansatz von Patrick Kulesa (2008). Er kombiniert die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen mit den wirtschaftlichen Erfolgsgrößen dieser Unternehmen. Er verwendet in Anlehnung an Porters generische Wettbewerbsstrategien fünf unterschiedliche unternehmensstrategische Ausrichtungen (Service, Effizienz, Innovation, Qualität und Image) zu denen die einzelnen Unternehmen zugeordnet werden.

Innerhalb dieser Cluster werden jeweils zwei Gruppen unterschieden: Profitable und weniger profitable Unternehmen. Im Kern untersucht Kulesa nun die Unterschiede in den Personalpraktiken beider Gruppen innerhalb eines Clusters. Das Ergebnis deutet ebenso auf eine Komplementarität von universalistischen Ansätzen und Kontingenzansätzen hin. So finden sich in allen Clustern ähnliche übergreifende Personalpraktiken im Sinne der HPWS. Die konkrete Ausgestaltung ist dann jedoch spezifisch für einzelne Cluster, was auf die ergänzende Profitabilität von Kontingenzansätzen hindeutet. So ist Trainingsintensität Erfolgsfaktor sowohl für effizienz- als auch für qualitätsorientierte Unternehmen. Effizienzorientierte Unternehmen fokussieren jedoch auf Trainingsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung auf dem aktuellen Arbeitsplatz während für qualitätsorientierte Unternehmen Trainingsmaßnahmen

dahingehend ausgerichtet sind, dass Beschäftigte aus ihren eigenen Fehlern lernen (Kulesa, 2008, S. 44, 49).

Zweifellos sind dies nur erste empirische Ansätze zum Nachweis der Profitabilität der Ausrichtung der Personalstrategie an der Unternehmensstrategie. Für die betriebliche Praxis in diversifizierten Großunternehmen lässt sich daraus ableiten, dass vergleichsweise allgemein gehaltene Personalstrategien auf Konzernebene durch Konkretisierungen entlang der Strategie auf Geschäftsfeldebene begleitet werden müssen. Dadurch erhöht sich auch der Anspruch an die strategischen Fähigkeiten des jeweiligen HR-Business-Partners. Kritisch anzumerken ist, dass die empirischen Studien in der Regel auf der Ebene der generischen Wettbewerbsstrategien ansetzen und nicht auf die unternehmensindividuelle Passung zwischen Personal- und Unternehmensstrategie eingehen. Dies ist in wissenschaftlichen Untersuchungen, die definitionsgemäß verallgemeinerbare Zusammenhänge identifizieren sollen, auch nur schwer umsetzbar.

Business Case

Die Berechnung des tatsächlichen Nutzens der Anwendung von HPWS ist ungleich schwerer zu berechnen als in anderen Feldern des Personalmanagements (siehe z. B. PERSONALquarterly, Ausgabe 1/2012 für die Nutzenberechnung von Personalauswahlverfahren). Zwar lassen sich die in Metaanalysen identifizierten Korrelationen als Basis für die Nutzenbewertung der Anwendung von HPWS ermitteln. Kritisch zu sehen ist hier jedoch insbesondere das Kausalitätsproblem: Führt die Anwendung der Personalpraktiken zu einem höheren Unternehmenserfolg oder sind umgekehrt profitable Unternehmen eher in der Lage, in kostenintensive Personalpraktiken zu investieren oder beeinflusst gar eine dritte unbekannte Ursache beide Variablen gleichermaßen? Für einzelne Personalpraktiken sind beide Kausalitätsrichtungen theoretisch plausibel, bei einzelnen Praktiken (z. B. Arbeitsplatzsicherheit) wird man eher das gute Unternehmensergebnis als Ursache vermuten. Die empirische Überprüfung der Kausalität ist hier sehr aufwendig und wird daher eher selten durchgeführt. Die wenigen vorliegenden Untersuchungen (z. B. Birdi et al., 2008) deuten jedoch darauf hin, dass durchaus ein kausaler Einfluss der Personalpraktiken auf den Unternehmenserfolg vorhanden ist. Gestützt werden diese Befunde ferner von empirischen Untersuchungen, welche die Prozesse zwischen HR-Praktiken und Unternehmensleistungen beleuchten. Demnach wirken HR-Praktiken vor allem durch die Veränderung der Mitarbeitermotivation und -bindung auf den Unternehmenserfolg, der soziale Austauschprozess zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist also zentral (Evans/Davis, 2005; Takeuchi/Lepak/Wang/Takeuchi, 2007).

Eine fundierte, wenngleich grobe Schätzung amerikanischer Wissenschaftler geht zusammenfassend davon aus, dass die

Verbesserung eines bestehenden HR-Systems sämtlicher HR-Praktiken um eine Standardabweichung zu einer Markt- wertsteigerung des Unternehmens in Höhe von 10-20 % führt (Huselid/Becker, 2000, S. 851). Inhaltlich schwer zu interpretieren ist die Veränderung der erklärenden Variable in Form der Standardabweichung, der typischerweise ein Fragebogen mit einer indexierten Antwortskala (z. B. von 0 bis 5) zugrunde liegt. Näherungsweise würde dies bedeuten, dass ein Unternehmen, das zunächst eine durchschnittliche Anwendung der Personalpraktiken aufweist und anschließend eine Verbesserung in das Top-Quintil (besten 20 %) erreicht, eine Firmenwertsteigerung von 10-20 % erzielen kann.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die dargestellten wissenschaftlichen Erkenntnisse belegen einen positiven Einfluss des strategischen Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg. Darüber hinaus lassen sich spezifische Empfehlungen für die Auswahl der Personalpraktiken und deren spezifische Anpassung an das Unternehmensumfeld ableiten. Was bedeutet dies für die Anwendung in der Praxis?

Wir empfehlen statt einer blinden Übertragung der Personalpraktiken das Prinzip der „Umkehr der Beweislast“: Die übergreifenden Empfehlungen sollten dann in die Personalstrategie der Unternehmen einfließen, wenn nicht plausible und belastbare unternehmensspezifische Gründe dagegensprechen. Zusammenfassend ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

- ▶ Die Anwendung von generalistischen High-Performance Work-Systems führt im Durchschnitt zu verbessertem Unternehmenserfolg (z. B. Finanzkennzahlen und Mitarbeiter-einstellungen).
- ▶ Bezüglich der Vorteilhaftigkeit der spezifischen Anpassung der Personalstrategie an die Unternehmensstrategie sind die empirischen Befunde weniger eindeutig.
- ▶ Es gibt aber Hinweise, dass die gelungene Abstimmung der Personalpraktiken untereinander und die Anpassung dieser an die Unternehmensstrategie die positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg begünstigen kann.
- ▶ Alle empirischen Studien zum Zusammenhang von Personalpraktiken und Unternehmenserfolg sollten kritisch bezüglich der Kausalitätsrichtung betrachtet werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- Birdi, K./Clegg, C./Patterson, M./Robinson, A./Stride, C. B./Wall, T. D./Wood, S. J. (2008):** The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 61(3): 467-501.
- Combs, J./Liu, Y./Hall, A./Ketchen, D. (2006):** How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of their Effect on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Delery, J. E./Doty, D. H. (1996):** Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal* 39(4): 802-835.
- Evans, W. R./Davis, W. D. (2005):** High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5): 758-775.
- Huselid, M. A. (1995):** The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Huselid M. A./Becker B. E. (2000):** Comment on "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is there and how does it Influence Effect Size Estimates?" By Gerhart, Wright, McManhan and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4): 835-854.
- Kulesa, P. (2008):** The Differentiators of High Performance: Aligning People Strategy with Business Strategy. In: Finney, Martha I. (edt.): *Building High Performance People and Organizations*. Westport: 36-54.
- Liu, Y./Combs, J. G./Ketchen, D. J./Ireland, R. D. (2007):** The Value of Human Resource Management for Organizational Performance. *Business Horizons*, 50(6): 503-511.
- Sedlacek, B./Geighardt-Knollmann, C. (2011):** DGFP Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2010. *PraxisPapier* 3/2011.
- Subramony, M. (2009):** A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance. *Human Resource Management*, 48(5): 745-768.
- Takeuchi, R./Lepak, D. P./Wang, H./Takeuchi, K. (2007):** An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1069-1083.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN,
Universität zu Köln, Seminar für ABWL und
Personalwirtschaftslehre
e-mail: biemann@wiso.uni-koeln.de
www.pwl.uni-koeln.de



DR. JÖRG KORFF,
EnBW – Energie Baden-Württemberg AG,
Entwicklungs- und Rekrutierungsstrategie
e-mail: j.korff@enbw.com
www.enbw.com



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER,
FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Hochschulstudienzentrum Bonn
e-mail: heiko.weckmueller@fom.de
www.fom-bonn.de

Diversität muss gelebt werden

Kristyn A. Scott (Ryerson University), **Joanna M. Heathcote** (University of Toronto), **Jamie A. Gruman** (University of Guelph). (2011). The Diverse Organization: Finding Gold at the End of the Rainbow. *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 6, 735-755.

Die Forschung zum Thema Diversität (engl. Diversity) hat innerhalb der letzten zehn Jahre stetig zugenommen. Dabei umfasst der Begriff „Diversität“ verschiedene Aspekte von „Unterschiedlichkeit“, zu denen vorrangig das Geschlecht, das Alter und die ethnische Herkunft, aber auch die funktionale Herkunft oder die bisherige Berufserfahrung gehören. Diversität werden viele Vorteile für Organisationen unterstellt, z. B. eine höhere Kreativität, neue Problemlösungen, höhere Flexibilität, geringere Kosten und ein positives Marketing bzw. Image.

Während diese Vorteile von einigen Forschern proklamiert werden, zeigen andere Forschungsergebnisse, dass Diversität nicht zu den genannten positiven Effekten führt. So zeigen Metaanalysen bspw. keinen Zusammenhang zwischen Diversität und Effektivität in Teams. Das Forscherteam um Kristyn Scott von der Ryerson University vermutet aus diesem Grund, dass insbesondere die Organisationskultur, also die innerhalb einer Organisation von allen Mitgliedern geteilten Werte und Normen, ein Schlüssel für den Erfolg von Diversität sein kann. Sie gibt die Rahmenbedingungen vor, in denen sich die vermuteten positiven Effekte von Diversität entfalten können. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass Diversität in vielen Organisationen lediglich ein Thema für das Personalmanagement ist und häufig bei der Personalbeschaffung endet. Solche „Einzelmaßnahmen“ zur Erhöhung der Diversität sind laut den Autoren jedoch nicht zielführend; vielmehr muss eine ganzheitliche Kultur zur Förderung der Diversität umgesetzt und gelebt werden.

Als Beispiel führen die Autoren die Campbell Soup Company an, die für ihre Diversitätsmaßnahmen im Jahr 2010 mit dem Catalyst-Preis ausgezeichnet wurde. Das Unternehmen hat dabei Maßnahmen umgesetzt, die die Personalbeschaffung, Gruppenprozesse, Kosten und das Marketing des Unternehmens betreffen. Bei der Personalbeschaffung wurde bspw. darauf geachtet, dass konsistente Diversitätsinformationen zur Darstellung des Unternehmens verwendet wurden (z. B. Bilder und Prospekte mit Männern und Frauen, jungen und älteren Beschäftigten, Beschäftigte mit unterschiedlicher ethnischer Herkunft). Die Autoren argumentieren, wenn an dieser Stelle in Organisationen der Diversitätsgedanke nicht weitergedacht

wird, dann haben neu angeworbene Beschäftigte möglicherweise doch nicht das gleiche Mitspracherecht bei Entscheidungen. Oder die Teams werden doch nicht divers, sondern homogen zusammengestellt. Dann widerspricht das Image der Organisation der gelebten Kultur. Dies kann zu negativen Reaktionen der Beschäftigten führen und die Fluktuation oder den Absentismus erhöhen. Die Campbell Soup Company hat deshalb Maßnahmen zur Verbesserung der Gruppenprozesse (Trainings im Bereich Konflikte, Kommunikation und Führung) eingeführt und ihre Diversitätsinitiative auch in die Marketingpläne einfließen lassen. Wenngleich dies nur ein Beispiel eines Unternehmens ist, so zeigt sich, dass der Diversitätsgedanke nicht in eine Einzelmaßnahme münden darf, sondern als neue Organisationskultur in allen Bereichen des Unternehmens und von allen Mitgliedern der Organisation gelebt werden sollte, damit Diversität ihre positive Wirkung entfalten kann.

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

Top-Manager nach Fusionen und Übernahmen binden

Julie Wulf (Harvard Business School, Harvard University) und **Harbir Singh** (The Wharton School, University of Pennsylvania), (2011). How Do Acquirers Retain Successful Target CEOs? The Role of Governance. *Management Science*, Vol. 57, No. 12, 2101-2114.

Viele Fusionen und Übernahmen werden in der Ressourcentheorie (resource-based view) als ein Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbsvorteile von Unternehmen betrachtet. In diesem Zusammenhang werden die Top-Manager von Zielunternehmen als ein Teil der miterworbenen kritischen Ressourcen angesehen. Denn diese können wichtiges Vermögen für den Käufer bedeuten, weil sie – aufgrund ihrer Expertise aus allgemeinen und firmenspezifischen Investitionen – wertvolles Humankapital verkörpern, das langfristige Wettbewerbsvorteile generieren und den Unternehmenserfolg nachhaltig sichern kann. Anders als physisches Kapital oder Vermögenswerte kann das Humankapital jedoch nicht einfach „übereignet“ werden. Folglich stellt die Bindung der Top-Manager von Zielunternehmen in der Regel eine große Herausforderung für den Käufer dar. Welche Manager des Zielunternehmens nach einer erfolgten Transaktion

weiterbeschäftigt werden und inwiefern die Governance-Bestimmungen des Käuferunternehmens sich – neben den Monitoring- und Disziplinierungsaspekten – auf den Erfolg von Retention-Maßnahmen auswirken können, sind Themen einer aktuellen Studie von Julie Wulf von der Harvard University und Harbir Singh von der University of Pennsylvania. Die Analyse erfolgt mit US-Daten über Fusionen und Übernahmen in den 90er-Jahren und zeigt zum einen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg des Zielunternehmens und der Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Bindung des Top-Managers gibt. Ebenso werden eher Top-Manager mit höherer Vergütung weiterbeschäftigt. Diese Befunde zeigen, dass die Anstrengung des Retention-Managements von Käuferunternehmen in erster Linie auf erfolgreiche Top-Manager mit wertvollem Humankapital abzielt und somit eine Bestätigung der Ressourcentheorie liefert.

Des Weiteren können die Governance-Bestimmungen und die Eigentümerstruktur des Käuferunternehmens für eine erfolgreiche Bindung von Top-Managern ausschlaggebend sein.

Um die hochkarätigen Manager des Zielunternehmens an sich zu binden, werden seitens des Käuferunternehmens häufig Versprechungen und Zugeständnisse über Entscheidungsbefugnisse, Beförderungsaussichten und Arbeitsplatzsicherheit in der Zukunft gemacht. Dabei hängt der Bindungserfolg entscheidend von der Glaubwürdigkeit und der Durchsetzbarkeit dieser Versprechungen ab. Käuferunternehmen mit Governance-Bestimmungen, die dem Management mehr Entscheidungsbefugnisse gegenüber den Anteilseignern einräumen, sind eher in der Lage, diese Versprechungen glaubhaft zu kommunizieren. Dies trifft auch zu, wenn der CEO des Käuferunternehmens mit umfassenden Kontrollrechten ausgestattet ist, beispielsweise, wenn er einen hohen Anteil an Firmenaktien besitzt. Denn gerade diese Unternehmen haben einen hohen Anreiz, das wertvolle Humankapital des Zielunternehmens zu erhalten.

Besprochen von Dr. Nannan Zhou, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

Gefahren langfristiger Anreizsysteme

Alexander Pepper (London School of Economics and Political Science), **Julie Gore** und **Alf Crossman** (University of Surrey). (2012). Are long-term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives? *Human Resource Management Journal* (Ahead of Print).

Die Prinzipal-Agent-Theorie ist eine der bekanntesten Theorien zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Teilhaber und Geschäftsführer oder Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Prinzipal (Teilhaber oder Arbeitgeber) beauftragt den Agent (Führungskraft oder Arbeitnehmer) damit, das Geschäft in seinem Sinne zu führen. Doch kann der Prinzipal nicht sicher sein, dass der Agent in diesem Sinne handelt; er muss sogar davon ausgehen, dass der Agent andere Ziele verfolgt und opportunistisch handelt. Um diesem Problem vorzubeugen, haben sich in der Praxis langfristige Anreizsysteme für Führungskräfte durchgesetzt. Der Agent erhält einen Anreiz (Aktienoptionen, variable Vergütung), der mit den Zielen des Prinzipals übereinstimmt und erst dann ausbezahlt wird, wenn der Agent die gesetzten Ziele erreicht hat. Das Forscherteam um Alexander Pepper von der London School of Economics and Political Science stellt diese positive Wirkung

von langfristigen Anreizsystemen infrage. Dazu haben die Autoren die Führungskräfte der FTSE 350 (britischer Aktienindex der 350 größten Unternehmen) mittels Interviews und einer Erhebung befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte langfristige Anreizsysteme systematisch unterbewerten. Die Hauptgründe: Risikoaversion, Unsicherheit, Abwertung der Vergütung über die Zeit. Zudem empfinden viele Teilnehmer die hohe Komplexität der neuen Anreizsysteme als Problem, sie sind häufig schwer zu verstehen und arbiträr. Auch beobachten die Autoren, dass extrinsische (monetäre) Anreize über einem gewissen Niveau die intrinsische (aufgabenbezogene) Motivation verdrängen. Gleichzeitig führen monetäre Anreize zu Unzufriedenheit und Demotivation, falls diese unter einem bestimmten Niveau im Vergleich zu anderen Kollegen liegen. Die Autoren erweitern den Ansatz der Prinzipal-Agent-Theorie, indem sie zeigen, dass sowohl die intrinsische Motivation als auch die Abstimmung der Ziele zwischen Prinzipal und Agent für Führungskräfte von Bedeutung sind, wenn es um die Effektivität und Effizienz von Anreizsystemen geht. Insbesondere nicht-monetäre, kurzfristige Anreize sollten demnach im Personalmanagement Verwendung finden, um das Opportunismusproblem in den Griff zu bekommen. Gleichzeitig sollte die traditionelle Prinzipal-Agent-Theorie um eine verhaltenswissenschaftliche Sichtweise ergänzt werden.

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

Viele Arbeitgeberwechsel = mehr Gehalt?

Simon S. K. Lam, Thomas W. H. Ng (University of Hong Kong) & **Daniel C. Feldman** (University of Georgia). The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2012), 129-136.

Mobilität ist ein wichtiges Merkmal individueller Karrieren. Die Forschung konnte bislang zeigen, dass mobile Personen, die häufiger den Arbeitgeber wechseln, mehr verdienen als Personen, die eher bei einem Arbeitgeber bleiben. Fraglich ist, wie sich dieser Zusammenhang im Laufe der Karriere verändert. Lam, Ng und Feldman befragten in 1.378 Arbeitnehmer aus den USA und 1.202 Arbeitnehmer aus Hongkong, wie häufig sie in den letzten fünf Jahren freiwillig den Arbeitgeber gewechselt hatten. Zusätzlich wurde ihr Karrierestadium (Dauer der bisherigen Arbeitserfahrung) und ihr Jahresgehalt erhoben.

Die Autoren fanden einen positiven Zusammenhang zwischen Mobilität und dem Jahresgehalt. Das jeweilige Karrierestadium scheint jedoch bedeutsam zu sein, denn der Zusammenhang zwischen Mobilität und Gehalt verändert sich: Im frühen Karrierestadium gehören Personen mit erhöhter Mobilitätsbereitschaft zu den Besserverdienern. Je weiter eine Karriere fortschreitet bzw. je länger eine Person bereits im Berufsleben ist, desto geringer wird dieser Zusammenhang. Im mittleren Karrierestadium fand sich kein bedeutsamer Zusammenhang

zwischen Mobilität und Gehalt. Unerwartet ist das Ergebnis im späteren Karrierestadium: Hier fand sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel und dem Gehalt. Ein Grund könnte sein, dass ältere Mitarbeiter Wert auf Stabilität legen. Arbeitgeber müssen daher verhältnismäßig mehr Gehalt anbieten, um sie zu einem Wechsel zu bewegen bzw. diese Personengruppe wechselt nur bei einem deutlichen Gehaltsunterschied. Dass im mittleren Karrierestadium die Mobilitätsbereitschaft nicht bedeutsam mit dem Gehalt korreliert, könnte daran liegen, dass Arbeitgeber von künftigen Wechseln ausgehen und daher keine höheren Gehälter zahlen. Im späten Karrierestadium wird dies wieder wahrscheinlicher, da dann davon ausgegangen wird, dass diese Personen ihre Karriere in dieser Position beenden werden. Mobilitätsbereitschaft führt also nicht zwingend zu individuellen (Gehalts-)Vorteilen. Das individuelle Karrierestadium beeinflusst jedoch den Zusammenhang zwischen Mobilität und - Gehalt. Der positive Zusammenhang im frühen Karrierestadium ist erwartungsgemäß.

Wegen der unerwarteten Ergebnisse für späte Karrierestadien sollten Stereotype gegenüber Älteren und Erfahreneren überdacht werden. Besonders ältere Mitarbeiter mit einer langen Karriere können vom Arbeitgeberwechsel durchaus noch profitieren. Höhere Gehälter bei älteren Jobwechslern zeigen, dass diese Mitarbeiter für Arbeitgeber besonders wertvoll sein können.

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

Innovation durch Selbstüberschätzung

Alberto Galasso (Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto) und **Timothy S. Simcoe** (Boston University School of Management), (2011). CEO Overconfidence and B. Management Science, Vol. 57, No. 8, 1469-1484.

Frühere Studien zeigten, dass die überoptimistische Selbsteinschätzung von Managern oft die Ursache für unprofitable Investitionsentscheidungen ist. Welche Auswirkungen haben die persönlichen Einstellungen und Einschätzungen von CEO auf die Innovationsleistung ihrer Unternehmen? Diese Frage untersuchten Galasso und

Simcoe anhand der Daten von 290 großen, börsennotierten US-Unternehmen aus den Jahren 1980 bis 1994. Dabei wird die Innovationsleistung eines Unternehmens anhand der Anzahl an zitierten Patenten und die Selbstüberschätzung eines CEOs durch die Haltedauer von Aktienoptionen des eigenen Unternehmens gemessen. Denn selbstsichere, überoptimistische CEO erwarten zukünftig tendenziell einen höheren Wert der eigenen Aktien und sind eher bereit, ihre Aktienoptionen über die Sperrfrist hinaus zu halten. Die Länge der Haltedauer geht einher mit der Höhe der eigenen (Über-)Einschätzung. Die Ergebnisse zeigen einen robusten, positiven Zusammenhang zwischen der Selbstüberschätzung des CEO und der Innovationsleistung des Unternehmens. Durchschnittlich weisen Unternehmen mit einem überoptimistischen CEO eine um 25 bis 35 % höhere Anzahl an zitierten Patenten auf. Als mögliche Erklärung nennen die Autoren die Neigung überop-

timistischer CEO, die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns bei Innovationen zu unterschätzen und daher eher Investitionen in Forschung und Entwicklung zu tätigen. Interessanterweise ist dieser Effekt umso stärker, je intensiver der Wettbewerb auf den betroffenen Märkten ist. Das liegt daran, dass erfolgreiche Innovationen auf heiß umkämpften Märkten als Signal für hohes Können der Unternehmensführung interpretiert werden und sich somit positiv auf Reputation und Karrierechancen des CEO auswirken können. Fraglich bleibt jedoch, ob eine Steigerung der Innovationsleistung eines Unternehmens die negative Auswirkung von ineffizienten Investitionsentscheidungen ausgleichen kann. Für Unternehmen und Entscheider bedeutet das, dass eine vollständig rationale Einschätzung der eigenen Innovationsfähigkeit nicht notwendigerweise optimal sein muss. Vielmehr kommt es darauf an, eine ausgewogene Mischung aus Objektivität und Optimismus zu haben.

Besprochen von Dr. Nannan Zhou, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

Erfolgreiche Strategien im Vorstellungsgespräch

Brian W. Swider, Murray R. Barrick, T. Brad Harris & Adam C. Stoverink (Texas A&M University). Managing and creating an image in the interview: The role of interviewee initial impressions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2011), 1275-1288.

Wie vermittele ich im Vorstellungsgespräch einen möglichst guten Eindruck? Swider und Kollegen fragen in ihrer Studie, welche „Impression-Management“-Strategien Erfolg versprechend sind und welche Verhaltensweisen einen eher negativen Eindruck erwecken. Es werden drei Strategien unterschieden: „Selbstmarketing“ (z.B. sehr positive Beschreibung der eigenen Fähigkeiten und bisherigen Erfahrung), „leichte Imagebildung“ (z.B. leichte Verzerrung der bisherigen Erfahrung, um besser zum Arbeitgeber zu passen) und „starke Imagebildung“ (z.B. erfundene Berichte vorhandener Erfahrung). Die bisherige Forschung zeigt eine positive Wirkung von Selbstmarketing. Die Funktion von Imagebildung ist hingegen bislang kaum geklärt. Darüber hinaus wurde gefragt, inwiefern der erste Eindruck Einfluss auf die Wirksamkeit von Selbstdarstellungsstrategien hat. In fiktiven Bewerbungsgesprächen wurden 112 Teilnehmer interviewt. Diese „Bewerber“ gaben anschließend an, wie

stark sie die drei genannten Strategien genutzt hatten, um das Gespräch positiv zu beeinflussen. Dies wurde in Bezug zum ersten Eindruck der Teilnehmer zu Gesprächsbeginn und zum objektiven Erfolg im Vorstellungsgespräch gesetzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Selbstmarketing deutlich positiv auf die Bewertung des Bewerbers wirkt. Einen negativen Einfluss auf die Bewertung hatte nur die starke Imagebildung. Die leichte Imagebildung hatte keinen statistisch bedeutsamen Effekt. Auch spielte der erste Eindruck des Bewerbers im Gespräch eine wichtige Rolle. Bewerber, die in der ersten Gesprächsphase den Eindruck hatten, als wenig geeignet bewertet zu werden, hatten mit ihren Selbstdarstellungsstrategien deutlich mehr Erfolg als Bewerber, die einen guten ersten Eindruck hatten. Interessanterweise wurden Bewerber, die selbst einen positiven ersten Eindruck hatten und trotzdem Selbstdarstellung betrieben, sogar deutlich schlechter bewertet.

Für die Praxis der Personalauswahl bedeuten die Ergebnisse, dass sowohl Bewerber als auch die Interviewer bei Vorstellungsgesprächen sensibel für die kritische Phase des Gesprächsbeginns sein sollten. Nicht nur der erste Eindruck auf den Interviewer, sondern auch das Selbstbild eines Bewerbers in dieser ersten Phase kann beeinflussen, wie erfolgreich der Bewerber das Gespräch für sich gestalten kann.

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

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig.

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of 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.

HR-Management neben dem Beruf studieren

Mit dem Wintersemester 2012/2013 startet wieder der berufsbegleitende weiterbildende Studiengang „Human-Resource-Management“ an der Ruhr-Universität Bochum. Mit der Weiterbildung „Human-Resource-Management“ sollen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden, die helfen, mit den komplexen Anforderungen des modernen Personalmanagements im nationalen und internationalen Kontext kompetent umgehen zu können und somit zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Denn die Anforderungen an Personalmanager werden immer anspruchsvoller. Neben den Themen Talentmanagement, alternde Belegschaft, Rekrutierung oder internationales Personalmanagement lauten die neuen Schlüsselrollen „Business-Partner“ und „Change Agent“. Sie ergänzen die Rollen als „administrativer Experte“ und „Helfer der Mitarbeiter“.

Start: 19.9.2012

Umfang: Drei Semester berufsbegleitend plus anschließende Masterarbeit

Studienform: Präsenzphasen und Selbststudium

Abschluss: „Master of Arts Human-Resource-Management“ der Ruhr-Universität Bochum

Die nächste Info-Veranstaltung findet statt am 20.4.2012



www.akademie.ruhr-uni-bochum.de/weiterbildung

Beschäftigungsformen im Wandel: Abschlusstagung

Am 14. und 15.6. findet an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf eine Abschlusstagung von vier BMBF-Forschungsprojekten zum Thema „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ statt. Dabei handelt es sich um praxisbezogene Projekte, die sich mit Arbeit auf Abruf, Zeitarbeit, freien Mitarbeitern und flexibler Beschäftigung befassen (siehe dazu auch das Schwerpunktthema von PERSONALquarterly, 01/2012). Die Tagung richtet sich an Wissenschaftler, Praktiker, Medien und die interessierte Öffentlichkeit. Die Tagung wird veranstaltet von der Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“, in der seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds geförderte Projekte kooperieren. Am 15.6.2012 ab 13.00 Uhr findet eine öffentliche und kostenlose Podiumsdiskussion zum Thema „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ statt mit Landesarbeitsminister Schneider (NRW), Thomas Sattelberger (Telekom), Andrea Kocsis (Verdi), Professor Uta Wilkens, Professor Johannes Sigrüst und Dr. Walter Jochmann (Kienbaum).

Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung bis 30.4.2012 finden Sie unter der nachfolgenden Internetadresse.



www.fokusgruppe2012.de

Ausbildung zum “Master of Organizational Management”

Das Themenspektrum des modular aufbereiteten berufsbegleitenden Studiums umfasst Problemstellungen des organisationalen Wandels und von Veränderungsprozessen in Unternehmen, Formen und Trends der Unternehmensentwicklung sowie Methoden und Instrumente der Gestaltung des Managements von Organisationen. Die Inhalte werden aus unterschiedlichen Perspektiven – Organisation, Technik, Personal – vermittelt und bearbeitet.

Die erste Phase des Studiums wird durch die Teilnahme an den Modulen gebildet. Je nach Interessenlage und zeitlicher Kapazität kann ein individuelles Profil zusammengestellt werden.

- ▶ Arbeitsmanagement und Personal
- ▶ Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
- ▶ Informations- und Technikmanagement
- ▶ Personalwirtschaft und Qualifizierung

Eine weitere Voraussetzung für die Zulassung zur Master-Prüfung ist die erfolgreiche Teilnahme an einem Vertiefungsprojekt und dem Master-Kolloquium.

Den Abschluss des Studiums bildet das Anfertigen einer sechsmonatigen Master-Arbeit. Die Teilnahme am Programm „Master of Organizational Management“ ist zulassungspflichtig.

Nächster Studienbeginn: Das Master-Programm beginnt zweimal jährlich in der Regel zum 1. April (Sommersemester) und zum 1. Oktober (Wintersemester).

Bewerbungen für das Wintersemester sind bis zum 31.7.2012 möglich.

Kontakt: Fragen zur Bewerbung können Sie richten an Dr. Rainer Skrotzki, 0234-32-27723, e-mail: rainer.skrotzki@rub.de



www.iaw.rub.de/angebot/mom

Teilnehmer für Studie zum Führungsverhalten gesucht

Was macht eine gute Führungskraft aus? Welche Faktoren sind erfolgskritisch? Unterscheidet sich das Verhalten der Führungskraft gegenüber dem Team und einzelnen Mitarbeitern? An der TU Braunschweig wurde am Lehrstuhl Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie von Professor Dr. Simone Kauffeld ein neues Führungsinventar für Führungskräfte und Mitarbeiter konzipiert, das die Team- sowie die Mitarbeiterperspektive berücksichtigt. Der zugrunde liegende verhaltensorientierte Ansatz ist ausgewählt worden, um auf Basis der Daten verhaltensnahe und praxisorientierte Implikationen zu ermöglichen.

Das Führungsverhalten gegenüber Teams zu untersuchen, wird in der Literatur bereits diskutiert, jedoch ist noch kein Messinstrument entwickelt worden. Zudem existiert kein Führungsinventar, das alle kritischen Bereiche der Führung umfasst und das Führungsverhalten konkret beschreibt. Im Rahmen dieser Studie werden diese beiden Forschungsansätze integriert, sodass ein verhaltensbasiertes Führungsinventar zur Messung von Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern und Teams entsteht.

Mit Ihrer Teilnahme leisten Sie einen wertvollen Beitrag zur Forschung, geben neue Impulse für weiterführende Fragestellungen und ermöglichen die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Der Fragebogen besteht aus zwei Versionen, die zum einen aus Sicht der Führungskraft und zum anderen aus Sicht der Mitarbeiter beantwortet werden. Für die Studie werden Führungskräfte und Mitarbeiter aus allen Bereichen gesucht. Der Lehrstuhl freut sich auf rege Teilnahme. Mit Ihrer Teilnahme an den Befragungen unterstützen Sie aktiv die Forschung. Die erzielten Ergebnisse werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Kontakt: Bei Fragen wenden Sie sich bitte an
Dipl.-Psych. Janice Iffländer: Tel. 0531-391-2561 oder
e-mail: j.ifflander@tu-bs.de.

Die Befragung erreichen Sie direkt unter der nachfolgenden Internet-Adresse:

www.aundo-braunschweig.de/UmfrageFI



2. Fachtagung: Business meets Science

Burnout – ein Phänomen, an dem zurzeit kein Personalverantwortlicher vorbei kommt. Burnout fordert von den Personalverantwortlichen gründliche Analysen und aktives Handeln. Zusammen mit dem drängenden Thema „Moderne HR-Strukturen im Mittelstand“ wird es die zweite Fachtagung „Business meets Science“ des TDS Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim und des Personalerforums der TDS HR Services & Solutions GmbH bestimmen. Während der Fachtagung haben Personalverantwortliche die Möglichkeit, sich mit Wissenschaftlern über diese Themen auszutauschen.

Termin: 22.5.2012, 10 Uhr
Ort: Hochschule Pforzheim, Tiefenbronner Straße 65.
Kontakt: Sabine Laartz, Pressestelle der Hochschule Pforzheim, Tel.: 07231-286005,
e-mail: pressestelle@hs-pforzheim.de

www.hs-pforzheim.de/businessmeetsscience



Lean Management im Unternehmen einführen

Das Institut für Wertschöpfungs-Exzellenz der Rhein-Ruhr-Universität veranstaltet einen eintägigen Workshop zum Thema Einführung von Lean Management und Lean Leadership. Der Workshop soll Entscheidern neben den grundsätzlichen Fakten auch die Erfolgsfaktoren und Ansprüche an die Führung von Lean-Projekten darlegen, um eine nachhaltige Veränderung in der Organisation erreichen zu können. Darüber hinaus liegt der Fokus auf der Messbarkeit von Lean-Effekten durch Kennzahlensysteme und die Darstellung in der Kostenrechnung.

Termin: 19.6.2012 von 9-18 Uhr
Ort: Institut für Wertschöpfungs-Exzellenz,
Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstr. 150,
Gebäude IB 2/126, 44801 Bochum, Tel. 0234-54500-280,
e-mail: info@iwex.de

www.iwex.rub.de



Mächtiges Medienecho

Trader zum Untersuchungsgegenstand zu machen, ist öffentlichkeitswirksam. Das erleben zwei Executives, die ihre MBA-Projektarbeit zu Kooperation und Egoismus schrieben.

Ruth Lemmer, Freie Journalistin, Düsseldorf

Den Auftakt in Deutschland machten das „Manager Magazin“ und der „Spiegel“: Am 25. September verbreiteten die Hamburger Redaktionen online die identische Skandalmeldung. Lediglich die Schlagzeilen unterschieden sich. Das „Manager Magazin“ klang mit „Studie vergleicht Händler mit Psychopathen“ beinahe sanft, mit „Aktienhändler riskieren mehr als Psychopathen“ kam der verwandte „Spiegel“ aggressiver daher. In der Schweiz gehörten „NZZ am Sonntag“ und „NZZ-online“ zu den Vorreitern unter den Journalisten, die das Thema mit sensationshungriger Lust aufgriffen. Und auch die deutschsprachigen Österreicher hinkten nur einen Tag hinterher. Im „Standard“ konnte man in der Hauptzeile die Frage lesen, ob Broker rücksichtsloser als Psychopathen sind.

Fazit aller Artikel über eine Projektarbeit zur Erlangung des Executive MBA HSG, die fälschlicherweise als wissenschaftliche Studie der Universität St. Gallen deklariert wurde: Die Börsenprofis haben einen immensen Hang zu zerstören und handeln schlimmer als Psychopathen.

Eine feine Melange: Journalisten lesen sich gerne gegenseitig, und Wertpapierhändler sind in der Finanzkrise als Berufsgruppe mit hohen Boni auch bei geringem Erfolg für Anleger und durch staatsanwaltlich verfolgte Hasardeure in Verruf geraten. Genau deshalb zog das Thema seine Kreise. Allerdings wurden die Berichte nach dem heftigen Aufschlag glücklicherweise differenzierter: Im Deutschlandradio äußerte sich einer der Autoren der Studie. Im Web erschien das Interview vorsichtig hinter der Fragezeichen-Überschrift „Sind Psychopathen die besseren Aktienhändler?“.

Schließlich kamen in der NZZ zwei Kritiker zu Wort. Am 21. November druckte das Blatt einen Text nach, der bereits auf der Website www.oekonomenstimme.org veröffentlicht worden war. Der Hochschullehrer Gebhard Kirchgässner, Professor für Volkswirtschaftslehre und Ökonometrie an der Universität St. Gallen, und sein wissenschaftlicher Mitarbeiter Florian Habermacher rückten zurecht, was Journalisten etwas oberflächlich, aber schmissig zusammengefasst hatten. Außerdem bemängelten sie die Versuchsanordnung, bezweifelten die Signifikanz der Ergebnisse und die Interpretation der praktischen Implikationen.

Computer simuliert Reaktionen

Alles in allem ein mächtiges Medienecho auf eine Projektarbeit, mit der der Vollzugschef der Strafanstalt Pöschwies im Kanton Zürich, Thomas Noll, und der publizistische Leiter des Schweizer Radios DRS 3, Pascal Scherrer, ihren Executive MBA HSG erlangten. Der 43-jährige promovierte Jurist, der auch in seiner zweiten Profession als Psychiater und Psychotherapeut den Dokortitel erwarb, und der 38-jährige Journalist hatten berufsbegleitend an der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen gelernt und sich für die Abschlussarbeit zusammengetan.

Die beiden wollten eine experimentelle Arbeit schreiben und nicht die übliche praxisbezogene Fallstudie aus ihrem Berufsfeld beackern. „Professionelle Trader in einer Gefangenendilemma-Situation“ lautet der Titel der Projektarbeit – und die Autoren verantworten es nicht, dass Journalisten daraus eine wissenschaftliche Arbeit der Uni St. Gallen machten, was wiederum in eben dieser elitären Universität für Aufregung sorgte. Basis ihres Experiments wurde eine Untersuchung, die der damalige wissenschaftliche Mitarbeiter in der Forensik der Universität Regensburg und heute promovierte Qualitäts- und Forschungsbeauftragte im Zentrum für Forensische Psychiatrie der Uniklinik Zürich, Andreas Mokros, 2008 gemeinsam mit Diplomanden veröffentlichte: 24 normale Bürger und 24 Psychopathen wurden über ein Computerspiel in ihrem Verhalten verglichen.

Noll und Scherrer übernahmen das Design des Experiments für eine Gruppe von 28 Wertpapier-, Derivate-, Devisen- und Rohstoffhändlern. Simuliert wurde Wasserknappheit. Die Probanden mussten an 40 Tagen hintereinander entscheiden, ob sie, um an ihre Wasserration zu kommen, kooperieren oder nicht. Das Computerprogramm simulierte die Reaktionen des Gegenübers.

Aus dem Vergleich mit den Mokros-Daten schlossen die Autoren: Die Händler sind weniger psychopathisch als die Gesamtbevölkerung. Lediglich in einigen Punkten liegen die Werte höher, sogar höher als bei den Psychopathen. Zu diesen gehören Egoismus und Rücksichtslosigkeit. Die Händler maximierten zwar ihre relativen Gewinne auf Kosten der Gegenspieler, schnitten im absoluten Gewinn aber minimal schlechter ab als die Psy-



Andreas Mokros (Uniklinik Zürich), Pascal Scherrer (DRS 3), Thomas Noll (Justizvollzugsanstalt Pöschwies); v. l. n. r.

chopathen. Die Projektmacher folgern: Die Kandidaten hatten einen Hang zu destruktivem Verhalten, um den Gegenspieler zu schlagen. Ökonomisch irrationales Verhalten aber gehört nicht zu dem, was Arbeitgeber von Tradern erwarten. Diese sollen nüchtern und sachlich den Gewinn maximieren.

NZZ-Preis für die beste MBA-Arbeit

Betreut wurden Noll und Scherrer von Professor Peter Leibfried, der an der Hochschule St. Gallen den KPMG-Lehrstuhl für Audit und Accounting vertritt. Er fand Kandidaten und Methodik überzeugend. Im Juni 2011 erlangten Thomas Noll und Pascal Scherrer für ihre Projektarbeit eine 6 – was im deutschen Notensystem eine 1 wäre. Sie erhielten außerdem als ehrenvolle Beigabe den NZZ-Preis für die beste Abschlussarbeit ihres Executive-MBA-Jahrgangs. „Ich halte die Ergebnisse für wissenschaftlich robust“, sagt Leibfried rückblickend.

Anregungen für Personalpraktiker

Banken horchten jedenfalls auf. „Psychopathen will keiner im Unternehmen, denn die bringen alles durcheinander“, sagt Thomas Noll, der in seiner Arbeit im Gefängnis regelmäßig psychopathischen Menschen begegnet. Allerdings bremsen die Psychiater eilige Gemüter, die gleich ein Umsetzungs-Tool fürs Recruiting anfragen. Erst müsse noch detaillierter erforscht werden, welche Persönlichkeitsmerkmale es genau seien, die positive oder negative Auswirkungen im Berufsalltag von Tradern mit sich brächten. Und dann könne man mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Instrument entwickeln, das für alle Banken passt. „One fits all wird es vermutlich nicht geben“, betont Noll. „Mentalität, Unternehmensgröße und Firmenkultur sind einige Faktoren, das Verhalten beeinflussen.“ Bis also Unternehmen im Recruiting Instrumente einsetzen können, die Kandidaten mit besagter destruktiver Neigung herausfiltern, wird es noch dauern. Denn, so Noll: „Es ist es sehr aufwendig herauszufinden, welche Bereiche der Psychopathie für ein Unternehmen schädlich und welche nützlich sind.“

Hoher Forschungsbedarf

Es mag Zweifel geben, ob Gefangenendilemma-Spiele am PC realistischere Ergebnisse hervorbringen können als Persönlichkeitstests und ob sie Letztere bei der Personalauswahl sinnvoll ergänzen können. Die Studienautoren Noll und Scherrer halten ihre Herangehensweise in jedem Fall für wissenschaftlich ausbaufähig. „Man kann auch andere Populationen mit einer Variante des Gefangenendilemmas untersuchen, etwa Wirtschaftsanwälte, High Potentials oder Elitetruppen des Militärs“, meint Thomas Noll. Auch Professor Peter Leibfried hält behavioristische Fragestellungen „für eine interessante Forschungsrichtung“ – gerade in der Finanzwissenschaft. Sein Beweggrund: „Im Finanzbereich sind hochkomplexe Systeme schiefgegangen, obwohl sie in sich schlüssig waren, und gerade dadurch ergibt sich für die in der Finanzwelt bisher eher schwachen Bindestrich-Wissenschaften, etwa aus Psychologie und Accounting, ein sehr hoher Forschungsbedarf.“

Für weitere wissenschaftliche Experimente stehen die beiden MBAler mit ihren, so Noll, „150-prozentigen Hauptberufen in den Medien und in der Strafjustiz“ in Kontakt mit Mitstreitern aus der Forschung. Auch deshalb lassen sie in der März-Ausgabe von „Psychologie heute“ die Frage offen, „ob die Handelsabteilungen der Banken derart veranlagte Leute anziehen oder ob die Händler dort zu solchen Charakteren werden“. Will man das solide beantworten, sind Langfriststudien fällig – im Labor wie in Unternehmen.

Noll und Scherrer wollen die Diskussion auch international vorantreiben. Mit Andreas Mokros und den Forensikern Jérôme Endrass, Astrid Rossegger und Frank Urbaniok haben sie den Artikel „Professional traders in a simulated non-zero sum game: Average performance but destructive maximization of relative gain“ bei einer englischsprachigen Fachzeitschrift eingereicht. Da Investmentbanker, Wertpapier- wie Rohstoffhändler global agieren, könnte sich ein Anknüpfungspunkt zu Wissenschaftlern jenseits der Schweizer Grenzen ergeben, die dem Phänomen der Trader-Persönlichkeit auf der Spur sind.

Entscheidungen fundiert treffen

Olaf Lang, Leiter „Talent & Rewards“ bei Towers Watson Deutschland, ist Förderer des PERSONALquarterly. Sein Ideal ist, dass Fakten im HR-Management das Handeln leiten.

Randolf Jessl, Redaktion PERSONALquarterly

Vom Nutzen eines evidenzbasierten Herangehens an Personalfragen ist Olaf Lang überzeugt. Der Leiter des Beratungsbereichs Talent & Rewards bei Towers Watson Deutschland hat ihn immer wieder erlebt, sein Arbeitgeber gründet zudem seine Beratungsphilosophie darauf. „Bei Towers Watson ist es gute Tradition, unsere Analysen und Empfehlungen auf Fakten zu stützen“, sagt Lang. „Wie andere den Hauptakzent darauf zu legen, Veränderungsprozesse lediglich zu moderieren, war nie unsere Sache.“

Daher forscht Towers Watson auch selbst und unterhält z. B. zu Vergütungsmanagement und Employee Engagement eine der größten Datenbanken weltweit. „Hier generieren wir Marktdaten, mit denen wir valide Analysen fahren, Vergleiche anstellen und daraus Schlussfolgerungen ziehen.“ Die weithin bekannte „Global-Workforce-Study“ des Beratungsunternehmens fußt hierauf. Dass Berater Rechenschaft über die eigenen Empfehlungen abgeben können, forderten auch die Kunden. „Die wollen wissen, worauf wir unsere Meinung stützen. Anspruchsvolle Kunden vertrauen nicht allein der unendlichen Weitsicht ihres Beraters“, betont Lang.

Nachhaltiger Erfolg durch „Evidence-Based-Change“

Wenig verwunderlich daher, dass Lang und sein Arbeitgeber das Projekt PERSONALquarterly gerne unterstützen. Verschreibt sich das Wissenschaftsjournal doch dem Ideal des „evidenzbasierten Managements“. „Personalmanager gehen meist eher pragmatisch als wissenschaftlich vor“, hat Lang beobachtet. Gerade in den Managementthemen fehle im Alltag oft die Zeit, sich mit den Erkenntnissen empirischer Forschung auseinanderzusetzen. Zugleich sei aber auch die Wissenschaft gefordert, gerade in den weichen Themen noch Wissenslücken zu schließen. „In Fragen der Karriereentwicklung, des Kompetenzmanagements, aber auch des Workforce Managements ist hier noch viel Arbeit zu leisten.“

Impulse hierzu erhofft sich Lang von PERSONALquarterly. Dem Gedanken eines „evidenzbasierten“, also auf Daten und Fakten beruhenden Analyse- und Managementstils in HR, will Towers Watson aber auch durch eigene Projekte zum Durchbruch verhelfen. So hat die Beratungsgesellschaft unter dem Titel „Transformative HR“ hierzu gleichsam ein Manifest in



OLAF LANG

Leiter des Beratungsbereichs „Talent & Rewards“

Towers Watson Deutschland

e-mail: olaf.lang@towerswatson.com

www.towerswatson.de

Buchform vorgelegt. Entstanden ist es in Zusammenarbeit mit dem Professor of Management and Organization an der Marshall School of Business der University of Southern California, John Boudreau (Boudreau, J.W, Jesuthasan, R., Transformative HR: How Great Companies Use Evidence-Based Change for Sustainable Advantage, San Francisco, 2011).

Doch auch als Quelle der Inspiration und Lehrmeister im Denken will Lang, der vor seiner Beraterkarriere in leitenden HR-Funktionen bei Hewlett Packard und Credit Suisse tätig war, die Wissenschaft nicht missen. Als junger Student der Betriebswirtschaft in Frankfurt und München beeindruckten Lang besonders die Arbeiten von Herbert E. Simon. Der deutschstämmige Wirtschaftsnobelpreisträger hatte Richtungsweisendes zur Entscheidungsfindung in Organisationen zu sagen und stützte sich dabei als einer der Ersten auf rigide mathematische Methoden. „Simon hat damals bereits den Blick auf den Homo Oeconomicus mit verhaltenswissenschaftlichen Methoden geweitet. Das hat mir imponiert, das empfand ich als gleichermaßen spannend und praxisnah“, erzählt Lang.



Neue Perspektiven. Mitarbeiter im Fokus.

Erfolgreiche HR-Management-Entscheidungen brauchen Klarheit und Weitsicht.

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

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

Towers Watson. Klarheit und Weitsicht für unsere Kunden.

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

towerswatson.de

TOWERS WATSON 



Unverwechselbar.

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

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

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

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

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