

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



Employer Branding: Strategie, Instrumente, Umsetzung

Neue Potenziale durch den Einsatz
von Social Media realisieren s. 10

ESCH/GAWLOWSKI/HANISCH

Nutzung und Intensität der
finanziellen Mitarbeiterbeteiligung s. 34

FIETZE/MATIASKE/TOBSCH

State of the Art: Wie man erfolgreiche
Teams zusammenstellt s. 46

BIEMANN/WECKMÜLLER

Erhöht ein betriebliches Gesundheits-
management die Arbeitgeberattraktivität? s. 16

APP/BÜTTGEN/PRÖPSTER

Grenzziehungen und Balance zwischen
Privatleben und Job in der IT-Branche s. 42

HAUNSCHILD/VEDDER

Essentials: Richtungsweisendes aus
internationalen Top-Journals s. 50

CONRADS/LEHMANN-WILLENBROCK/RILKE/WEHNER



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

Liebe Leserinnen und Leser,



*Rüdiger Kabst
Herausgeber
PERSONALquarterly*



*Matthias Baum
Justus-Liebig-Universität,
Gießen*

„War for Talent“ – eine Floskel, rhetorisch überstrapaziert und geradezu omnipräsent. Es drängt sich der Eindruck auf, dass bereits alles gesagt und umgesetzt ist. So klar die Botschaft, so unklar ist deren Anwendung jedoch im Alltag. Zwar nimmt nahezu jedes Unternehmen für sich in Anspruch, Employer Branding zu betreiben. Die konkrete Ausgestaltung divergiert jedoch stark.

Um eine Arbeitgebermarke zu platzieren, ist eine integrierte und langfristig orientierte Vorgehensweise unerlässlich. Es ist von zentraler Bedeutung, die gegebenen Versprechen einzulösen. Hier zeigen überraschend viele Unternehmen offene Flanken. So geben laut der international renommierten Cranfield HR Studie (www.cranet.org) 43 % der befragten Unternehmen an, nur vereinzelte Maßnahmen durchzuführen. Nur jedes zehnte Unternehmen betreibt Employer Branding als integrierten strategischen Prozess.

Das Ziel, sich durch eine nachhaltige und identitätsbasierte Fokussierung auf Bewerberbedürfnisse als „Employer of Choice“ zu positionieren, rückt somit für viele Unternehmen in weite Ferne. Nur wenn das Employer Branding auf einer gelebten Unternehmensidentität beruht, kann diese erfolgreich sein. Unternehmen sollten weniger die viel beschworenen „High Potentials“ anvisieren, sondern gezielt „Right Potentials“. Also solche Arbeitnehmer, die hinsichtlich ihrer individuellen Nutzensvorstellungen zum Unternehmen passen.

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, Markus Dränert, 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:** adistock/shutterstock.com **Druck:** Bosch Druck, ISSN 2193-0589

SCHWERPUNKT

- 6 Employer Branding ist keine kurzlebige Mode – seine Bedeutung wird zunehmen
Interview mit Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg
- 10 Neue Potenziale durch den Einsatz von Social Media realisieren
Franz-Rudolf Esch, Dominika Gawlowski, Johannes Hanisch
- 16 Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität?
Stefanie App, Marion Büttgen, Stefanie Pröpster
- 23 Der Einfluss nationaler Spezifika auf die internationale Employer-Brand-Positionierung
Lena Steinberg, Marion Büttgen
- 28 Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award-Ergebnissen
Jessica Naundorf, Thomas Spengler

NEUE FORSCHUNG

- 34 Nutzung und Intensität der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung
Simon Fietze, Wenzel Matiaske, Verena Tobsch
- 42 Grenzziehungen und Balance zwischen Privatleben und Job in der IT-Wissensarbeit
Axel Haunschild, Günther Vedder

STATE OF THE ART

- 46 Wie man erfolgreiche Teams zusammenstellt
Torsten Biemann, Heiko Weckmüller

ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals
Julian Conrads, Nale Lehmann-Wellenbrock, Rainer Michael Rilke, Marius Wehner

SERVICE

- 54 News aus der Hochschulwelt
- 56 Die Wahrheit hinter der Schlagzeile
- 58 Förderer im Porträt: Dietmar Heise, Partner in der Rechtsanwaltsgesellschaft Luther

Employer Branding ist keine kurzlebige Mode – seine Bedeutung wird zunehmen

Das Interview mit **Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg** führte Daniela Furkel (Red.)

PERSONALquarterly: *Employer Branding ist seit einigen Jahren ein viel diskutiertes Thema im Personalmanagement. Allerdings zeigt sich, dass sich das Begriffsverständnis teilweise stark voneinander unterscheidet. Wie würden Sie den Begriff „Employer Branding“ definieren?*

Ruth Stock-Homburg: Im Allgemeinen kann man Employer Branding definieren als markenstrategisch fundierte Maßnahmen, die zum Ziel haben, das Unternehmen als attraktiven und glaubwürdigen Arbeitgeber zu positionieren.

PERSONALquarterly: *Wie wichtig ist dabei die „Strategie“-Komponente? Beziehungsweise, wie entscheidend ist die strategische Ausrichtung des Personalmanagements?*

Stock-Homburg: Sehr wichtig. Jegliche Aktivitäten des Personalmanagements sollten strategisch eingebettet sein, damit sie zueinanderpassen. Gerade beim Employer Branding gibt es sehr naheliegende Berührungspunkte, wie beispielsweise die Produktmarke. Wir wissen, dass die Reputation der Produktmarke bis zu gewissen Teilen mit der Reputation der Arbeitgebermarke korreliert. Das erreicht man aber nur durch ein strategisch konsistent ausgerichtetes Personalmanagement, in das auch die Employer-Branding-Aktivitäten hineinfallen. Eine strategische Ausrichtung ist also unabdingbar.

PERSONALquarterly: *In welcher Abteilung ist das Employer Branding am besten angesiedelt? Im Marketing oder im Personalmanagement?*

Stock-Homburg: Dieses von Ihnen beschriebene Abteilungsdenken ist heute in vielen Unternehmen aufgehoben. Unternehmen entfernen sich immer stärker vom klassischen funktionalen Prinzip nach Michael E. Porter und nähern sich immer mehr einem Ansatz, den beispielsweise Dave Ulrich vorgeschlagen hat und der sich im Kern über drei Ebenen erstreckt: Erstens, Personalmanagement als Top-Managementaufgabe mit strategischen Funktionen, zweitens, als Business-Partner für alle Funktionsbereiche im Unternehmen, und drittens, als operative Serviceeinheit innerhalb des Unternehmens. Im Thema Employer Branding fungiert das Personalmanagement als Business-Partner.

PERSONALquarterly: *Fragt man Unternehmen, geben viele an, sie würden Employer Branding einsetzen. Allerdings stellt sich bei genauerer Betrachtung heraus, dass die meisten nur vereinzelte Personalmarketingmaßnahmen einsetzen und keinen integrierten Markenprozess betreiben. Wird Employer Branding in den Unternehmen unterschätzt?*

Stock-Homburg: Bei den Unternehmen, die ich kenne, arbeiten HR und Marketing sehr eng zusammen. Beispielsweise Adidas, Vodafone oder andere marktorientierte Unternehmen. Das sind Firmen, in denen diese Aktivitäten sehr stark Hand in Hand gehen. Es ist eher ein tradiertes Verständnis, wenn kaum Berührungspunkte vorhanden sind. Dass das Thema Employer Branding unterschätzt wird, glaube ich kaum. Meiner Erfahrung nach schätzen die Unternehmen die Bedeutung dieses Instruments durchaus hoch ein. Allerdings wird der Aufwand als sehr hoch bewertet und deshalb agieren einige Unternehmen stark zurückhaltend. Um eine Arbeitgebermarke aufzubauen, ist ein mehrmonatiger bis mehrjähriger Prozess nötig. Die Unternehmen sehen zwar den Wert der Arbeitgebermarke, haben aber die Ressourcen nicht oder glauben nicht, die Ressourcen zur Verfügung zu haben.

PERSONALquarterly: *Kann es sein, dass hierbei auch große Unterschiede zwischen Großunternehmen und dem Mittelstand bestehen?*

Stock-Homburg: Ja, das zeigen auch die Zahlen: Employer Branding ist bei großen Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt als bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. Das ist auch eine Ressourcen-Frage. Allerdings würde ein Employer Branding gerade auch kleinen und mittelständischen Unternehmen guttun, weil sie sich dadurch von Wettbewerbern abheben können. Sie müssten sich die Frage stellen, welche Prioritäten sie haben. Wenn ein Unternehmen Employer Branding richtig betreiben will, sind ein bis zwei Vollzeitkräfte dafür nötig. Das ist in Unternehmen, die nur drei bis vier Mitarbeiter im Personalbereich beschäftigen, natürlich schwer umsetzbar. Ich bin aber der Überzeugung, dass das Thema sehr wichtig ist, und dass es auch in kleineren Unternehmen an Bedeutung gewinnen wird.

PERSONALquarterly: *Ist Employer Branding eigentlich eher eine Modeerscheinung oder eine wirklich sinnvolle Innovation im Personalmanagement?*

Stock-Homburg: Es ist genauso eine Modeerscheinung wie das Markenmanagement in Unternehmen. Das gibt es seit den 50er-Jahren und wurde nun auch für das Personalmanagement entdeckt, weil sich die Marktsituation verändert hat – von einem Anbieter- zu einem Nachfragemarkt für Arbeit. Diese Entwicklung wird sich nicht mehr ändern, das bedingen unter anderem der demografische Wandel und der damit verbundene Fach- und Führungskräfte­mangel in Deutschland. Für diejenigen Personen, die sich derzeit im Arbeitsprozess befinden, wird Employer Branding eine zunehmende Bedeutung haben. Und es wird – auch über mehrere Dekaden gesehen – keine Modeerscheinung sein.

PERSONALquarterly: *Sie erforschen Employer Branding schon seit einigen Jahren und haben auch Unternehmen bei der Gestaltung und Implementierung von Employer-Branding-Prozessen begleitet. Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Fallstricke bei der Konzeption und der Implementierung von Employer Branding?*

Stock-Homburg: Das ist erstens eine fehlende strategische Verankerung des Employer Brandings und zweitens eine fehlende kulturelle Verankerung, denn bei einem Employer Branding muss die gesamte Organisation darauf eingestellt sein. Der dritte Fallstrick ist eine fehlende Unterstützung durch das Top-Management, das auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Ein weiterer Fallstrick ist die Inkonsistenz der Arbeitgebermarke mit der Produktmarke. Ein Beispiel: Wenn sich ein Unternehmen mit seinen Produkten eher im Niedrigpreissegment positioniert und im Employer Branding sein Prestige als Arbeitgeber in den Vordergrund stellt, passt das nicht zusammen.

PERSONALquarterly: *Können Sie ein Beispiel aus der Praxis nennen? Wo haben Sie eine Inkonsistenz zwischen Arbeitgeber- und Produktmarke beobachtet?*

Stock-Homburg: Meines Erachtens ist das beispielsweise bei Aldi der Fall. Das Unternehmen verfolgt mit den Produkten immer



PROF. DR. RUTH STOCK-HOMBURG

Technische Universität Darmstadt

e-mail: RSH@stock-homburg.de

Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg leitet seit 2006 das Fachgebiet Marketing & Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt, Fachgebiet Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Seit 2010 ist sie zudem Prodekanin des Fachbereichs Rechts- und Wirtschaftswissenschaften und seit 2012 Gastprofessorin am Indian Institute of Management in Ahmedabad. Sie promovierte über den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und wurde dafür durch die Stiftung Marketing an der Universität Mannheim ausgezeichnet. Unter ihren Buch-Veröffentlichungen ist insbesondere das „Handbuch Strategisches Management“ und das Buch „Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente“ (beide im Gabler Verlag erschienen) zu erwähnen. Abgesehen von ihrer Forschungstätigkeit zum Thema Employer Branding begleitet sie auch Unternehmen bei der Gestaltung und Implementierung von Employer-Branding-Prozessen.

noch eine Niedrigpreisstrategie, vergleicht in der Arbeitgeberkommunikation neu einsteigende Führungskräfte aber mit Bankern oder Mitarbeitern großer Unternehmensberatungen. Hier stimmt das, was das Unternehmen repräsentiert und was es als Arbeitgebermarke kommuniziert, nicht überein. Im Marketing muss ich immer darauf achten, dass nicht nur der Kommunikationsinhalt interessant ist, sondern dass auch die angestrebte Verhaltenskonsequenz – in diesem Fall der Eintritt meiner Zielgruppe in das Unternehmen – realisiert wird.

PERSONALquarterly: Was ist eigentlich wichtiger als Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Employer Branding – die Art, wie sich ein Unternehmen selbst wahrnimmt oder das Unternehmensimage, wie es die anzusprechenden Zielgruppen von außen wahrnehmen?

Stock-Homburg: Ersteres: Wo das Unternehmen sich mit seinen Produkten wiederfindet und wo es sich in den nächsten fünf Jahren sehen will. Da kommt wieder das Thema „strategische Einbettung“ zum Tragen. Zentrale Fragen sind: Wie möchte sich das Unternehmen von seinen Mitbewerbern differenzieren, hat es Pläne zur Internationalisierung? Die Antworten darauf ziehen einen entsprechenden Personalbedarf nach sich, und dieser sollte sich auch im Employer Branding wiederfinden. Denn wenn das nicht entsprechend kommuniziert wird, ist vielleicht ein kurzfristiger Effekt sichtbar, mittel- und langfristige kann das aber zu Reputationsschäden führen. Zum einen, weil eine fehlerhafte Rekrutierung bis zu einem Jahresgehalt an Kosten führen kann, je nachdem, wie hoch die Person in der Hierarchie angesiedelt ist. Zum anderen weil Social Media immer häufiger frustrierte Bewerber dazu animieren, sich über Bewerbungspraktiken und Unternehmen zu äußern.

PERSONALquarterly: Sie haben das Thema Social Media soeben schon angesprochen. Inwiefern ist es Ihrer Erfahrung nach sinnvoll und nötig, Employer Branding mit Social-Media-Kanälen zu verknüpfen?

Stock-Homburg: Es ist sinnvoll, aber auch gefährlich. Allein aus Wettbewerbsgesichtspunkten kommen Unternehmen nicht darum herum, Menschen zu kontaktieren und dabei eine gewisse Aufmerksamkeit und Schnelligkeit zu realisieren. Dabei ist aber der Nachteil der Eigendynamik in Kauf zu nehmen. Viele Unternehmen haben ganz wenig Erfahrung mit Social Media, sie werden in Zukunft aber kaum darum herum kommen. Aus aktuellen Umfragen wissen wir, dass etwa 40 Prozent der Unternehmen Social Media einsetzen. Rund zehn Prozent setzen keine sozialen Medien ein und haben das auch nicht vor. Weitere 24 Prozent sind unentschlossen. Der Hauptgrund hierfür liegt in einer Unsicherheit, welche Ergebnisse zu erwarten sind, und natürlich in der Eigendynamik. Ein weiterer Aspekt ist, dass Unternehmen über Social Media ihre Zielgruppen nicht eingrenzen können.

PERSONALquarterly: Manche Unternehmen haben ja nicht nur eine einzige Zielgruppe für das Employer Branding, sondern müssen verschiedene Zielgruppen bearbeiten. Wann ist eine zielgruppenspezifische Ansprache gerechtfertigt, wann würden Sie darauf verzichten?

Stock-Homburg: Je heterogener die Zielgruppe, desto eher ist eine zielgruppenspezifische Ansprache anzuraten. Ein gutes Beispiel ist das Unternehmen Freudenberg, das einerseits im Maschinenbau tätig ist und andererseits im Konsumgüterbereich. Solch ein Unternehmen wird sicherlich versuchen, die Kandidaten differenziert anzusprechen.

PERSONALquarterly: Laufen Unternehmen bei einer zielgruppenspezifischen Ansprache nicht sogar Gefahr, ihr Image auf dem Arbeitgebermarkt zu verwässern und sich von ihrer angestrebten „Employer Valute Proposition“ zu entfernen?

Stock-Homburg: Nein. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Produktmarketing von Danone Joghurt. Im Fernsehen wird im Kinderabendprogramm die Botschaft „Kalzium und Milch für das Wachstum“ gesendet, im Vormittagsprogramm wird dasselbe Produkt für reifere Menschen beworben mit der Botschaft: „Kalzium verhindert den Knochenabbau.“ Das ist derselbe Joghurt. Verwässert das Unternehmen damit die Marke? Nein. Es schafft damit im Grunde eine zielgruppenspezifische Ansprache und vermeidet, Ressourcen in Märkten einzusetzen, die für das Unternehmen nicht relevant sind. Es geht also um eine Konzentration der Ressourcen auf verschiedene relevante Zielgruppen. Zielgruppenspezifische Ansprache heißt, im Employer Branding authentisch zu bleiben, aber den einzelnen Zielgruppen ihren Nutzen darzulegen. Das zeigt wieder, wie wichtig es ist, dass HR und Marketing Hand in Hand arbeiten. Denn diese Dinge, über die wir im Employer Branding reden, findet man in jedem guten Marketinglehrbuch.

PERSONALquarterly: Employer Branding kann sowohl nach innen als auch nach außen eingesetzt werden. Worauf ist hierbei zu achten?

Stock-Homburg: Wichtig ist auch hier eine Konsistenz. Unternehmen dürfen nicht nach außen etwas versprechen, was sie nach innen nicht halten. Denn die bereits vorhandenen Mitarbeiter bewegen sich ja auch im Netz. Wenn ein Unternehmen sich nach außen als besonders mitarbeiterfreundlicher Betrieb positioniert, intern aber ausschließlich auf Effizienz Wert gelegt wird, verwirrt das die Mitarbeiter. Wenn ein Unternehmen für bestimmte Werte und für eine bestimmte Reputation steht, identifizieren sich die Mitarbeiter damit. Wenn es jetzt etwas ganz anderes kommuniziert, irritiert das die Menschen, die dort arbeiten. Sie hatten vorher nach Fallstricken für das Employer Branding gefragt. Und genau hier ist ein weiterer Fallstrick zu finden: Wenn die Arbeitgebermarke vom Management ausgerufen, aber weder im Un-

„Beim Employer Branding muss man über den Teller-
rand schauen. Deshalb macht es Sinn, multifunktio-
nale Teams einzurichten.“ Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg

ternehmen gelebt noch von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, so stellt das einen Extremfall für ein nicht-konsistentes Employer Branding dar. Man kann natürlich versuchen, mit Employer Branding die Außenwahrnehmung eines Unternehmens zu verändern, um aus einem alten Image auszubrechen. Das ist aber riskant.

PERSONALquarterly: *Heißt das, dass Unternehmen das interne Employer Branding genauso wichtig nehmen sollten wie das externe?*

Stock-Homburg: Ich glaube, das externe Employer Branding ist wichtiger, da es leichter ist, im „Heim-Markt“ zu agieren als bei Personen, die die Marke nicht kennen. Eine Marke stellt eine Informationsvereinfachung für eine Zielgruppe dar, um Unsicherheit zu reduzieren. Der Marktteilnehmer, der das Produkt bislang nicht kennt, erlangt eine gute Wiedererkennung und baut Vertrauen durch die Marke auf. Wenn die Unsicherheit bis zu einem gewissen Niveau reduziert ist, erfolgt der Einstieg oder Kauf. Das ist bei bestehenden Mitarbeitern nicht der Fall, da sie das Unternehmen bereits kennen. Bei diesen Personen gilt es, den Status zu halten und darauf zu achten, dass mit den externen Aktivitäten nichts kaputt gemacht wird. Das verdeutlicht nochmals, wie entscheidend die Konsistenz von Arbeitgebermarke und Unternehmensrealität ist.

PERSONALquarterly: *Zum Schluss stellt sich die Frage nach der Kontrolle des Employer Brandings. Welche Maßnahmen sollten Unternehmen hierfür einsetzen? Genügt es, sich auf externe Arbeitgeber-Rankings zu verlassen oder ist ein unternehmenseigenes „Employer Brand Tracking“ ratsam?*

Stock-Homburg: Arbeitgeber-Rankings haben viele Dimensionen. Dort fließen viele Aspekte außerhalb der Arbeitgebermarke ein wie Image, Innovationen, Produkte und Umweltengagement. Im Marketing wird ein knallhartes Tracking durchgeführt, um den Markenwert und den Bekanntheitsgrad zu bestimmen, zum Beispiel mittels Studien, Fokusgruppen und Befragungen. Das ist ebenso für das Employer Branding anzuraten, denn es ist viel zu teuer, um ohne Erfolgskontrolle praktiziert zu

werden. Deshalb sollten Personalmanager in ihrem Marketingbereich erfragen, wie Daten über Markenbekanntheit, Wiedererkennung und Bewerberzahlen ermittelt werden können. Wenn sie beim Tracking zu keinen positiven Ergebnissen kommen, heißt das, dass sie im Employer Branding etwas falsch gemacht haben. Dann müssen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.

PERSONALquarterly: *Das heißt wieder: Auch bei der Erfolgskontrolle sollten Personaler das Fachwissen ihres Marketingbereichs nutzen?*

Stock-Homburg: Ja. Das verdeutlicht, dass es im Grunde Sinn macht, multifunktionale Teams im Unternehmen einzurichten. Denn bei Fragen nach den Techniken ist im Marketingbereich das entsprechende Fachwissen vorhanden. Das gilt gerade für Unternehmen im Konsumgüterbereich und in stark marktorientierten Branchen. Beim Employer Branding muss man nur einfach über den Tellerrand schauen und kann riesige Schritte nach vorne kommen. Das ist das Schöne an diesem Thema. Auf der anderen Seite kann aber auch das Personalmanagement hier viel Fachwissen einbringen.

Neue Potenziale durch den Einsatz von Social Media realisieren

Von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dominika Gawlowski, Johannes Hanisch (EBS Business School, Oestrich-Winkel)

Unbeeindruckt von Krisen entwickelt sich der deutsche Arbeitsmarkt in den letzten Jahren prächtig und weist einen Höchststand von Beschäftigung aus, während der Wettbewerb für hoch qualifizierte Mitarbeiter zunimmt. Nach aktuellen Zahlen fehlen in Deutschland 166.000 Fachkräfte (Spiegel Online, 2011). Etwa 70 % der Befragten einer Studie von Hewitt (2010) sehen einen Engpass besonders bei gut ausgebildeten Fachkräften (Hewitt, 2010). Bis 2020 müssen laut McKinsey gut 6,1 Mio. Arbeitskräfte zusätzlich mobilisiert werden (McKinsey, 2008, S. 5). Der Kampf um die Mitarbeiter ist also im vollen Gange. Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften verteilt sich allerdings nicht gleichmäßig: Unternehmen wie Adidas, Audi und Ferrero haben einen Überfluss an Initiativbewerbungen und dadurch eine große Auswahl an Bewerbern. Kleine und mittelständische Unternehmen oder Unternehmen mit weniger attraktivem Image haben es hingegen schwerer, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Das liegt mitunter daran, dass sich die Bewerber am Image der Corporate Brand orientieren, um ihren Lieblingsarbeitgeber zu finden, die Kraft der Marken strahlt sogar in den Recruitingbereich. Auch ein positives Branchenimage – wie es beispielsweise die Automobilindustrie aufweist – kann Bewerber anziehen. Dennoch finden 46 % der Arbeitnehmer das Unternehmen, für das sie tätig sind, noch nicht attraktiv genug (Hewitt, 2010).

Erst in den letzten fünf Jahren war ein Anstieg an Employer-Branding-Kommunikationskampagnen zu verzeichnen, welche die Unternehmen als starke Arbeitgebermarke positionieren sollen. Doch kann ein professionelles Employer Branding nicht auf eine bloße Kommunikationskampagne reduziert werden. Employer Branding ist viel mehr, es ist ein strategisches Unternehmensziel zur Mitarbeitergewinnung und -bindung, mit dem Unternehmen sich von anderen unterscheiden und aus der Masse möglicher Arbeitgeber herausstechen. Wie beim Aufbau einer starken Corporate Brand muss der Aufbau einer Arbeitgebermarke einem klaren Identitätsprozess folgen. Die Identität der Arbeitgebermarke als das Selbstbild des Arbeitgebers ist zu entwickeln. Eine starke Employer Brand führt zur Zufriedenheit und Identifikation der Mitarbeiter (Schlager et al., 2011, S. 504). Neben der Attraktion neuer Mitarbeiter ist

zusätzlich die Ansprache bestehender sehr wichtig, um bei beiden Zielgruppen ein klares und unverwechselbares Image aufzubauen (Foster/Punjaisri/Cheng, 2010, S. 401). Damit sind also zwei zentrale Stoßrichtungen zu beachten: Nach außen soll in der Flut möglicher Arbeitgeber die Marke dem potenziellen Bewerber zur Orientierung verhelfen, und nach innen sollen sich die aktuellen Mitarbeiter mit ihrer Arbeitgebermarke identifizieren, denn dann ist der Aufbau einer hohen Bindung möglich. Zum Verständnis des Employer Brandings ist allerdings auch die richtige Selektion von Mitarbeitern bedeutsam (Ind, 2007, S. 35). Erst durch die Auswahl des zum Unternehmen passenden Personals kann sich ein langfristiger Erfolg einstellen, vom dem beide Seiten profitieren. Loyale Mitarbeiter leisten einen großen Beitrag zum Markenversprechen, indem sie die Marke nach außen repräsentieren und dadurch auf das Konto der Marke einzahlen. Insbesondere bei attraktiven Marken ist die Selbstselektion von Right Potentials hoch. Schließlich müssen die Mitarbeiter im Sinne der Marke sozialisiert werden. Treten sie in der Öffentlichkeit für die Marke auf, sorgen sie als Botschafter der Marke dafür, dass die Employer Brand attraktiv nach außen scheint. Zusammenfassend ist Employer Branding ganzheitlich als ein Kreislauf zu verstehen, der beim richtigen Vorgehen zu einem Perpetuum

Abb. 1: Employer-Branding-Kreislauf



Quelle: Eigene Darstellung.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Heutzutage können Unternehmen Mitarbeiter durch Social-Media-Maßnahmen ansprechen. Der Beitrag zeigt, wie im dynamischen und schwer zu steuernden Umfeld von Social Media integrierte Kommunikation gemanagt werden kann.

Methodik: Theoretisch fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse werden mit praktischen Cases veranschaulicht.

Praktische Implikationen: Um eine starke Employer Brand aufzubauen, sollten Unternehmen die fünf Schritte des Employer-Branding-Prozesses beachten und weitverbreitete Fehler vermeiden.

Mobile wird und Basis für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten ist. In einem ersten Schritt wird auf den markenspezifischen Prozess des Employer Brandings eingegangen, um anschließend die spezifische Umsetzung des Employer Brandings in Social Media zu beschreiben. Denn die Vernetzung in den neuen Medien des Web 2.0 (siehe Abb. 1) ist gleichzeitig eine Chance und ein Risiko (Markant 2011, S. 10).

Fünf Schritte zur Schaffung einer Employer Brand beachten

Das richtige Vorgehen ist in einem strategischen Prozess für jedes Unternehmen individuell zu etablieren. Fünf Schritte sind dabei für alle Unternehmen einzuhalten (siehe Abb. 2).

1. Schritt: In der Analysephase gilt es, eine Bestandsaufnahme des Potenzials der Employer Brand durchzuführen. Nach innen müssen vorherrschende Personalkonzepte und die Führungskultur berücksichtigt sowie Wissen, Identifikation und Commitment mit der Employer Brand überprüft werden. Nach außen geht es darum, die Stärke der Marke und zentrale Entscheidungskriterien der Bewerber zu kennen. Die Marke

„Mars“ hat die Recruitingkampagne „Entfalte dich“, bei der die Produkte im Vordergrund standen, aufgegeben, weil die Differenzierung zu anderen Arbeitgebern mit der Ansprache nicht gelungen ist. Inzwischen legt Mars mehr Wert auf die Darstellung und Schärfung des Unternehmensprofils (W&V, 2008, S. 10). Des Weiteren ist in dieser Phase bei Unternehmen mit ausgeprägten Markenarchitekturen die wichtige Frage zu klären, welche Marke nach außen als Employer Brand in Erscheinung treten soll, z. B., ob der Volkswagen-Konzern oder beispielsweise Audi und Seat als Familienmarken in Erscheinung treten.

2. Schritt: In der zweiten Phase ist die Identität für die Employer Brand zu erarbeiten. Hierbei sollen vor allem das Nutzenversprechen und die Tonalitäten der Marke ermittelt werden. Damit sind alle mit der Marke verbundenen Emotionen, Erlebnisse sowie Persönlichkeitsmerkmale zu berücksichtigen, um ein ganzheitliches Selbstbild der Marke zu entwickeln (Esch, 2012, S. 102 f.). Insbesondere sollte auch die Perspektive potenzieller Arbeitnehmer in Betracht gezogen werden und eine

Abb. 2: Prozess zur Schaffung einer starken Employer Brand



Quelle: Esch/Gawlowski/Kleinlosen, 2009, S. 12

Übersetzung der „hard facts“ durch die Frage „What’s in it for me?“ und die der „soft facts“ durch die Frage „How do I feel about it?“ beantwortet werden. Die Identität der Employer Brand sollte immer an der bestehenden Identität der Corporate Brand ansetzen. Bewerber und Mitarbeiter betrachten das Unternehmen nicht nur aus der Arbeitnehmerperspektive, sondern haben häufig auch Vorstellungen zur Marke aus Kundenperspektive entwickelt, weil es unzählige Berührungspunkte mit Marken gibt. Es gilt daher, arbeitgeberrelevante und zur Marke passende Attribute miteinander in Einklang zu bringen. Denn: Eine Marke ist nicht teilbar. Die so ermittelte „Great place to work“-Botschaft muss mithilfe einer klaren Positionierung integriert über alle Markenkontaktpunkte vermittelt werden.

3. Schritt: Unternehmen müssen sich auf eine Employer-Branding-Strategie fokussieren. Unter Employer Branding sind die kommunikativen Anstrengungen der Arbeitgebermarke zu verstehen, welche die Positionierung für den Aufbau eines einzigartigen Arbeitgeberimages umsetzen. Die Employer-Branding-Strategie dient somit als Zielvorgabe für die Kommunikationsmaßnahmen. Die Strategie sollte die doppelte Zielsetzung unterstützen, bei bestehenden Mitarbeitern Identifikation und Commitment zu erreichen und bei potenziellen Mitarbeitern mit spezifischen und zentralen Entscheidungskriterien für die Arbeitgeberwahl Orientierung zu verschaffen.

4. Schritt: Hier gilt es, die Strategie an den Recruiting-Touchpoints zu implementieren. Diese können in Offline- oder Online-Touchpoints, wie etwa Social Media, und in persönliche oder massenmediale Touchpoints unterschieden werden.

5. Schritt: Nach dem Motto „You cannot manage what you cannot measure“ (Klingebiel, 1999) sollte im letzten Schritt eine Kontrolle der Wirksamkeit der Maßnahmen erfolgen. Dies setzt einerseits klare Zielvorgaben voraus, andererseits aber auch die Entwicklung klarer Messgrößen für die wesentlichen Konstrukte (Wissen, Identifikation, Commitment, markenbezogene Verhaltensweisen usw.). Im Sinne eines Trackings sollten diese Messungen regelmäßig erfolgen und zudem die Ermittlung eines Return on Investment in solche Maßnahmen möglich sein.

Die Umsetzung von Employer-Branding-Kampagnen kann mit einer großen Bandbreite möglicher Instrumente geschehen, die sich hinsichtlich der Intensität auf persönlicher oder massenmedialer Ebene oder in Bezug auf die Reichweite unterscheiden (siehe Abb. 3; Esch et al., 2011, S. 13). Auf persönlicher Ebene können zum einen Erlebnisse vermittelt werden, was am besten mittels Praktika, Workshops oder Mentorenprogrammen umgesetzt werden kann. Bosch besucht mit einem Technologie-Truck regelmäßig Universitäten, um über Einstiegsmöglichkeiten im Unternehmen zu informieren und in der persönlichen Interaktion die Marke und Technologien zu transportieren.

Alternativ können auch nur Informationen an die Bewerber über das Unternehmen gegeben werden. Dazu eignen sich Vorträge, Campussponsoring oder Kaminabende besonders gut. In der Vergangenheit wurden hauptsächlich über Stellenanzeigen, Imagekampagnen oder die Werbung für Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens mit den potenziellen Bewerbern und Mitarbeitern massenmedial kommuniziert. Inzwischen hat sich das Internet zu einem bedeutenden Recruitinginstrument entwickelt, an dem kein Unternehmen mehr vorbeikommt. Die Zeiten von papierbasierten Bewerbungen und Imagebroschüren scheinen sich – auch aus pragmatischen Gründen – dem Ende zuzuneigen.

Social Media als neues Employer-Branding-Instrument

Das Internet hat sich zur Informationsquelle Nummer eins von potenziellen Mitarbeitern etabliert, das berichten 85 % der Befragten einer BBDO-Studie, gefolgt von Homepages und Recruiting-Websites der Unternehmen mit 80 % und Weiterempfehlungen von Mitarbeitern mit immerhin 73 %. Das Schlusslicht bilden Jobmessen mit 25 % (Gelbert/Inglsperger, 2008, S. 19). Damit wird deutlich, dass sich die Ansprache von Berufseinsteigern radikal geändert hat und die bloße Nutzung von klassischen Recruitinganzeigen zu kurz gesprungen ist. Um an die potenziellen Bewerber heranzukommen, muss man sich an das wandelnde Medienverhalten und die Vorlieben in der Mediennutzung der zukünftigen Zielgruppe anpassen. Die Zielgruppe sollte dort abgeholt werden, wo sich die Bewerber aufhalten. Fast 72 % der Deutschen nutzen das Internet mit durchschnittlich 140 Minuten täglich für Freizeit- und Arbeitszwecke (BITKOM, 2011). Dem gegenüber nutzt die Arbeitgeberseite das neue Medium noch nicht sehr ausgiebig. Nur etwa 12,7 % verwenden Social Media, um Anzeigen bei Xing zu schalten, 18 % suchen ihre Kandidaten ebenfalls bei Xing und 12,9 % machen Imagewerbung bei Facebook. Es scheint, als klaffe eine Lücke zwischen Informationsnachfrage

Abb. 3: So wird eine starke Employer Brand geschaffen



Quelle: Esch et al., 2011, S. 13

und -angebot. Immerhin beurteilen 50,4 % der Arbeitgeber die Entwicklung von Social Media als positiv, und 84,2 % sehen notwendige Veränderungen auf sich zukommen (Weitzel et al., 2011, S. 5 ff.). Diese Veränderungen sind vor allem in einer authentischen Kommunikation und in der Möglichkeit zu direkter Interaktion mit den Bewerbern zu manifestieren. Es war noch nie so einfach, in einen Dialog mit potenziellen Mitarbeitern zu treten. Die Schwierigkeit liegt darin, die Potenziale jedes Instruments zu erkennen und zielgerichtet zu nutzen.

► **Facebook:** Facebook glänzt mit einer hohen Anzahl von Usern (840 Mio. User). Hier gilt es, vordergründigen Traffic zu generieren, um das Unternehmen bekannt zu machen. Ein weiterer Vorteil liegt in der Möglichkeit, in einen Dialog zu treten. Viele Unternehmen sind zwar auf Facebook mit einer Karriereseite vertreten, allerdings nicht wirklich aktiv. Studienergebnissen zufolge sind rund 70 % der untersuchten Unternehmen lediglich auf Facebook vertreten und vergeuden das Potenzial des Mediums (Embrace, 2011). Unternehmen wie Porsche zeigen mit ihren Karriereseiten auf Facebook, dass sie das Potenzial der Interaktion nutzen. Neben unternehmenseigenen Informationen zu Stellenausschreibungen können Fans der Seite Bewerbungsanfragen an das Unternehmen richten. Die Marke kann die Anfragen direkt beantworten und so frühzeitig in den Dialog mit potenziellen Mitarbeitern eintreten.

► **Youtube:** Die Einbindung von Arbeitgeber- und Imagevideos auf Youtube dient der emotionalen Ansprache und Erlebnisvermittlung durch Bilder. Bayer hat beispielsweise Mitarbeiter auf einer Kreidetafel einen Begriff notieren lassen, den sie mit dem Unternehmen verbinden. Bewerber und Mitarbeiter

können sich so unter dem Motto „Arbeiten bei Bayer bedeutet ...“ ein Image der Arbeitgebermarke bilden.

► **Twitter:** Die Vorteile von Twitter liegen in der virusartigen und sofortigen Verbreitung von Nachrichten, die bislang jedoch nur wenige Unternehmen nutzen. Hier ist gezieltes Storytelling möglich, wenn Mitarbeiter als Markenbotschafter fungieren und aus ihrem Berufsalltag live berichten.

► **Xing:** Für einen Karriereauftritt bei Xing sprechen die genauen Informationen, die Unternehmen bereits über den Bewerber erhalten. Fügen Bewerber Mitarbeiter aus den Recruitingabteilungen der Marke als Kontakt auf Xing hinzu, können bereits gezielt Berufserfahrung und Kompetenzen übermittelt werden.

► **Blogs:** Auch Blogs können mit Umfragen, Gewinnspielen, Informationen zu Unternehmens-Events sowie Alltagsproblemberichten Bewerber und Mitarbeiter mit der Arbeitgebermarke verbinden.

Trotz der wachsenden Bedeutung des Internets ist neben den reinen Social-Media-Maßnahmen auch eine Verbindung zwischen Offline- und Online-Kommunikation herzustellen. So hat BMW eine Stellenanzeige geschaltet, die mithilfe eines Tablet-PC und einer entsprechenden App zum Leben erweckt wird. Hält der Bewerber sein Tablet-PC vor die ausgedruckte Anzeige, vermittelt diese über einen Imagefilm Inhalte zur Arbeitgebermarke. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es noch Mitarbeitergenerationen gibt, die sich auch an anderen Medien orientieren, darf die kommunikative Umsetzung nicht losgelöst von den restlichen Unternehmensmaßnahmen gestaltet sein (spezifische Chancen und Risiken von Social Media im Einsatzbereich von Employer Branding sind in Abb. 4 gegenübergestellt). Zudem lassen sich die genannten Employer-Branding-Instrumente hinsichtlich der Relevanz im Laufe des Bewerbungsprozesses unterscheiden (siehe Abb. 5). Das enorme Potenzial von Social Media ist insbesondere in der Prägungsphase für Employer Branding dominierend. Auf der einen Seite kann das Markenwissen aufgebaut und gefestigt werden, und auf der anderen Seite kann eine Beziehung zum Bewerber aufgebaut werden. Der Arbeitgebermarke bietet sich hier ein großes Set an Möglichkeiten, Werte und Inhalte der Marke zu vermitteln, damit die Right Potentials angezogen werden. Stellenanzeigen haben aber weiterhin eine Bedeutung, wenn es zur konkreten Bewerbung kommt. An allen neu geschaffenen Employer-Branding-Touchpoints ist die integrierte Kommunikation, also die inhaltliche und formale Abstimmung aller kommunikativen Maßnahmen, sicherzustellen (Esch, 2011). Dabei gilt es, die entwickelte Markenidentität markenkonzistent zu kommunizieren. Durch die konsistenten Eindrücke soll die Erinnerung an und der Zugriff auf die Marke erleichtert werden. Nur dann zahlen die Aktivitäten auf das Konto der Arbeitgebermarke ein und sie wird in den Köpfen der Anspruchsgruppe manifestiert.

Abb. 4: Spezifische Chancen und Risiken von Social Media im Einsatzbereich von Employer Branding

Chancen	Risiken
Offene Interaktion und direkter Dialog mit über 23 Mio. potenziellen Bewerbern allein in Deutschland	Noch wird nicht jeder potenzielle Mitarbeiter mit Social Media erreicht
Nutzung von Word-of-Mouth und persönlichen Empfehlungen bestehender Mitarbeiter als Markenbotschafter, um potenzielle Mitarbeiter anzuziehen	Kontrollverluste bei der Markenführung insbesondere durch schnelle Verbreitung ungewollter und ungesteuerter Kommunikation
Gewinnung neuer Mitarbeiter durch gezielte Kommunikation der Vorteile als Arbeitgeber (z. B. in Form von Video-Podcasts)	
Schnelle Verbreitung und hohe Aktualität der Informationen	Rasante Entwicklung von Krisen, wenn nicht adäquat reagiert wird
Ökonomisches Management bei der Mitarbeitersélection durch innovative und transparente Auswahl-Tools	Streuverluste durch mangelnde Konzentration auf essenzielle Kommunikationsinhalte und wesentliche Kanäle

Quelle: Eigene Darstellung.

Um potenzielle Bewerber und Mitarbeiter im Sinne der Marke anzusprechen, sollten austauschbare Floskeln, sowohl bei den sprachlichen Inhalten als auch bei den verwendeten Bildern, vermieden und eine persönliche sowie glaubwürdige Ansprache gewählt werden. So kann ein gezieltes Employer Branding zum Aufbau einer starken Arbeitgebermarke führen. Eine Besonderheit der Social-Media-Kommunikation ist die Dynamik des Internets, durch die Neuigkeiten über Unternehmen virusartig und ungewollt verbreitet werden. Dadurch wird ein Großteil von Informationen, wie z. B. negatives Word-of-Mouth, nicht mehr von den Unternehmen selbst gesteuert, und verkompliziert so ein markenkonformes Management der integrierten Kommunikation einer Employer Brand mit Social-Media-Instrumenten. Bei ungesteuerter Kommunikation sollte mithilfe eines strategischen Frühwarnsystems die Kontrolle in der Hand des Unternehmens bleiben. Stößt man auf negative Inhalte, die nicht zur Marke passen, ist eine schnelle und erfolgsorientierte Reaktion nötig, um die Marke nicht zu schädigen. Zudem kann professionelles Managen von Beschwerden zur höheren Kundenzufriedenheit und stärkeren Markenbindung führen, die über das vorherige Niveau reichen (Esch et al., 2012, S. 163). Den Unternehmen ist zu raten, stets den Fit zur bestehenden Corporate Brand zu berücksichtigen, denn die Marke muss immer – sowohl aus Konsumentensicht wie auch aus Bewerbersicht – für das gleiche stehen. Die Differenzierung erfolgt hinsichtlich der für die Bewerber und Mitarbeiter relevanten und zur Marke passenden Dimensionen der Arbeitgebermarke.

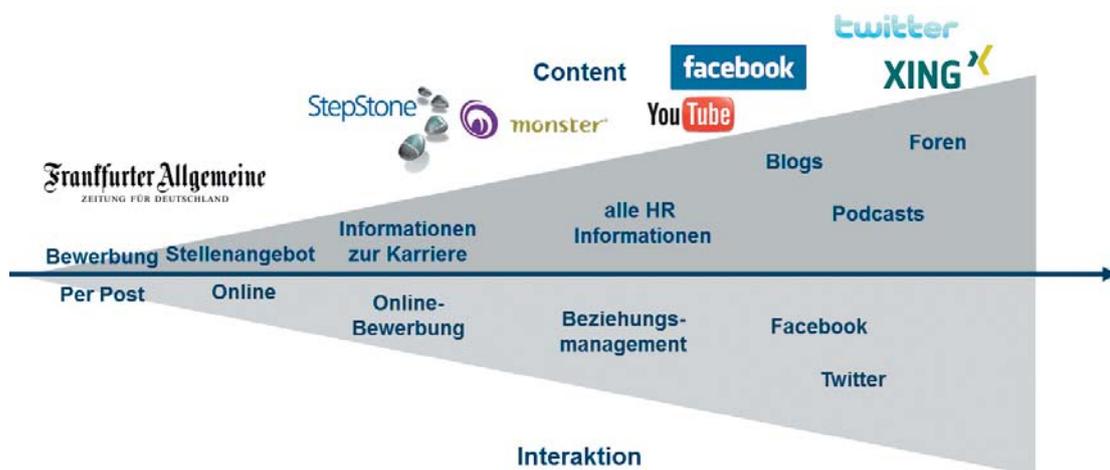
Weitverbreitete Fehler vermeiden

Aus unseren praktischen Erfahrungen sollten Unternehmen nicht in folgende sieben weitverbreitete Fallen tappen:

- ▶ Mangelnde Verankerung eines soliden Employer-Branding-Prozesses mit klar geregelten Strukturen und Verantwortlichkeiten.
- ▶ Unzureichende Zusammenarbeit zwischen HR und Marketing, die in diesem Thema zwingend erforderlich ist.
- ▶ Die von der Markenidentität losgelöste Entwicklung einer Employer Brand, die zu Irritationen bei den potenziellen Arbeitnehmern führen kann, nicht auf den Stärken der Marke aufbaut und diese substantiell schwächen kann.
- ▶ Einfallslöse und wenig markenkonforme Ansprache der Zielgruppen, die weitverbreiteten Branchenstereotypen folgt.
- ▶ Unsicherheit über die Rolle einzelner Kommunikationsinstrumente und des richtigen Bespielens und der Abstimmung dieser Instrumente in orchestrierter Form.
- ▶ Mangelnde Etablierung eines Screening und Monitoring von markenrelevanten Inhalten, um ungesteuerter Kommunikation entgegenzuwirken.
- ▶ Fehlende oder unzureichende Wirkungskontrolle.

Mit Blick auf die genannten Punkte zeigt sich das große Potenzial eines fundierten Employer Brandings. Schließlich gilt: Die Zukunft liegt in den Right Potentials, die man für ein Unternehmen begeistern und an dieses binden kann.

Abb. 5: Bewerbungsmöglichkeiten in Abhängigkeit der Interaktion



Quelle: Bernauer et al., 2011, S. 29

LITERATURVERZEICHNIS

Bernauer, D./Hesse, G./Laick, S./Schmitz, B. (2011): Social Media im Personalmarketing: Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren. Klumer: Köln.

BITKOM (2011): Datenschutz im Netz. Abgerufen am 14.03.2012 unter http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Publikation_Datenschutz_im_Internet.pdf.

Embrace (2011): Social-Media-Studie 2011. Abgerufen am 14.03.2012 unter <http://saatkorn.wordpress.com/2012/02/03/social-media-studie-2011-wer-ist-best-in-class-bei-facebook-twitter-youtube-und-co>.

Esch, F.-R. (2011): Wirkung integrierter Kommunikation, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.

Esch, F.-R. (2012): Strategie und Technik der Markenführung, 7. Auflage, Vahlen Verlag: München.

Esch, F.-R./Gawlowski, D./Kleinlosen, M. (2009): Durch Employer Branding den „War for Talents“ gewinnen. IO New Management 12/2009, S. 11-15.

Esch, F.-R./von Einem, E./Gawlowski, D./Rühl, V./Isenberg, M. (2012): Vom Konsumenten zum Markenbotschafter – Durch den gezielten Einsatz von Social Media die Konsumenten an die Marke binden. In Schulten, M., Mertens, A., Horx, A. (Hg.). Social Branding. Gabler: Wiesbaden, S. 147-165.

Esch, F.-R./Knörle, C./Gawlowski, D./Isenberg, M. (2011): Erfolgsfaktoren für ein wirksames Employer Branding. Markenartikel 8/2011, S. 12-14.

Foster, C./Punjaisri, K./Cheng, R. (2010): Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. Journal of Product and Brand Management 19 (6), S. 401-409.

Gelbert, A./Inglsperger, A. (2008): Employer Branding als Wachstumshebel. Abgerufen am 10.03.2012 unter http://www.markenlexikon.com/texte/bbdo-gelbert_inglsperger_employer_branding_insights_7_jan2008.pdf.

Hewitt (2010): Arbeitgeberattraktivität – Employer Branding und Talent Supply 2010. Abgerufen am 13.03.2012 unter <http://saatkorn.wordpress.com/2010/06/04/neue-studie-von-hewitt-arbeitgeber-attraktivitat-employer-branding-und-talent-supply-2010>.

Ind, N. (2007): Living the Brand. Kogan Page: London.

Klingebiel, N. (1999): Performance Measurement: Grundlagen, Ansätze, Fallstudien, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Markant (2011): Die Zukunft der Marke – die Marke der Zukunft. Abgerufen am 02.05.2012 unter http://www.lebensmittelzeitung.net/studien/pdfs/410_.pdf.

McKinsey (2008): Deutschland 2020. Abgerufen am 12.03.2012 unter http://www.erfahrung-deutschland.de/website/_html/presse/markinfos/pdf_10.pdf.

Schlager, T./Bodderas, M./Maas, P./Cachelin, J.L. (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. Journal of Services Marketing 25 (7), S. 497-508.

Spiegel Online (2011): Fachkräftemangel: Wirtschaft macht MINT-Wind. Abgerufen am 12.03.2012 unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,800869,00.html>.

Weitzel, T./Eckhardt, A./von Stetten, A./Laumer, S. (2011): Recruiting-Trends 2011. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst. Abgerufen am 14.03.2011 unter http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/recruiting_trends.pdf.

W&V (2008): Gummiband und Stifte. Abgerufen am 13.03.2012 unter http://www.employerbranding.org/downloads/presse/DEBA_W&V_extra_07-08.pdf.



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

Head of Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Akademischer Direktor des Automotive Institute for Management, EBS Business School,

e-mail: Franz-Rudolf.Esch@ebs.edu
www.aim-ebs.de



DOMINIKA GAWLOWSKI

Wiss. Mitarbeiterin und Doktorandin, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Automotive Institute for Management, EBS Business School,

e-mail: Dominika.Gawlowski@ebs.edu
www.aim-ebs.de



JOHANNES HANISCH

Wiss. Mitarbeiter und Doktorand, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, Automotive Institute for Management, EBS Business School,

e-mail: Johannes.Hanisch@ebs.edu
www.aim-ebs.de

SUMMARY

Research question: Companies now have the possibility to reach potential and current employees by social media communication. The main focus of this article is the question of how to manage integrated communication in the dynamic and difficult to control field of social media.

Methodology: Theory based scientific insights are supported by practical cases.

Practical implications: In order to show companies how to build a strong employer brand, the five steps of the employer branding process are discussed and common mistakes, which should be avoided, are explored.

Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität?

Von **Stefanie App, Prof. Dr. Marion Büttgen** (Universität Hohenheim) und **Stefanie Pröpster** (RWT Personalberatung, Reutlingen)

Aufgrund der steigenden Nachfrage nach qualifiziertem Fach- und Führungspersonal stehen Unternehmen heute nicht mehr nur auf den Absatzmärkten, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt unter enormem Wettbewerbsdruck. Vorbei sind die Zeiten, in denen ausschließlich Unternehmen einen Bewerber aussuchten. Gerade im höher qualifizierten Bereich hat sich der Arbeitsmarkt längst zu einem Käufermarkt entwickelt (Petkovic, 2007, S. 43). Daher müssen Unternehmen potenzielle Bewerber auf die eigenen Vorzüge aufmerksam machen. Das Ziel besteht darin, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt klar zu positionieren, um zum „Employer of Choice“ bei der relevanten Zielgruppe zu werden und sich somit gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen (Petkovic, 2007, S. 59 f.). Seit Mitte der 90er-Jahre hat sich hierfür der Begriff des „Employer Brandings“ zum Aufbau einer Arbeitgebermarke („Employer Brand“) etabliert (Ambler/Barrow, 1996, S. 185 ff.). Dahinter verbirgt sich die Idee, Konzepte der Markenbildung aus dem Bereich des Marketings auf ein Unternehmen als Arbeitgeber zu übertragen (Schuhmacher/Geschwill, 2009, S. 39). Unter Employer Branding versteht man dabei „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (DEBA, 2008, S. 1). Eine erfolgreich entwickelte Arbeitgebermarke soll somit eine positive Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb schaffen. Dazu muss ein Markenversprechen erarbeitet werden, das für die definierte Zielgruppe funktionale und emotionale Vorteile beinhaltet (Schuhmacher/Geschwill, 2009, S. 39).

Das Thema Gesundheit hat Konjunktur

Für Unternehmen stellt sich demnach die Frage, welche konkreten Arbeitgeberleistungen potenzielle Bewerber bei einem Unternehmen als attraktiv erachten. Vor dem Hintergrund des Wertewandels in der Gesellschaft spielen zunehmend auch „soziale Aspekte“ wie das Thema Gesundheitsmanagement eine Rolle. Wurde das Thema Gesundheit noch vor einigen Jahren zu den Randthemen gezählt, so wird es heute stärker denn je als bedeutsam wahrgenommen. „Das Thema Gesundheit hat Konjunktur“ (Meifert/Kesting, 2004, S. 3). Nie lagen Fitnessstudios, Ernährungsberater und Work-Life-Balance-Rat-

geber mehr im Trend als heute. Gesundheit beschäftigt jedoch nicht nur die Gesellschaft im Allgemeinen, sondern wird auch immer häufiger in politischen Diskussionen oder im betrieblichen Kontext thematisiert. Vor allem für Unternehmen ist die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zunehmend von Bedeutung. Beispielsweise nehmen die psychischen Belastungen für Mitarbeiter durch die fortlaufend veränderten Arbeitsbedingungen (z. B. steigender Leistungs- und Zeitdruck, ständige Erreichbarkeit) stetig zu und führen zu einer Erhöhung des Gesundheitsrisikos. Das betriebliche Gesundheitsmanagement stellt einen Ansatz zur Vorbeugung und Vermeidung von Erkrankungen und Belastungen, zur Förderung von Gesundheitspotenzialen sowie zur Verbesserung des seelischen sowie sozialen Wohlbefindens der Mitarbeiter am Arbeitsplatz dar (Salvaggio, 2007, S. 14). Hierbei werden Gesundheitsaspekte systematisch in alle unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen mit einbezogen (DGFP e.V., 2004, S. 15). Ziel ist die Sicherung der dauerhaften Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter (Badura/Hehlmann, 2003, S. 61). Während zunächst Großunternehmen diese weitreichende Bedeutung erkannten, setzen heute auch zunehmend mittelständische Unternehmen bzw. öffentliche Einrichtungen auf die Wirkung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (Badura, 2010, S. 11).

Das gesundheitsbezogene Engagement eines Unternehmens könnte daher zukünftig auch verstärkt bei Bewerbern und ihrer Arbeitgeberwahl eine Rolle spielen. Dabei wird unterstellt, dass Bewerber ein Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber attraktiver bewerten, wenn dieses über ein betriebliches Gesundheitsmanagement verfügt und es als Arbeitgeberleistung kommuniziert. Zudem können Unternehmen mittels einer derartigen Kommunikation Signale setzen, die potenzielle Bewerber mit positiven Arbeitsbedingungen assoziieren und durch die sich folglich ihr Risiko hinsichtlich einer Arbeitgeberentscheidung reduziert.

Während die Bedeutung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Gewinnung von Mitarbeitern in der Praxis bereits erkannt wurde (Badura, 2002, S. 104), existieren diesbezüglich nur bedingt wissenschaftliche Untersuchungen (z. B. Dugdill/Springett, 1994, S. 340). Vorhandene empirische Studien konzentrieren sich in erster Linie auf die Überprüfung der

ABSTRACT

Forschungsfrage: Kann ein betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen des Employer Brandings zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf potenzielle Bewerber beitragen?

Methodik: Experimentelle Untersuchung in Form einer Online-Befragung.

Praktische Implikationen: Es lässt sich feststellen, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement im Allgemeinen keinen signifikanten Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bei potenziellen Bewerbern ausübt. Betrachtet man jedoch lediglich die Gruppe der weiblichen Probanden, kann von einer positiven Tendenz hinsichtlich der Wirkung ausgegangen werden.

Effektivität derartiger Programme und nicht auf die Ermittlung möglicher Auswirkungen auf potenzielle Bewerber. Dabei stehen quantitative Kennzahlen wie die Produktivitätssteigerung oder die Fehlzeiten- bzw. Unfallreduktion im Vordergrund. Daneben existieren auch Studien, welche den Mitarbeiter in den Fokus rücken, und die Verbesserung von qualitativen Aspekten, wie das Arbeitsklima oder die Mitarbeiterzufriedenheit, untersuchen (Dugdill/Springett, 1994, S. 337). Weitere Studien zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement zielen darauf ab, zu erklären, welche Gründe für die Teilnahme von Mitarbeitern an gesundheitsbezogenen Maßnahmen vorliegen. Hierfür sind sowohl individuelle als auch organisationale Merkmale zu nennen (Sloan/Gruman, 1988, S. 269 ff.). So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts bestehen, wonach Frauen im Vergleich zu Männern eher an Maßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements teilnehmen. Zudem scheinen Teilnehmer eher Nicht-Raucher und jünger sowie Personen zu sein, welche sich stärker mit dem Thema Gesundheit auseinandersetzen, gesundheitlich weniger zu beklagen haben und mehr Interesse an körperlicher Bewegung zeigen. Eine Untersuchung im Unternehmen AT&T stellte zudem fest, dass Nichtteilnehmer über ein geringeres Bildungsniveau verfügen als teilnehmende Personen (Conrad, 1987, S. 318).

Vermutete Zusammenhänge

Die genannten Studien und Erklärungsansätze lassen somit folgende Zusammenhänge vermuten:

Hypothese 1: Wenn ein Unternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement kommuniziert, dann wird dieses Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver bewertet, als wenn es kein betriebliches Gesundheitsmanagement kommuniziert.

Hypothese 2: Bei Frauen ist der Einfluss eines kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität stärker als bei Männern.

Hypothese 3: Bei jüngeren Personen ist der Einfluss eines kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität stärker als bei älteren Personen.

Hypothese 4: Bei Akademikern ist der Einfluss eines kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die

Arbeitgeberattraktivität stärker als bei Nicht-Akademikern.

Hypothese 5: Bei Personen mit einem überdurchschnittlichen Gesundheitsverhalten ist der Einfluss eines kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität stärker als bei Personen mit einem unterdurchschnittlichen Gesundheitsverhalten.

Durchgeführte empirische Untersuchung

Um die Wirkung eines kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität in Bezug auf potenzielle Bewerber zu ermitteln, wurden innerhalb der vorliegenden Studie 117 Probanden in einem Online-Experiment von September bis Oktober 2011 befragt.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Probanden gebeten, ein fiktives Unternehmen, das ihnen anhand eines Karriereflyers vorgestellt wurde, in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität zu bewerten. Um eine ausreichende Realitätsnähe der Untersuchung sicherzustellen, orientierte sich die inhaltliche sowie gestalterische Ausführung des Flyers an Bewerber- bzw. Unternehmensbroschüren, wie sie in der Praxis vorzufinden sind. Neben allgemeinen Unternehmensangaben zu Firmengröße und Branche enthielt der Flyer Informationen über mögliche Einstiegschancen für Studenten, Absolventen und Berufserfahrene sowie verschiedene Leistungen des Unternehmens als Arbeitgeber, worunter auch das betriebliche Gesundheitsmanagement fällt (siehe Abb. 1).

Die experimentelle Untersuchung war insgesamt in drei Schritte gegliedert.

In einem ersten Schritt wurden die Teilnehmer auf einer Startseite begrüßt und über die Untersuchung im Allgemeinen informiert. Um mögliche Antworttendenzen durch die Nennung der tatsächlichen Untersuchungsintention – die Einflussermittlung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität – zu vermeiden, wurde den Probanden als Untersuchungszweck die Evaluation eines Karriereflyers genannt. Zur Steigerung der Glaubwürdigkeit und der Probandenmotivation erhielten die Teilnehmer die Information, dass es sich bei dem zu evaluierenden Flyer um einen realen Bewerberflyer eines Unternehmens aus der Praxis handelt, welcher aus Objektivitätsgründen anonymisiert wurde. Vor der

Abb. 1: Karriereflyer mit einem kommunizierten Gesundheitsmanagement

Als führendes Unternehmen der Automobilbranche stehen wir für exquisite Produkte und hohe Leistungsbereitschaft. Hinter dem Erfolg stehen ca. 100.000 Mitarbeiter in über 100 Ländern, die mit ihren Ideen, Innovationen und Visionen ihren Teil zum Erfolg beitragen. Wenn Sie also zu den Menschen gehören, die stets das Beste anstreben – wir bieten Ihnen den passenden Einstieg. Egal wo Sie sich gerade auf Ihrem Karriereweg befinden.

Ihr Einstieg

Als Student in die Praxis.
Sie suchen nach einer Möglichkeit, Ihr Wissen aus dem Studium in einer verantwortungsvollen Aufgabe anzuwenden – dann sind Sie bei uns genau richtig.

Ihre Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln:

- Praktikum im In- und Ausland
- Werkstudententätigkeit
- Studienabschlussarbeiten

Nachwuchsprogramme – Praxis und Studium:

- Betriebswirtschaftliche Studiengänge (Bachelor/Master)
- Technische Studiengänge (Bachelor/Master)

Mit Profis am Start.
Wir setzen hohe Ansprüche – Sie auch? Dann ist ein Einstieg bei uns als Absolvent oder Berufserfahrener der richtige Schritt.

Einstiegsmöglichkeiten für Profis:

- Als Trainee im Nachwuchsprogramm
- Als Doktorand im Promotionsprogramm
- Als Direkteinstieg für Absolventen/Berufserfahrene

Schwerpunkte:

- Betriebswirtschaft
- Informatik
- Ingenieurwesen

Inge Klein (Marketingleiterin Deutschland): „Gesundheit hat für mich absolute Priorität und bildet die Basis, um im Job erfolgreich zu sein. Es ist gut zu wissen, bei einer Firma zu arbeiten, die der gleichen Meinung ist.“

Unsere Vision für Sie

Unser Kapital liegt in der Leidenschaft und den Impulsen unserer Mitarbeiter. Leistung kann nur entstehen, wenn man sich wohl fühlt. Wir legen Wert auf gegenseitige Wertschätzung und Loyalität. Wir wollen, dass Sie mit uns als Arbeitgeber zufrieden sind.

Ausgleich schaffen.
Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit schafft die Basis für Leistung. Wir bieten flexible Arbeitszeiten durch Vertrauensarbeitszeiten und verschiedene Teilzeitmodelle, die Möglichkeit zur Telearbeit sowie die Chance zur längeren Auszeit. Familie und Karriere sind für uns selbstverständlich. Wir leben eine familienfreundliche Unternehmensführung. Dafür sorgen z.B. vielfältige Betreuungsangebote für Kinder (auch zur Ferienzeit).

Bildung managen.
Bei jährlichen Zielgesprächen vereinbaren wir geeignete Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Sie voranbringen. Sie wollen ein berufsbegleitendes Studium oder einer Management-Laufbahn nachgehen – wir unterstützen Sie darin. Außerdem bieten wir Ihnen zahlreiche Möglichkeiten an Weiterbildungsseminaren wie Sprach- und Computerkurse, interkulturelle Trainings, Workshops zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit oder Teambuildingmaßnahmen.

Gerecht vergüten.
Wir bieten unseren Mitarbeitern ein attraktives, transparentes und dynamisches Vergütungssystem und die Möglichkeit, zu günstigen Konditionen am Unternehmenserfolg teilzuhaben. Denn wer viel leistet, soll auch entsprechend gut bezahlt werden. Auch für später bieten wir attraktive Leistungen im Rahmen einer betrieblichen Altersvorsorge.

Gesundheit sichern.
Seit 2007 gehört ein betriebliches Gesundheitsmanagement zum Bestandteil unserer Personalstrategie. Uns geht es dabei nicht nur um das Verhindern von Unfällen oder (Berufs-) Krankheiten, sondern um die Förderung Ihrer Gesundheit und Ihres Wohlbefindens. Neben den herkömmlichen Aufgaben – z.B. ergonomische Arbeitsgestaltung, arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen, Erste Hilfe und Rehabilitation – gehören daher auch gesundes Kantinenessen, firmeneigene Fitnesszentren, Gesundheitscoaching wie Anti-Stress-Seminare und ein allgemeiner Gesundheits-Checkup zum Angebot.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Weitere Informationen und Stellenangebote finden Sie auf www.carreer.de oder besuchen Sie uns auf unserer Karriereseite auf Facebook www.facebook.com/career – vielleicht gehören auch Sie bald zu unserem Team?

Quelle: Eigene Darstellung.

Betrachtung des Karriereflyers wurden die Probanden gebeten, sich für die Umfrage folgendes Szenario vorzustellen:

„Sie sind auf der Suche nach einer neuen Herausforderung und würden gerne einen Jobwechsel vornehmen. Sie lassen sich bei einer Karriereberatung über Ihre Möglichkeiten informieren. Dort liegen verschiedene Broschüren und Flyer aus, mit denen sich Unternehmen bei Ihnen als Arbeitgeber vorstellen möchten.“

In Schritt 2 erfolgte die aktive Begutachtung des Bewerberflyers. Um die Auswirkungen analysieren zu können, wurde dabei die unabhängige Variable „Gesundheitsmanagement“ manipuliert. Dazu erhielt ein Teil der Untersuchungsgruppe einen Karriereflyer mit einem kommunizierten Gesundheitsmanagement („Experimentalgruppe“), der andere Teil einen Karriereflyer ohne kommuniziertes Gesundheitsmanagement („Kontrollgruppe“). Die Zuteilung zur Experimental- bzw. Kontrollgruppe erfolgte dabei zufällig. Die Eignung eines solchen

experimentellen Vorgehens zur Bestimmung der Einflusswirkung eines Untersuchungsgegenstands auf die Arbeitgeberattraktivität wird durch diverse Studien gestützt. Für die inhaltlichen Ausführungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement dienten Unternehmensbroschüren bzw. Firmen-Homepages der Top 100 Arbeitgeber in Deutschland (Trendence Graduate Barometer 2011) als Orientierung. Auf Basis dessen wurde ein Abschnitt im Flyer formuliert (siehe Abb. 1). Darüber hinaus wurde zur weiteren Illustration des gesundheitsbezogenen Engagements des fiktiven Unternehmens ein Mitarbeiterstatement formuliert, das für die Kontrollgruppe in Bezug auf die berufliche Weiterbildung ausgerichtet wurde. Zur Überprüfung, ob die unterschiedliche Darstellung von den Probanden wahrgenommen wurde, erfolgte ein Manipulations-Check. Sowohl die Probanden der Experimental- als auch der Kontrollgruppe wurden hierzu befragt, ob das dargestellte Unternehmen ein betriebliches Gesundheitsmanagement anbietet.

Schritt 3 umfasste abschließend die Beantwortung verschiedener Fragen zur Ermittlung der Arbeitgeberattraktivität, zum individuellen Gesundheitsverhalten und zu persönlichen Aspekten sowie demografischen Daten der Probanden, die für beide Untersuchungsgruppen identisch waren. Ein erneutes Aufrufen des Karriereflyers war dazu nicht möglich.

Stichprobe: Profil der befragten Teilnehmer

Insgesamt haben 71 (60,7 %) Frauen und 46 (39,3 %) Männer an der Umfrage teilgenommen. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 31,35 Jahren. Hinsichtlich des Familienstands gaben 72,6 % der Befragten an, ledig zu sein, 24,8 % der Teilnehmer waren verheiratet und der Anteil der geschiedenen Probanden betrug 0,9 %. Darüber hinaus vermerkten 1,7 % der Befragten einen anderen Familienstatus.

Ein abgeschlossenes Studium als höchsten Bildungsabschluss haben 49,6 % der Probanden angegeben. Darüber hinaus verfügen 16,2 % der Probanden über eine Berufsausbildung, 14,5 % der Testpersonen über die Hochschulreife, 12,8 % der Teilnehmer über einen Realschulabschluss, 3,4 % der Befragten über die Fachhochschulreife und 1,7 % über einen Hauptschulabschluss. Sowohl der Anteil derjenigen mit keinem Abschluss

Abb. 2: Attraktivitätsbewertung in der Experimental- und Kontrollgruppe

	n	Mittelwert
Experimentalgruppe	85	4,01
Kontrollgruppe	32	3,80

Quelle: Eigene Darstellung.

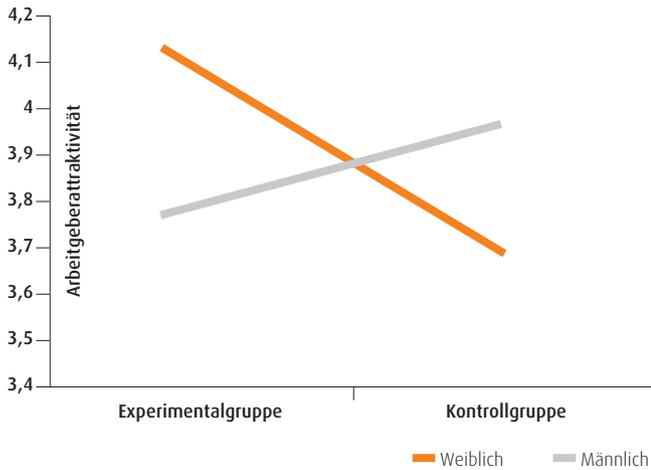
als auch mit der Angabe „Anderer Abschluss“ machten je 0,9 % der Antworten aus. Bei der Analyse in Bezug auf den aktuellen Karrierestatus der Probanden zeigte sich, dass es sich bei 36,8 % der Teilnehmer um Studierende handelt. Der Anteil an Angestellten folgt mit 30,8 %. Weiter charakterisierten sich 6,8 % der Befragten als Facharbeiter, 6,0 % der Testpersonen vermerkten „Anderer“, 5,1 % der Teilnehmer ordneten sich den Selbstständigen zu und 4,3 % der Testpersonen den Beamten. Zu je 2,6 % wurde die Stichprobe durch Auszubildende, Arbeiter und Arbeitsuchende gebildet. Zudem sind 1,7 % der Befragten Schüler und 0,9 % der Teilnehmenden befinden sich bereits im Ruhestand.

Abb. 3: Auswertung der Einzelfragen zur Arbeitgeberattraktivität

Fragen zur Arbeitgeberattraktivität	Gruppenzugehörigkeit	Mittelwert	F-Wert	Signifikanz
Bei dem Unternehmen XY würde ich gerne arbeiten.	Experimentalgruppe	3,86	1,342	0,249
	Kontrollgruppe	3,59		
Bei dem Unternehmen XY würde ich mich bewerben.	Experimentalgruppe	4,06	2,369	0,126
	Kontrollgruppe	3,69		
Bei dem Unternehmen XY handelt es sich um einen Arbeitgeber, der genau meinen Vorstellungen entspricht.	Experimentalgruppe	3,76	3,254	0,074
	Kontrollgruppe	3,38		
Bei dem Unternehmen XY würde ich eine Einladung zum Bewerbungsgespräch annehmen.	Experimentalgruppe	4,44	1,192	0,277
	Kontrollgruppe	4,19		
Dem Unternehmen XY sind seine Mitarbeiter wichtig.	Experimentalgruppe	4,22	2,079	0,152
	Kontrollgruppe	3,91		
Ich wäre bei dem Besuch auf einer Karrieremesse an einem Gespräch mit Unternehmensvertretern des Unternehmens XY interessiert.	Experimentalgruppe	3,98	2,606	0,109
	Kontrollgruppe	3,56		
Ich würde einem Freund, der auf Jobsuche ist, raten, sich bei dem Unternehmen XY zu bewerben.	Experimentalgruppe	3,89	0,414	0,521
	Kontrollgruppe	3,75		
Ich würde ein Job-Angebot des Unternehmens XY annehmen.	Experimentalgruppe	3,88	0,026	0,872
	Kontrollgruppe	3,84		
Ich hätte gerne, dass das Unternehmen XY in meiner Stadt über einen Firmenstandort verfügt.	Experimentalgruppe	3,56	0,767	0,383
	Kontrollgruppe	3,31		
Ich würde gern mehr über das Unternehmen XY erfahren.	Experimentalgruppe	4,13	0,258	0,613
	Kontrollgruppe	4,00		

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Auswirkung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität



Quelle: Eigene Darstellung.

Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Zur Prüfung der Hypothesen wurde als grundlegendes Verfahren die Varianzanalyse gewählt. Ziel der Varianzanalyse ist die Überprüfung, ob eine oder mehrere unabhängige Variable(n) eine Wirkung auf eine oder mehrere abhängige Variable(n) hervorrufen.

Insgesamt konnten die Ergebnisse der vorliegenden Studie die vorhandenen Studien und Erklärungsansätze nicht bestätigen. Zur Überprüfung von Hypothese 1, ob ein kommuniziertes betriebliches Gesundheitsmanagement einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität des entsprechenden Unternehmens ausübt, wurde zunächst die durchschnittliche Ausprägung der Attraktivitätsbewertung in der Experimental- und Kontrollgruppe näher betrachtet (siehe Abb. 2). Beim Vergleich dieser Mittelwerte wird deutlich, dass die Experimentalgruppe im Durchschnitt eine höhere Ausprägung hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität aufweist als die Kontrollgruppe. Die durchgeführte Analyse zeigt jedoch keinen signifikanten Unterschied der Mittelwerte zwischen der Experimental- und der Kontrollgruppe ($F = 1,349$; $\text{Sig.} = 0,248$)¹

Demnach ist davon auszugehen, dass ein kommuniziertes betriebliches Gesundheitsmanagement eines Unternehmens keinen Effekt auf dessen Attraktivität als Arbeitgeber hat. Insgesamt konnte jedoch eine positive Tendenz innerhalb der Experimentalgruppe im Vergleich zur Kontrollgruppe festgestellt werden. Denn nicht nur der Wert der Gesamtattraktivität weist einen höheren Mittelwert auf, sondern auch alle Ein-

zelfragen zur Arbeitgeberattraktivität (siehe Abb. 3). Hierbei könnte die fehlende Signifikanz möglicherweise ebenfalls auf den vergleichsweise geringen Stichprobenumfang der Studie zurückzuführen sein.

Hypothese 2, wonach erwartet wird, dass bei Frauen der Einfluss eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität stärker ist als bei männlichen Probanden, konnte ebenfalls nicht bestätigt werden. Der knapp nicht signifikante Interaktionsterm legt es jedoch nahe, die Stichprobe näher auf Geschlechterunterschiede zu untersuchen (siehe Abb. 4). Hierbei zeigt sich, dass sich ein betriebliches Gesundheitsmanagement auf die Arbeitgeberattraktivität bei Männern und Frauen in entgegengesetzter Richtung auswirkt. Ein Vergleich der in Abbildung 5 aufgeführten Mittelwerte lässt darauf schließen, dass ein kommuniziertes betriebliches Gesundheitsmanagement bei Frauen eher zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führt, als wenn dieses nicht kommuniziert wird. Es lässt sich zudem festhalten, dass dieser Mittelwertunterschied auf einem Niveau von 10 % ($F = 3,668$; $\text{Sig.} = 0,060$) signifikant ist. Für die Gruppe der Männer konnte dies hingegen nicht festgestellt werden.

Die Überprüfung der Hypothesen 3, 4 und 5 ergab ebenfalls keine Bestätigung der bereits vorhandenen Studien und berücksichtigten Erklärungsansätze. Demnach beeinflusst weder das Alter, das Bildungsniveau, noch das individuelle Gesundheitsverhalten einer Person den Zusammenhang zwischen dem kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagement und der Arbeitgeberattraktivität.

Zu ziehende Erkenntnisse

Für den zielgerichteten Aufbau einer Arbeitgebermarke ist es entscheidend, welche Präferenzen die entsprechenden Zielgruppen hinsichtlich der verschiedenen Arbeitgeberleistungen eines Unternehmens aufweisen (Trost/Keim, 2007, S. 6). Diesbezüglich liefern die Ergebnisse, die im Rahmen der vorliegenden Studie gewonnen wurden, wichtige Erkenntnisse für den praktischen Einsatz eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke.

Allgemeine Kommunikation zeigt keinen Effekt

Betrachtet man zunächst den allgemeinen Effekt eines kommunizierten betrieblichen Gesundheitsmanagements, so ist auf Basis dieser Untersuchung festzuhalten, dass dieses zu keiner Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führt. Die Arbeitgeberleistungen, die mit einem implementierten betrieblichen Gesundheitsmanagement assoziiert werden, bewirken bei möglichen Bewerbern in diesem Kontext keine deutliche Präferenzsteigerung und sind folglich für die Wahl eines Arbeitgebers nicht entscheidend. Gemäß dieser Feststellung erfüllt ein betriebliches Gesundheitsmanagement für die allgemeine Bewerberansprache keinen essentiellen Zweck und muss bei

¹ Der F-Wert dient der generellen Überprüfung von Unterschieden zwischen zwei Gruppen. Als bedeutsam gelten solche Unterschiede bei einem Signifikanzwert von $\leq 0,05$.

Abb. 5: Geschlechtsspezifische Unterschiede

	Mittelwert Frauen	Mittelwert Männer
Experimentalgruppe	4,13	3,77
Kontrollgruppe	3,69	3,96

Quelle: Eigene Darstellung.

der Bildung einer Arbeitgebermarke nicht notwendigerweise berücksichtigt werden. Dieses Ergebnis entspricht damit nicht den bereits vorhandenen Erkenntnissen in diesem Bereich. Gründe hierfür können in den verschiedenen und oft sehr spezifischen individuellen Präferenzen von Personen liegen. Diese lassen sich im Rahmen der allgemeinen Bewerberansprache nur schwer zusammenfassen und beeinträchtigen folglich die Bestimmung von Attraktivitätsfaktoren über verschiedene Zielgruppen hinweg (Georg/Rüsen, 2011, S. 11 f.).

Frauen durch Gesundheitsmanagement gezielt ansprechen

Anders verhält sich dies für eine Arbeitgeberkommunikation, welche gezielt auf die Zielgruppe weiblicher Bewerber ausgerichtet ist. Unter Frauen wird ein Unternehmen, welches in Bezug auf die Arbeitgeberleistungen über ein betriebliches Gesundheitsmanagement informiert, attraktiver bewertet als ein Unternehmen, das in seiner Arbeitgeberkommunikation nicht auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement hinweist. Dies bestätigt auch vorhandene Studienergebnisse, wonach Frauen dem Thema Gesundheit einen höheren Stellenwert einräumen (Sloan/Gruman, 1988, S. 278). Unternehmen, die bereits ein betriebliches Gesundheitsmanagement in ihrem Betrieb implementiert haben und gezielte Rekrutierungskampagnen für Frauen anstreben, können sich demnach diese Erkenntnis beim Aufbau einer gewünschten Arbeitgebermarke zunutze machen. Ein denkbare Kommunikationsinstrument im Rahmen des Employer Brandings könnte in diesem Fall beispielsweise, wie in vorliegender Studie, ein Karriereflyer sein, welcher inhaltlich speziell auf die Zielgruppe der Frauen ausgerichtet ist und über das Unternehmen als Arbeitgeber unter Berücksichtigung der gesundheitsbezogenen Leistungsangebote informiert.

Weitere Forschung ist notwendig

Während für die Zielgruppe der Frauen die Präferenz für ein betriebliches Gesundheitsmanagement bestätigt werden konnte, ist im Hinblick auf das Alter, das Bildungsniveau sowie das individuelle Gesundheitsverhalten keine Differenzierung festzustellen. So ist beispielsweise aufzuführen, dass für eine spezifische Arbeitgebermarkenbildung für „Young Professionals“ bzw. „Senior Professionals“ keine Unterscheidung in Bezug auf

ein betriebliches Gesundheitsmanagement notwendig ist, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern.

Die Ergebnisse der Studie könnten allerdings auch in der mangelnden Betroffenheit der Befragten begründet liegen. Für zukünftige Untersuchungen wäre es daher interessant, Probanden auszuwählen, die sich tatsächlich gerade in der Entscheidungsphase hinsichtlich eines potenziellen Arbeitgebers befinden. Es ist nämlich anzunehmen, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement beim Vorliegen mehrerer Vertragsangebote bei der Entscheidungsfindung von Bewerbern durchaus von Bedeutung sein kann. Gerade qualifizierten Bewerbern liegen meistens mehrere Angebote von Unternehmen vor, und hier können Angebote im Rahmen eines Gesundheitsmanagements gegebenenfalls den entscheidenden Ausschlag geben.

Des Weiteren könnte die Gestaltung des Karriereflyers eine Rolle gespielt haben. Da neben den allgemeinen Unternehmensangaben weitere Leistungen des Unternehmens kommuniziert wurden, die in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität ebenfalls eine Rolle spielen können (z. B. Work-Life-Balance, Entwicklungsangebote, Vergütung), könnten diese den Effekt des Gesundheitsmanagements überlagert haben. Darüber hinaus ist es infrage zu stellen, ob ein Karriereflyer, wie er in der vorliegenden Studie verwendet wurde, potenziellen Bewerbern ohne zusätzliche Unternehmensinformationen ausreichende Glaubwürdigkeit über die angebotenen Arbeitgeberleistungen vermitteln kann. Schließlich liefert dieser innerhalb einer Momentaufnahme lediglich stark reduzierte Unternehmensinformationen.

Da sich die experimentelle Untersuchung des vorliegenden Beitrags ausschließlich mit der Attraktivitätsbeurteilung von Arbeitgebern durch potenzielle Bewerber beschäftigte, wäre es für weitere Forschungsaktivitäten zu empfehlen, diese auf mögliche Auswirkungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Kreis der aktuellen Mitarbeiter eines Unternehmens zu beziehen.

Daneben kann festgehalten werden, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement nur dann für die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke im Rahmen des Employer Brandings eingesetzt werden sollte, wenn ein Unternehmen von sich behaupten kann, dies zu seinen Stärken als Arbeitgeber zählen zu können (Trost/Keim, 2007, S. 7). Ein Markenversprechen sollte schließlich mit dem Markenerlebnis in der Arbeitswelt übereinstimmen.

Ausblick

Ziel der Studie war es, zu überprüfen, inwieweit ein betriebliches Gesundheitsmanagement im Rahmen des Employer Brandings zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität bei potenziellen Bewerbern beitragen kann. Die zentralen Ergebnisse der vorliegenden experimentellen Untersuchung bestehen darin, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement keinen

generellen positiven Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens bei potenziellen Bewerbern ausübt. Auch für die potenziellen Einflussfaktoren Alter, Bildungsniveau sowie individuelles Gesundheitsverhalten ließ sich keine Wirkung feststellen. Betrachtet man jedoch die Teilgruppe der weiblichen Testpersonen, so kann diesbezüglich anhand der durchgeführten Untersuchung von einer positiven Wirkung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auf die Arbeitgeberattraktivität ausgegangen werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass ein erfolgreich implementiertes betriebliches Gesundheitsmanagement für Unternehmen zur Sicherung ihrer dauerhaften Marktpräsenz von weitreichender Bedeutung ist. Neben dem grundlegenden Zweck, betriebsbedingte Krankheiten zu vermeiden sowie das Wohlbefinden der Belegschaft zu fördern, bietet es den Unternehmen die Möglichkeit, sich bei der immer bedeutsamer werdenden Zielgruppe der Frauen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und auf dem Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu sichern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ambler, T./Barrow, S. (1996):** The Employer Brand, in: Journal of Brand Management, 4. Jg., S. 185-206.
- Badura, B. (2002):** Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein neues Forschungs- und Praxisfeld für Gesundheitswissenschaftler, in: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 10. Jg., Nr. 2, S. 100-118.
- Badura, B. (2010):** Unternehmerischer Erfolg durch betriebliches Sozialvermögen: Ein thematischer Einstieg, in: Faller, G. (Hrsg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Bern, S. 11-14.
- Badura, B./Hehlmann, T. (2003):** Betriebliche Gesundheitspolitik, in: Badura, B./Hehlmann, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, Berlin, S. 59-72.
- Conrad, P. (1987):** Who comes to Work-Site Wellness Programs? A Preliminary Review, in: Journal of Occupational Medicine, 29. Jg., Nr. 4, S. 317-320.
- DEBA, (2008):** Employer Branding in Deutschland. Definition Employer Branding, http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf.
- DGFP e. V. (2004):** Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele, Bielefeld.
- Dugdill, L./Springett, J. (1994):** Evaluation of workplace health promotion: a review, in: Health Education Journal, 53. Jg., Nr. 3, S. 337-347.
- Georg, K./Rüsen, T. A. (2011):** Attraktivität von Familienunternehmen als Arbeitgeber – eine empirische Untersuchung aus der Sicht junger Akademiker, http://wp.wifu.biz/wp-content/uploads/downloads/2011/06/WIFU-WP-Series-Nr9_GeorgRuesen.pdf.
- Meifert, M. T./Kesting, M. (2004):** Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte, Praxis, Perspektiven, Heidelberg.
- Petkovic, M. (2007):** Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, München.
- Salvaggio, N. (2007):** Betriebliches Gesundheitsmanagement. Der ökonomische Nutzen der Unternehmen bei betrieblicher Gesundheitsförderung, Saarbrücken.
- Schumacher, F./Geschwill, R. (2009):** Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Sloan, R. P./Gruman, J. C. (1988):** Participation in Workplace Health Promotion Programs: The Contribution of Health and Organizational Factors, in: Health Education Quarterly, 15. Jg., Nr. 3, S. 269-288.
- Trost, A./Keim, T. (2007):** Arbeitgebermarken im Internet. Wie sich deutsche Arbeitgeber auf ihren Karriere-Webseiten präsentieren, <http://www.armintrost.de/veroeffentlichungen/Arbeitgebermarken.pdf>



STEFANIE APP

Dipl. oec., Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim
e-mail: s.app@uni-hohenheim.de
www.unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de



PROF. DR. MARION BÜTTGEN

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim
e-mail: m.buettgen@uni-hohenheim.de
www.unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de



STEFANIE PRÖPSTER

M.Sc., Assistentin Personalberatung, RWT Personalberatung GmbH, Reutlingen
e-mail: stefanie.proepster@rwt-gruppe.de
www.rwt-gruppe.de

SUMMARY

Research question: Does a worksite health care program make a contribution to increase employer attractiveness for potential applicants in regard to employer branding?

Methodology: Experimental research design based on an online survey.

Practical implications: The empirical study shows that in general a worksite health care program has no significant impact on employer attractiveness for potential applicants. With regard to the subpopulation of female test subjects, however, the evaluation assesses a positive effect concerning employer attractiveness.

Der Einfluss nationaler Spezifika auf die internationale Employer-Brand-Positionierung

Von **Lena Steinberg** und **Prof. Dr. Marion Büttgen** (Universität Hohenheim)

Bedingt durch einen zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel, dessen Bedeutung sich aufgrund der prognostizierten demografischen Entwicklung voraussichtlich noch erhöhen wird, sehen sich Unternehmen immer stärker mit Angebotsengpässen auf internationalen Personalmärkten konfrontiert (Björkman/Lervik, 2007). Verschärft wird der Wettbewerb, der bereits seit den frühen 1990er-Jahren unter dem Schlagwort „war for talent“ thematisiert wird, durch die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftslebens und der damit einhergehenden steigenden Job-Mobilität (Boudreau/Ramstad, 2007; Michaels/Handfield-Jones/Axelrod, 2001). Um in diesem Umfeld geeignete Mitarbeiter rekrutieren zu können und aktuelle Mitarbeiter zu binden, müssen sich Unternehmen langfristig als „employer of choice“, d. h., als idealer Arbeitgeber, positionieren (Lievens/Highhouse, 2003). In Abgrenzung zu eher kurzfristig ausgelegten Recruiting-Aktivitäten und mittelfristig orientierten Personalmarketingmaßnahmen hat sich im Hinblick auf die langfristige Dimension dieser Herausforderung in der Unternehmenspraxis das Konzept des Employer Brandings durchgesetzt. Ziel des Employer Brandings ist die Entwicklung und Implementierung einer einzigartigen Arbeitgebermarke, die in den relevanten Zielgruppen ein positives, unverwechselbares Arbeitgeberimage bedingt bzw. unterstützt. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung ihrer Recruiting-Aktivitäten stellt sich für viele Unternehmen die Frage, inwiefern eine standardisierte Positionierung ihrer Employer Brand über verschiedene Märkte und Zielgruppen hinweg umsetzbar und erfolgsversprechend ist. Um diesbezüglich geeignete Strategien zu entwickeln, müssen Unternehmen verstehen, welche Attribute einer Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität generell zugrunde liegen und inwieweit sich die Relevanz dieser Attribute in verschiedenen Ländern und Zielgruppen unterscheidet. Nur wenn Arbeitgeber die Präferenzen ihrer oft heterogenen Zielgruppen hinsichtlich der gewünschten Markenattribute kennen und potenzielle Unterschiede in den Präferenzstruk-

turen identifizieren, kann ihre Employer-Branding-Strategie den Anforderungen gerecht werden und die Arbeitgeberattraktivität positiv beeinflussen. Multinationale Unternehmen stehen demnach vor der Herausforderung, die Auswirkungen der verschiedenen kulturellen und demografischen Hintergründe ihrer Zielgruppen auf deren Beurteilung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren einschätzen zu können (Berthon/Ewing/Hah, 2005). Die Frage der Standardisierung versus Adaption von Employer-Value-Propositions¹ ist demnach von zentraler Bedeutung, sowohl für die Unternehmenspraxis als auch für die Wissenschaft.

Der internationale Kontext kommt zu kurz

Trotz der aufgezeigten Relevanz der Fragestellung widmet sich die bisherige Forschung dem vergleichsweise jungen Thema Employer Branding meist aus einer rein nationalen Perspektive. Während die positive Wirkung eines unverwechselbaren und vorteilhaften Arbeitgeberimages auf die Arbeitgeberattraktivität sowie auf die Bewerbungsabsicht von Nachwuchskräften bereits untersucht bzw. belegt werden konnte, fehlt eine Betrachtung von Zusammenhängen im internationalen Kontext. Des Weiteren ist die bisherige Forschung durch eine Pluralität von Begriffsdefinitionen, Konzepten und theoretischen Grundlagen sowie durch einen Mangel an quantitativen empirischen Untersuchungen geprägt. Basierend auf diesem Forschungsdefizit, untersucht das Dissertationsprojekt der Autorin „International Employer Branding: A Multilevel Analysis of European Students' Preferences for Employer Attractiveness Attributes“ die Bedeutung von Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren aus einer interkulturellen Perspektive. Im Vordergrund steht dabei die Diskussion, wie stark sich nationale Einflüsse auf die Präferenzstrukturen von spezifischen Zielgruppen des Employer Brandings auswirken.

Auswirkungen von landesspezifischen Faktoren

Insbesondere widmet sich die Arbeit der Frage, in welchem Ausmaß länderspezifische Charakteristika wie kulturelle Werte oder die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes im Vergleich zu individuellen, demografischen Charakteristika der Zielgruppe, wie z. B. Geschlecht, Alter oder Studienfach, die

¹ Sparrow und Cooper (2003, S. 160) definieren die Employer-Value-Proposition als „application of a customer value proposition – why should you buy my product or service – to the individual – why should a highly talented person work in my organization? It differs from one organization to another, has to be as distinctive as a fingerprint, and is tailored to the specific type of people the organization is trying to attract and retain.“

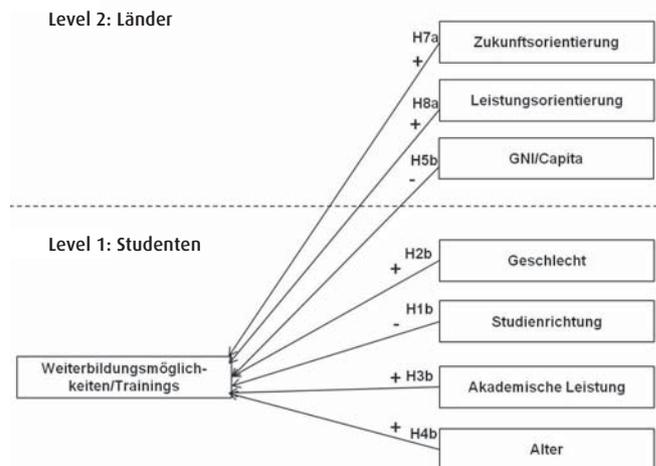
Beurteilung der Bedeutung einzelner Nutzenattribute beeinflussen. Auf Basis der ermittelten Ergebnisse sollen ein besseres Verständnis potenzieller Einflussfaktoren im Rahmen der Standardisierung von Employer-Brand-Positionierungen geschaffen sowie Implikationen für die Gestaltung von Employer-Value-Propositions über mehrere Länder und Zielgruppen hinweg abgeleitet werden. Basierend auf der Markenmanagement-Literatur, werden dazu ausgewählte instrumentelle Nutzenattribute der Arbeitgebermarke betrachtet, die von unterschiedlicher Wichtigkeit für die Attraktivitätsbeurteilung von Arbeitgebern sein können. Unter Berücksichtigung der bisherigen nationalen Arbeitgeberimage-Forschung sowie der interkulturellen Forschung werden potenzielle Einflussfaktoren auf individueller sowie auf nationaler Ebene in einem ganzheitlichen Bezugsrahmen herausgearbeitet und im Anschluss empirisch überprüft.

Übergreifende Attraktivitätsfaktoren

Um die verschiedenen Komponenten der Arbeitgeberattraktivität zu strukturieren, werden eine nutzenbasierte Sichtweise der Arbeitgebermarke sowie ein damit einhergehender instrumentell-symbolischer Bezugsrahmen herangezogen (Backhaus/Tikoo, 2004). Mit Fokus auf die instrumentellen, d. h. objektiven bzw. rationalen Komponenten der Arbeitgeberattraktivität, die den zentralen Betrachtungsgegenstand bilden, lassen sich im Rahmen der Evaluierung bisheriger Forschungsergebnisse wichtige übergreifende Attraktivitätskomponenten identifizieren, die u. a. die Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen, Jobsicherheit und den finanziellen Erfolg eines Arbeitgebers sowie das Gehaltsangebot und Arbeitsumfeld (z. B. im Sinne von sympathischen Kollegen) umfassen. Um gleichzeitig sowohl die individuelle als auch die nationale Bezugsebene hinsichtlich möglicher Einflussfaktoren auf die Attraktivitätsbeurteilung einzelner Nutzenkomponenten berücksichtigen zu können, basiert der Hauptteil der empirischen Untersuchung auf einer Mehrebenenanalyse.

Auf der Basis bestehender Forschung und Theorie aus den Bereichen Recruitment, organisationale Attraktivität und Employer Branding werden zunächst auf individueller Ebene die Faktoren Alter, Geschlecht, Studienfach und akademische

Abb. 1: Mehrebenenmodell zur Attraktivitätskomponente der Weiterbildungs-/Trainingsmöglichkeiten



Erläuterungen zu Abb. 1: H1 bis H8 bezeichnen die spezifischen Hypothesen, die im Rahmen der Analysen aufgestellt wurden. Sie beziehen sich jeweils auf die Beurteilung der Bedeutung des Arbeitgeberattraktivitätsfaktors Weiterbildungsmöglichkeiten. H1b: Wirtschaftsstudenten bewerten die Weiterbildungsmöglichkeiten eines Arbeitgebers als wichtiger als dies MINT-Studenten tun. H2b: Für weibliche Studenten sind die Weiterbildungsmöglichkeiten wichtiger als für männliche Studenten. H3b: Für High Potentials sind die Weiterbildungsmöglichkeiten wichtiger als für den Rest der Studenten. H4b: Für ältere Studenten sind die Weiterbildungsmöglichkeiten wichtiger als für jüngere Studenten. H5b: In wirtschaftlich ärmeren Ländern bewerten Studenten Weiterbildungsmöglichkeiten als wichtiger als dies Studenten in reicheren Ländern tun. H7a und 8a: Studenten in Ländern mit hoher Zukunftsorientierung und hoher Humanorientierung bewerten Weiterbildungsmöglichkeiten wichtiger als Studenten in Ländern mit niedrigeren Werten in diesen Kulturdimensionen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Leistung zu den oben genannten Komponenten in Verbindung gesetzt. Die Betrachtung der Makroebene, d. h., des internationalen Kontextes, widmet sich dann der Herausarbeitung von landesbasierten Unterschieden in individuellen Präferenzstrukturen anhand von unterschiedlichen Ansätzen aus der interkulturellen Forschung. Auf Basis des Konvergenz-Divergenz-Crossvergenz-Bezugsrahmens (Ralston, 2008) werden kulturelle Unterschiede sowie Differenzen im wirtschaftlichen Entwicklungsstand von Nationen als zentrale Einflussfaktoren der Beurteilung von Arbeitgeberattraktivitätskomponenten eingegrenzt.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Wie stark werden studentische Präferenzen für Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren von nationalen Charakteristika vs. individuellen Eigenschaften der Zielgruppe beeinflusst? Welche Rolle spielen kulturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen?

Methodik: Untersuchung mittels Mehrebenen- und Cluster-Analysen.

Praktische Implikationen: Die Standardisierbarkeit von Employer-Value-Propositions hängt von der Auswahl der Attraktivitätsfaktoren ab. Mit einem zweistufigen Ansatz der Marktsegmentierung lassen sich länderübergreifende Cluster von Studenten mit ähnlichen Präferenzen identifizieren.

Die Konzeptionalisierung kultureller Unterschiede wird auf der Grundlage der von „Project GLOBE“ (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) (House et al., 2004) identifizierten Kulturdimensionen vorgenommen, um darauf aufbauend Hypothesen zum Einfluss von vier dieser Dimensionen (Unsicherheitsvermeidung, Zukunftsorientierung, Leistungsorientierung, Humanorientierung) auf die bereits genannten Attraktivitätskomponenten herzuleiten. In Verbindung mit den dargestellten Zusammenhängen auf der Mikroebene werden somit sechs Mehrebenenmodelle entwickelt. Das Modell zur Analyse der Bewertungen von Weiterbildungsmöglichkeiten ist zur Veranschaulichung in Abbildung 1 dargestellt.

Um vor der empirischen Überprüfung der Modelle noch einen tieferen Einblick in die Rolle von Nationalkultur als Teil der Analyse zu erhalten, werden zudem strategische Ansätze aus dem internationalen Marketing in den Kontext des Employer Brandings transferiert. Aus dieser literaturbasierten Betrachtung lässt sich die internationale Marktsegmentierung als weiterer vielversprechender Ansatz identifizieren, um die Ergebnisse der empirischen Analyse auf Grundlage einer alternativen Methodik zu überprüfen und zusätzliche Anhaltspunkte bezüglich der Standardisierbarkeit von Employer-Value-Propositions zu gewinnen.

Grundlage für die Analysen, die sich auf Studenten der Wirtschaftswissenschaften sowie der MINT-Studiengänge² fokussieren, bildet ein großzähliger Datensatz aus einer Studentenbefragung des Trendence-Instituts: In der Studie „The European Graduate Barometer 2010“ wurden insgesamt 219.790 examensnahe Studenten aus 24 Ländern (inklusive der Türkei und Russland als Nicht-EU-Länder) zu ihren Präferenzen hinsichtlich der Arbeitgeberwahl befragt. Weitere sekundäre Daten in Form von Länderwerten in den vier zu betrachtenden Kulturdimensionen wurden der GLOBE Studie entnommen (House et al., 2004); Daten zum wirtschaftlichen Entwicklungsstand der Länder stammen aus Quellen der World Bank (World Bank, 2009).

Einflüsse auf studentische Präferenzen

Auf der Grundlage dieser Datenbasis werden insgesamt 40 Hypothesen anhand von Mehrebenenmodellen zu den Attraktivitätskomponenten Jobsicherheit, wirtschaftlicher Erfolg des Arbeitgebers, Aufstiegsmöglichkeiten, nette Kollegen, Einstiegsgehalt sowie Weiterbildungsmöglichkeiten getestet. Die Mehrebenenanalysen werden auf der Basis von HLM („hierarchical linear modeling“) durchgeführt, da diese Methodik im Gegensatz zur einfachen OLS-Regression die vorliegende hierarchische Datenstruktur (individuelle Studenten auf der Mikroebene, die jeweils einem Land auf der Makroebene zugeordnet werden können), d. h., die Verletzung der

Mehrebenenmodell

In einem Mehrebenenmodell lassen sich Variablen auf unterschiedlichen Ebenen (hier: Ebene der individuellen Studenten sowie Ebene der Länder) simultan in eine Regressionsanalyse integrieren. Da sich die einzelnen Studenten jeweils immer einem Land zuordnen lassen, wäre es kritisch anzunehmen, dass sie ihre jeweiligen Aussagen und Bewertungen von Attraktivitätsfaktoren völlig unabhängig von ihrer landesspezifischen Umgebung treffen. Im Mehrebenenmodell wird diese Landeszugehörigkeit berücksichtigt. Des Weiteren bietet ein Mehrebenenmodell den Vorteil, die Stärke des Einflusses individueller Faktoren und landesspezifischer Faktoren auf eine abhängige Variable (in diesem Fall die Bewertung von Weiterbildungsmöglichkeiten) direkt vergleichen zu können. So lässt sich die Bedeutung von landesspezifischen Unterschieden, z.B. kulturellen Unterschieden, im Zusammenhang genauer beurteilen als in einem Modell mit nur einer Ebene.

Annahme von Unabhängigkeit der einzelnen Beobachtungen, berücksichtigt (Bryk/Raudenbush, 1992).

Über alle Modelle hinweg betrachtet, bestätigt sich die Bedeutung der untersuchten Einflussfaktoren jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Während sich der wirtschaftliche Entwicklungsstand eines Landes, gemessen am Wert des Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukts (GNI/capita), als signifikante Determinante auf Makroebene in drei von vier Modellen zeigt (z. B. werden Aufstiegschancen, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Einstiegsgehalt von Studenten in wirtschaftlich relativ schwächeren Ländern signifikant wichtiger beurteilt als in wirtschaftlich relativ bessergestellten Ländern), bestätigen sich nur zwei der fünfzehn aufgestellten Hypothesen zu kulturellen Einflussfaktoren: Die Beurteilungen der Bedeutung von Jobsicherheit und Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden von Länderunterschieden in kulturellen Werten (Zukunftsorientierung und Leistungsorientierung) beeinflusst. In Ländern, die eine hohe Zukunftsorientierung aufweisen, bewerten die Studenten die Bedeutung von Jobsicherheit höher als in Ländern mit geringer Zukunftsorientierung. Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden von Studenten in Ländern mit hoher Leistungsorientierung signifikant stärker wertgeschätzt als in weniger leistungsorientierten Ländern. Diese heterogenen Ergebnisse auf der Makroebene zeigen, dass das Ausmaß der landesbasierten Einflüsse von der jeweils betrachteten Komponente der Arbeitgeberattraktivität abhängt und sich nicht verallgemeinern lässt.

Eine übergreifende Beobachtung ist jedoch die relativ geringe Varianz zwischen den Ländern, die auf insgesamt

² MINT-Studiengänge: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

geringe Unterschiede in den studentischen Präferenzen zwischen den Ländern schließen lässt. Im Gegensatz dazu ist die Varianz innerhalb der Länder relativ hoch, was bezogen auf die betrachtete Stichprobe vermuten lässt, dass intranationale Unterschiede in den Präferenzen der Studenten von größerer Bedeutung sind als internationale Unterschiede. Konsistent mit dieser Annahme erweisen sich auch nahezu alle vermuteten Einflüsse auf der Mikroebene als signifikant.

Die zusätzlich durchgeführte explorative Marktsegmentierung auf Basis der Cluster-Analyse bestätigt zudem den relativ geringen Einfluss von Länderzugehörigkeiten auf die Präferenzstruktur der betrachteten Studenten.

Im Rahmen einer Cluster-Analyse werden anhand eines thematischen Algorithmus aus einer Grundmenge von Objekten jeweils die Objekte zu einem Cluster zusammengefügt, welche die größte Ähnlichkeit zueinander bzw. die geringsten Unterschiede zwischeneinander aufweisen. Die Beurteilung der Ähnlichkeit bezieht sich auf die vor der Analyse festgelegten Variablen bzw. Beurteilungskriterien.

Im Fall der vorliegenden Analysen wurden diejenigen Studenten zu Clustern gruppiert, die sich in ihrem Beurteilungsschema hinsichtlich fünfzehn verschiedener Attraktivitätsfaktoren am ähnlichsten waren. Dabei zeigte sich, dass die Ähnlichkeiten zwischen den Studenten zu einem großen Teil nicht auf die jeweilige Landeszugehörigkeit der Studenten zurückzuführen sind.

Im Ergebnis zeigen sich sowohl in der Stichprobe der MINT-Studenten als auch in der Gruppe der Wirtschaftswissenschaftler jeweils vier transnationale Cluster von Studenten, die unabhängig von ihrer Landeszugehörigkeit ähnliche Bewertungsschemata bezogen auf fünfzehn abgefragte Attraktivitätsattribute beobachten lassen. Diese transnationalen Cluster bieten demnach das Potenzial für eine Teilstandardisierung von ausgewählten Inhalten einer Employer-Value-Proposition über mehrere Länder hinweg.³

Fazit: Eine zweitstufige Marktsegmentierung vornehmen

Diese Arbeit zeigt, dass die Frage der Standardisierbarkeit von Employer-Branding-Strategien stark davon abhängt, welche Attraktivitätsattribute für die Entwicklung einer Employer-Value-Proposition ausgewählt werden.

Während sich einige Attribute, wie z. B. Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegschancen oder nette Kollegen, tendenziell besser für eine standardisierte Positionierung in bestimmten Zielgruppensegmenten eignen, zeigen sich bei anderen (z. B. wirtschaftlicher Erfolg des Arbeitgebers, Jobsicherheit oder Einstiegsgehalt) deutlichere landesbasierte Unterschiede in den Präferenzen der Studenten. Da Einflüsse auf der Makroebene, wie der wirtschaftliche Entwicklungsstand eines Landes,

Abb. 2: Die richtige Auswahl der Attraktivitätsattribute

Attribute, die sich tendenziell eher für eine standardisierte Positionierung eignen	Attribute, die eher länderspezifisch zu verwenden sind
Weiterbildungsmöglichkeiten	Jobsicherheit
Aufstiegschancen	Wirtschaftlicher Erfolg
Nette Kollegen	Einstiegsgehalt

Quelle: Eigene Darstellung.

aber in Anbetracht der Ergebnisse trotz insgesamt relativ geringer Länderunterschiede nicht komplett außer Acht gelassen werden sollten, bietet ein integrierter, zweistufiger Ansatz der Marktsegmentierung (Steenkamp/Ter Hofstede, 2002) die Möglichkeit, relevante Einflüsse auf unterschiedlichen Ebenen zu berücksichtigen.

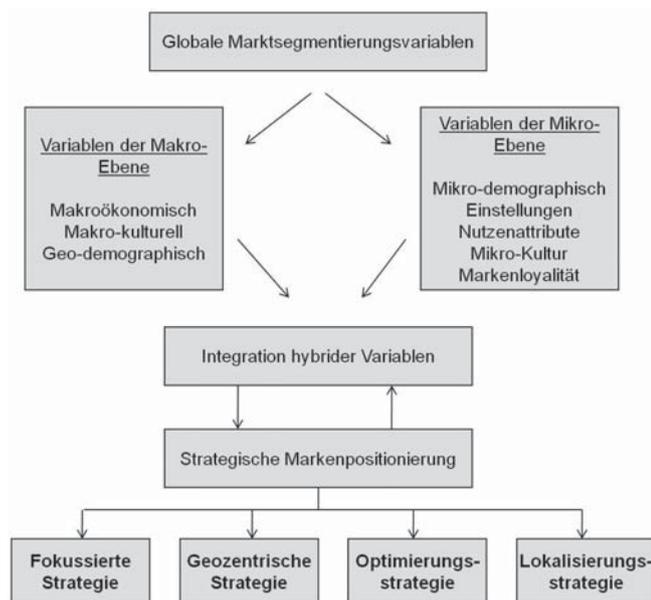
Im ersten Schritt der Segmentierung bietet es sich für Unternehmen an, Länder mit ähnlichem wirtschaftlichen Entwicklungsstand oder ähnlichen kulturellen Werten in Cluster einzuteilen. Beispielsweise könnten Unternehmen jeweils zwischen Ländern mit hohem und mit vergleichsweise niedrigem Bruttoinlandsprodukt (pro Kopf) unterscheiden oder anhand der kulturellen Dimensionen des GLOBE Projekts (House et al., 2004) die Länder mit hohen versus niedrigen Werten in der Dimension Zukunftsorientierung gruppieren.

Im zweiten Schritt werden individuelle Charakteristika der Zielgruppe des Employer Brandings, wie z. B. Präferenzwerte zu einzelnen Attraktivitätsfaktoren (abgeleitet aus Marktforschungsstudien), als Segmentierungsbasis verwendet. Auf Basis der entstehenden Segmente können dann zielgruppenspezifische Positionierungen abgeleitet werden (z. B. zusätzliche Betonung des Attraktivitätsfaktors Jobsicherheit – neben anderen Inhalten – nur für einen bestimmten Cluster, während die übrigen Inhalte über mehrere Cluster hinweg standardisiert eingesetzt werden). Weitere individuelle Charakteristika, die sich im Rahmen der vorliegenden Analysen als signifikante Einflüsse erwiesen haben, wären Geschlecht, Alter, Studienrichtung, oder akademische Leistung der Studenten. Auch diese Variablen könnten demnach in die Segmentierung einbezogen werden.

Durch die zweistufige Segmentierung können Zielsegmente mit genau den Positionierungsinhalten, d. h. Attraktivitätsattributen, bedient werden, die im jeweiligen Cluster die größte Bedeutung haben. Die Wahl der strategischen Positionierung hängt dann davon ab, ob verschiedene Segmente mit einer einheitlichen oder mit einer divergierenden Positionierung angesprochen werden sollen. Wie in Abbildung 3 dargestellt, kann der zweistufige Prozess der internationalen Marktsegmentierung in vier unterschiedlichen Positionierungsstrategien resultieren.

³ Die identifizierten Cluster werden in der Dissertation jeweils ausführlich anhand ihrer Präferenzstruktur beschrieben.

Abb. 3: Internationale Marktsegmentierung und strategische Positionierung



Quelle: In Anlehnung an Hassan & Craft 2005, S. 82.

Eine erfolgreiche Employer-Brand-Positionierung sollte des Weiteren mit den Werten und der Identität des fokalen Unternehmens übereinstimmen und zu dessen Differenzierung beitragen (Esch, 2003). Diese Faktoren hängen jedoch stark von Unternehmensspezifika ab und haben von Fall zu Fall unterschiedliche Auswirkungen. Damit erfordern sie eine unternehmensspezifische Analyse und Ausgestaltung, die in Ergänzung zu den Hinweisen aus externen Marktforschungsstudien jeweils individuell abgestimmt werden sollte.

SUMMARY

Research question: How do national versus individual characteristics influence students' preference ratings of determinants of employer attractiveness? Which role do culture and economic development play?

Methodology: Investigation applying multilevel analysis and cluster analysis.

Practical implications: The question of a standardized employer brand positioning is a question of which employer attractiveness attributes appeal to a transnational audience. A two-stage segmentation approach seems most suitable to identify transnational clusters of students sharing similar preferences.



LENA STEINBERG

Dipl. Kulturwirtin, Doktorandin am Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Hohenheim, Reputation Manager bei der Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf
 e-mail: lena.steinberg@henkel.com
<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de>



PROF. DR. MARION BÜTTGEN

Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim
 e-mail: buettgen@uni-hohenheim.de
<https://unternehmensfuehrung.uni-hohenheim.de>

LITERATURVERZEICHNIS

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Berthon, P./Ewing, M./Hah, L. L. (2005): Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

Björkman, I./Lervik, J. F. (2007): Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 17, 320-335.

Boudreau, J. W./Ramstad, P. M. (2007): *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.

Bryk, A. S./Raudenbush, S. W. (1992): *Hierarchical Linear Models: Application and Data Analysis Methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Esch, F.-R. (2003): *Strategie und Technik der Markenführung*. München: Vahlen.

Hassan, S. S./Craft, S. H. (2005): Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options. *Journal of Consumer Marketing*, 22(2), 81-89.

House, R. J./Hanges, P. J./Javidan, M./Dorfman, P. W./Gupta, V. (Eds.) (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lievens, F./Highhouse, S. (2003): The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.

Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ralston, D. A. (2008): The crossvergence perspective: Reflections and projections. *Journal of International Business Studies*, 39, 27-40.

Sparrow, P. R./Cooper, C. L. (2003): *The New Employment Relationship*. Oxford: Butterworth - Heinemann.

Steenkamp, J.-B. E. M./Ter Hofstede, F. (2002): International market segmentation: Issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185-213.

World Bank (2009): *World Bank Key Development Data & Statistics*. Retrieved April 19, 2011, from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD>.

Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award-Ergebnissen

Von **Jessica Naundorf** und **Prof. Dr. Thomas Spengler** (Universität Magdeburg)

Im Wettbewerb um die besten Talente („War for Talents“) gilt es heute umso mehr, als attraktiver Arbeitgeber von der potenziellen Zielgruppe wahrgenommen zu werden. In diesem Zusammenhang gewinnt das Employer Branding eine zunehmende Bedeutung für die Personalpraxis. Im Vordergrund steht dabei der Aufbau einer Arbeitgebermarke, die ein Unternehmen sowohl intern als auch extern als attraktiven Arbeitgeber darstellen und positionieren soll. Profilierte Arbeitgebermarken verkörpern dabei eine wichtige Orientierungs-, Vertrauens- und Differenzierungsfunktion für potenzielle Bewerber bei der Arbeitgeberwahl und stellen im Wettbewerb um die begehrten Arbeitskräfte einen entscheidenden Differenzierungsfaktor dar (Petkovic, 2008, S. 64-67). Eine mögliche Strategie zum Aufbau dieser profilierten Arbeitgebermarke scheint die Teilnahme an den gegenwärtig großflächig verbreiteten und in den Fokus beider Arbeitsmarktparteien gerückten Arbeitgeber-Rankings bzw. Employer Awards (siehe Abb. 1).

Seit 1990 haben sich rund 30 verschiedene Employer-Awards-Anbieter im deutschsprachigen Raum etabliert, die mit ihren Auszeichnungen beanspruchen, „gute“ Personalarbeit zu bewerten. Ein besonders starker Anstieg ist in den Jahren 2002 und 2003 zu verzeichnen (Scherh/Fleischmann, 2008, S. 22). Diese Awards stellen Wettbewerbe unter einem begrenzten Kreis von teilnehmenden Arbeitgebern dar, die sich auf eigene Initiative einer objektivierten Beurteilung ihrer Arbeitsplatzqualität und Arbeitgeberattraktivität durch Dritte für gegenwärtige und potenzielle Mitarbeiter nach dem Benchmarking-Konzept un-

terziehen (Tavakkoli, 2009, S. 32). Die sowohl bundesweit als auch auf regionaler Ebene angebotenen Awards unterscheiden sich sehr stark, sodass ein Vergleich sowie eine Empfehlung, wann welcher Award für welches Unternehmen geeignet ist und welchen Nutzen es daraus ziehen kann, kaum möglich ist.

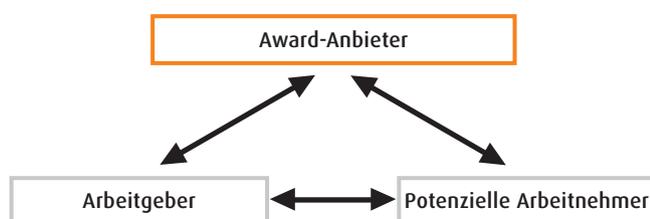
Unternehmen stehen im Kontext solcher Awards u. a. vor zwei komplexen Entscheidungsproblemen: Es ist zum einen die Frage zu beantworten, ob man sich überhaupt an einem Award beteiligt, und sofern diese Frage mit ja beantwortet wird, ist zum anderen zu klären, an welchem Award man teilnimmt. Im Folgenden werden sechs notwendige (jedoch nicht hinreichende) Bedingungen für die Aussagekraft dieser Awards formuliert, bei deren Erfüllung die Analyse der genannten Entscheidungsprobleme Sinn ergibt.

Wie Awards wissenschaftlich „aufgebaut“ sind

Im wissenschaftlichen Kontext betrachtet stellen Awards Ratings oder Rankings dar, die allgemein als Verfahren zur Einschätzung oder Beurteilung von Personen, Gegenständen oder Situationen mithilfe von Skalen definiert werden.

Rating: Von einem Rating wird immer dann gesprochen, wenn die betrachteten Objekte anhand der Ausprägung eines oder der Kombination mehrerer Merkmale, Rangklassen zugewiesen werden. Dabei entspricht die Zugehörigkeit zu einer Klasse einem Urteil, das analog zu einer Schulnote verstanden werden kann. Der Begriff wird in diesem Zusammenhang häufig als Synonym für das Ergebnis dieses Verfahrens verwendet, welches abschließend durch eine Note ausgedrückt wird. Diese verdichteten Informationen dienen zur Unterstützung der eigenen Entscheidungsfindung, indem eine Klassifizierung der untersuchten Objekte in absolute Rating-Kategorien stattfindet. Bei einem Rating können also mehrere Objekte dergleichen Klasse angehören und somit das gleiche Urteil erhalten, wobei aber jedes einzelne Objekt nur in eine Kategorie eingestuft werden kann. Ratings bedienen sich Ordinalskalen, um die Ergebnisse darzustellen, und die verschiedenen Rating-Stufen stehen dabei in einer bestimmten Rangreihenfolge. Jedoch kann keine Aussage bezüglich der Abstände zwischen diesen Klassifizierungen getroffen werden. Die dem Rating zugrunde gelegten Kriterien sollen sowohl plausibel als auch unmittelbar einleuch-

Abb. 1: Adressaten im Kontext der Employer Awards



Quelle: Eigene Darstellung.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Sollen Unternehmen sich für eine Teilnahme an den Employer Awards entscheiden? Falls ja, welcher Award ist wann am besten geeignet?

Methodik: Zu diesen Fragen wurden Untersuchungen der Employer Awards durchgeführt und allgemeingültige Qualitätsstandards für die Durchführung von Unternehmens-Ratings und -Rankings herangezogen.

Praktische Implikationen: Unternehmen sollten das grundsätzliche Vorgehen und die Bewertungsprozesse der Employer Awards gründlich prüfen, bevor sie sich für eine Teilnahme entscheiden. Dabei sollten die Zielsetzungen des Unternehmens und die Fundierung der Awards eine wesentliche Rolle spielen.

tend sein und zu einer aussagekräftigen Differenzierung der Merkmale führen. Des Weiteren wird gefordert, dass die verwendeten Kriterien deutlich und detailliert genug formuliert sind, um so auch Dritten zu ermöglichen, die vorgenommene Zuordnung nachzuvollziehen und die Angemessenheit der Zuordnung bspw. der Arbeitgeber zu den jeweiligen Rating-Klassen beurteilen zu können (Everling/Schneck, 2004, S. 87-90).

Ranking: Während beim Rating die Einstufung eines Objekts in Relation zu den anderen zielführend ist, steht beim Ranking die Abstufung innerhalb der einzelnen Klassen im Mittelpunkt der Betrachtung. Ein Ranking stellt also eine spezielle Beurteilungs- und Vergleichsmethodik dar. Folglich ist das Ergebnis eines Rankings idealtypisch eine strenge, mindestens ordinale Ordnung der Objekte, welche eindeutig ist. Rankings haben eine Bewertungs- wie auch Empfehlungsfunktion, da der Interessent beziehungsweise Entscheider Hilfsmittel nachfragt, die ihm seinen Entscheidungsprozess erleichtern und beschleunigen können. Näher bestimmt werden Ranking-Verfahren durch die betrachteten Objekte, deren Adressaten, die damit verfolgten Ziele und die verwendeten Informationsquellen (Drews, 2005, S. 82). Analog zum Rating findet auch das Ranking in vielen Bereichen Anwendung. Objekte von Rankings können also recht vielfältig sein. Ein prominentes Beispiel ist unter anderem die Ranglistenstellung unter Hochschulen bezüglich deren Lehrqualität. Des Weiteren gibt es Bundesländer-Rankings oder auch sportliche Rankings, wie zum Beispiel das FIFA World Ranking. Unternehmen können jedoch auch Objekte von Rankings sein, wie im Falle der hier betrachteten Employer Awards.

So werden Employer Awards klassifiziert

Eine Klassifizierung der Employer Awards kann hinsichtlich der verwendeten Informationsquellen vorgenommen werden (siehe Abb. 2).

Informativische Basis für die Erstellung solcher Ranglisten können z. B. Studien zu Arbeitgeberpräferenzen examensnaher Studenten sein. Dabei werden durch Befragungen die Wunscharbeitgeber und somit die wahrgenommene Attraktivität aus Sicht einer externen Zielgruppe des Employer Brandings ermittelt (Petkovic, 2008, S. 29). Da die Präferenzen von

Studenten meist auf Vermutungen beruhen und vom Image der Branche, der Produkte oder vom Standort des Unternehmens beeinflusst sein können, müssen die resultierenden Rankings kritisch betrachtet werden. Immerhin spiegeln sie nicht notwendigerweise die Qualität der personalpolitischen Leistungen der Unternehmen wider. Aus diesem Grund soll im weiteren Verlauf, in Verbindung mit den Ergebnissen der Studien zu Arbeitgeberpräferenzen examensnaher Studenten, von Arbeitgeber-Rankings im weiteren Sinne (i. w. S.) gesprochen werden. Die größte und prominenteste Studie dieser Art in Deutschland ist das „Deutsche Absolventenbarometer“, das von der Berliner trendence Institut GmbH durchgeführt wird. Seit 1999 befragt das Institut jährlich examensnahe Studierende und Absolventen, um die Karriereziele, Lebensprioritäten und die Attraktivität verschiedener Arbeitgeber in den Augen dieser Zielgruppe zu erfassen. Ein weiterer Vertreter dieser Klasse ist der Universum Student Survey, welchen das schwedische Marktforschungsinstitut Universum Communications AB bereits seit dem Jahr 1988 durchführt. Ziel der Studentenbefragungen ist es, die Kommunikation zwischen Studenten und potenziellen Arbeitgebern zu verbessern. Derzeit werden die Befragungen in 31 Ländern weltweit durchgeführt. Im Rahmen des „German Student Survey“ erforscht die Universum Communications AB seit 1995 den deutschen

Abb. 2: Klassifizierung von Employer Awards



Quelle: Eigene Darstellung.

Absolventenmarkt und wertet dabei die Karriereziele sowie die bevorzugten Arbeitgeber und Branchen aus. Im Jahr 2012 nahmen knapp 24.000 Studenten der 107 renommiertesten Universitäten Deutschlands teil. Im Fokus stehen dabei die Fachrichtungen Wirtschafts-, Ingenieurs- und Naturwissenschaften sowie IT. Im Rahmen des „German Student Survey“ wird eine Rangfolge der Bekanntheit der Unternehmen unter den Teilnehmern, ein Ranking zur Bewerbungswahrscheinlichkeit der Studenten bei verschiedenen Unternehmen sowie eine Ordnung der für die Befragten tatsächlich als Arbeitgeber in Betracht gezogenen Unternehmen bestimmt.

Davon abzugrenzen sind jene Studien, bei denen tatsächlich die Arbeitgeberqualität untersucht wird. Dabei werden aktuelle Mitarbeiter der Unternehmen befragt und Angaben des Unternehmens selbst zum personalpolitischen Leistungsangebot eingeholt. Dementsprechend beruht die Teilnahme an einer solchen Studie auf einer freiwilligen Entscheidung der Unternehmen und geht mit einer Kooperation mit dem durchführenden Institut zur Erhebung der Daten einher (Petkovic, 2008, S. 41). Diese erfahren eine objektivierte Bewertung durch das beauftragte Institut. Da anhand dieser Informationen tatsächlich ein Ranking bzw. Rating der Arbeitgeber erfolgen kann, sollen die Ergebnisse solcher Studien als Arbeitgeber-Rankings bzw. -Ratings im engeren Sinne (i. e. S.) bezeichnet werden.

Ein wichtiger Vertreter dieser Klasse stellt der Employer Award „The 100 Best Companies to Work for“ dar, der 1998 erstmalig erstellt wurde. Jedes Jahr zeichnet das Great Place to Work® Institut Deutschland die 100 besten Unternehmen mit dem international anerkannten Arbeitgeber-Gütesiegel „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ aus. Berechtigt zur Teilnahme an der Untersuchung sind alle deutschen und ausländischen Unternehmen sowie private und öffentliche Organisationen, die mindestens 50 Mitarbeiter in Deutschland beschäftigen. Die Unternehmen werden dabei in vier unterschiedliche Größerkategorien unterteilt und anonymen Mitarbeiterbefragungen unterzogen, bei denen u. a. die Glaubwürdigkeit und Fairness des Managements, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit bzw. dem Unternehmen sowie der Zusammenhalt und die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ausschlaggebende Kriterien der Beurteilung bilden. Ferner werden die Maßnahmen und Programme der Unternehmen im Bereich der Personalarbeit bewertet.

Alle Unternehmen, die sich unter den „100 Besten Arbeitgebern“ platzieren konnten, erfahren durch die Veröffentlichung der Ergebnisse in der Zeitschrift Handelsblatt und auf der Internet-Seite des Great Place to Work® Instituts Deutschland entsprechende Anerkennung und Publizität. Besonders hervorgehoben werden außerdem die jeweils drei Bestplatzierten in den unterschiedlichen Größenklassen. Zusätzlich erhalten die 100 Siegerunternehmen ein Gütesiegel, welches sie für ihre Kommunikation einsetzen können.

Ein weiterer Vertreter dieser Klasse ist das Gütesiegel „TOP-Arbeitgeber Deutschland“, mit welchem jedes Jahr ca. 100 Unternehmen durch die CRF Deutschland GmbH & Co. KG (kurz CRF) in Zusammenarbeit mit unabhängigen Wirtschaftsjournalisten und dem Magazin Karriere zertifiziert werden. Im Mittelpunkt der Studien stehen jene Faktoren, die einen attraktiven Arbeitgeber aus Sicht aktueller und potenzieller Mitarbeiter sowie moderner HR-Standards ausmachen. Als Basis beantworten die teilnehmenden Unternehmen einen umfangreichen, teilstandardisierten Fragebogen zu den Kategorien Vergütung, Work-Life-Balance, Marktführerschaft und Unternehmensimage, Unternehmenskultur, Jobsicherheit und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Gleichzeitig führt ein erfahrener und unabhängiger Wirtschaftsjournalist Interviews mit Personalmanagern und Mitarbeitern durch, um die im Fragebogen gemachten Angaben zu verifizieren und Informationen über vorhandene Programme, Strukturen und Kulturen zu erhalten.

Wann die Teilnahme an Awards Sinn macht

Die Frage, warum Unternehmen an Awards teilnehmen, kann auf den ersten Blick nicht eindeutig beantwortet werden. Scherm und Süß (2010) zielen darauf ab, dass Awards eine Reaktion auf den zunehmenden Legitimationsdruck darstellen und sie in erster Linie eine symbolische Wirkung besitzen. Aus Sicht der Autoren sollten Awards gewisse notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingungen erfüllen, die zur Aussagekraft der Ergebnisse der Employer Awards beitragen (siehe Abb. 3).

Bedingungen für die Teilnahme an einem Award

Die Teilnahme an den gegenwärtig großflächig verbreiteten Employer Awards als eine mögliche Strategie zum Aufbau einer profilierten Arbeitgebermarke sowie zur Reduktion der Quali-

Abb. 3: Notwendige Bedingungen für die Teilnahme an Employer Awards

1. Employer Awards müssen objektiv, reliabel und valide sein!
2. Zur besseren Vergleichbarkeit der Arbeitgeber ist eine bruchstückhafte Abbildung des Arbeitgebermarkts zu vermeiden!
3. Die Bedeutung der Bewertungskriterien und das Zustandekommen der Ergebnisse muss für alle transparent und nachvollziehbar sein!
4. Ausführliche Analyse der Ergebnisse für alle teilnehmenden Unternehmen zur Vermeidung von Fassadeneffekten!
5. Verwendung mindestens metrisch skalierten Daten zur Durchführung arithmetischer Operationen!
6. Eine zu starke Identifizierung des Beurteilers mit „seinem“ Unternehmen ist zu vermeiden!

Quelle: Eigene Darstellung

tätsunsicherheit als relevante Form asymmetrisch verteilter Informationen kann nur empfohlen werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

1. Employer Awards müssen objektiv, reliabel und valide sein.

Auf Grundlage der klassischen Testtheorie wird vorgeschlagen, die Mess- bzw. Erhebungsinstrumente hinsichtlich ihrer Objektivität, Reliabilität und Validität zu prüfen (Häder, 2010, S. 108; Lienert, 1989, S. 13-16).

Objektivität erfordert, dass die Ergebnisse einer Untersuchung unabhängig von der durchführenden Person sind. Dabei bezieht sich diese Forderung sowohl auf die Datenerhebung als auch auf deren Auswertung.

Reliabilität ist ein im Vergleich zur Objektivität stärkeres Kriterium. So können Untersuchungen zwar intersubjektiv überprüfbare Ergebnisse liefern, jedoch müssen diese nicht notwendigerweise die Reliabilität widerspiegeln. Im Hinblick auf die Reliabilität eines Instrumentariums wird deshalb geprüft, inwiefern dessen Ergebnisse bei einer Wiederholung identisch reproduzierbar sind. Allerdings werden Objektivität und Reliabilität lediglich als notwendige Minimalanforderungen an eine Untersuchung angesehen. Hingegen ist das Hauptziel empirischer Sozialforschung, möglichst valide Untersuchungsinstrumente zu konstruieren.

Die Validität eines Instruments gibt das Ausmaß der Genauigkeit an, mit dem es tatsächlich das misst, was es zu messen beabsichtigt.

2. Bruchstückhafte Abbildung des Arbeitgebermarkts ist zu vermeiden.

Der Markt der Arbeitgeberwettbewerbe ist einerseits sehr vielschichtig und andererseits auch sehr intransparent. Die große Anzahl der Employer Awards birgt jedoch die Gefahr der Übersättigung. Des Weiteren ist festzustellen, dass diese Auszeichnungen, Rankings und Zertifizierungen nur äußerst schwer voneinander abgrenzbar sind. Dennoch sehen teilnehmende Unternehmen die Möglichkeit, positive Effekte sowohl auf dem externen Arbeitsmarkt als auch innerhalb der Organisation zu erzielen. Insbesondere weniger bekannte Unternehmen nutzen durch die Teilnahme an den Employer Awards ihre Chance, zumindest in der Riege der Mittelständler durch eine „schöne“ Bewertung hervorstechen. Gerade in Zeiten eines großen Personalbedarfs haben die vorgestellten Arbeitgeberwettbewerbe Konjunktur. Kritisch zu betrachten ist allerdings, dass längst nicht alle der öffentlichkeitswirksamen Rankings ihre Daten als Grundlage für die Bewertung überhaupt direkt aus dem Unternehmen beziehen. Des Weiteren ist zu konstatieren, dass sich Unternehmen meistens zu einer kostenpflichtigen und recht aufwendigen Teilnahme entscheiden müssen, um überhaupt Berücksichtigung bei solchen Attraktivitätswettbewerben zu finden. Von daher lässt sich vermuten, dass sich Unternehmen in diese Listen „einkaufen“ können (Hucht, 2008,

S. 94). Eine objektive Rangordnung der Unternehmen kann so keineswegs gelingen, da lediglich die teilnehmenden Unternehmen berücksichtigt werden und somit den Kreis möglicher Arbeitgeber stark verengen (Huf, 2007, S. 58).

Unternehmen der gleichen Branche (insbes. wenn der entsprechende Markt recht überschaubar ist) haben ein stärkeres Interesse an möglichst passgenauen Benchmarks. Diese möchten nicht hinter den Personalmarketingaktivitäten der direkten Mitbewerber zurückbleiben. Häufig kann die starke Vertretung der entsprechenden Branche im Rahmen der Vorjahreswettbewerbe ein gewichtiges Argument für die Teilnahme sein. Besonders stark vertretene Branchen sind dabei die Pharma- und Chemieindustrie, die IT- und Telekommunikationsbranche, Beratungsunternehmen und Finanzdienstleister sowie das Gesundheitswesen. Auffällig ist dabei jedoch, dass die großen Automobilbauer, Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Konsumgüterhersteller zwar auf den Listen der Absolventenbarometer für Wirtschaftswissenschaftler stark vertreten sind, aber im Teilnehmerfeld der Arbeitgeber-Rankings bzw. -Ratings i. e. S. erheblich unterrepräsentiert sind.

Die Siegerlisten der Arbeitgeberwettbewerbe zeigen, dass Employer Awards in erster Linie als Plattform für kleine und mittelständische Unternehmen genutzt werden. Aus Sicht dieser Unternehmen eröffnen sich im Rahmen der öffentlichkeitswirksamen Prämierungs- und Publikationsleistungen diverse Kanäle zum Ausbau des Bekanntheits- und Beliebtheitsgrads sowie zur besonderen Profilierung als Wunscharbeitgeber als auch insgesamt zur Imageverbesserung (Tavakkoli, 2009, S. 31-35). Möglicherweise werden Stellenanzeigen aufgrund des vorhandenen Logos „Bester Arbeitgeber“ verstärkt wahrgenommen und können somit die Zahl der aussagekräftigen Initiativbewerbungen steigern.

Aufgrund der vorherrschenden Teilnahmemodalitäten und der daraus resultierenden bruchstückhaften Abbildung des Arbeitgebermarkts kann jedoch nur von einer geringen Vergleichbarkeit der Ergebnisse ausgegangen werden.

3. Bedeutung der Bewertungskriterien und Zustandekommen der Ergebnisse müssen transparent sein.

Weniger verwunderlich ist außerdem, dass die dargestellten Ranking-Ergebnisse aufgrund jeweils sehr unterschiedlicher Ermittlungsmethoden und einer sehr ungleichen Grundgesamtheit höchst unterschiedlich ausfallen. Dabei sind sowohl Arbeitgeber-Rankings i. e. S. als auch i. w. S. methodisch gesehen höchst zweifelhaft, denn die angewandte Methodik, die „Nutzaspekte“ für den Arbeitgeber, die zu erfüllenden Voraussetzungen und der Professionalisierungsgrad sind häufig äußerst heterogen gestaltet (Tavakkoli, 2009, S. 32). Beispielsweise werfen die methodisch recht eindimensionalen Arbeitgeberimage-Bewertungen wie das „Trendence Absolventenbarometer“ oder der „Universum Student Survey“ kein

positives Licht auf die Verfahren zur Ermittlung der Arbeitgeberattraktivität und -qualität. Fraglich ist dabei insbesondere, warum bestimmte Firmen oder Branchen in solchen Rankings immer oben stehen, ohne dass dies wirklich etwas darüber aussagt, wie attraktiv ein potenzieller Arbeitgeber ist. Wahrscheinlich werden Arbeitgeber, die im Ranking gut abschneiden, mit positiven Arbeitsbedingungen verbunden und so eher in die engere Wahl für eine Bewerbung gezogen (Hucht, 2008, S. 95).

Es wird ebenso deutlich, dass mangels unklarer Bewertungskriterien, da diese häufig sehr allgemein formuliert sind und die tatsächliche Bedeutung oft nicht unmittelbar erkennbar ist, keine differenzierte Aussage über die Qualität der Awards möglich ist. Infolgedessen sind der Verbesserung der Personalarbeit enge Grenzen gesetzt: Intransparente Bewertungsprozesse, fragwürdige Entscheidungsgrundlagen sowie der Einsatz unspezifischer Bewertungskriterien führen zu einer nur geringen Aussagekraft der Employer Awards (Schermer/Fleischmann, 2008, S. 22-23).

4. Ausführliche Analyse der Ergebnisse für alle Teilnehmer zur Vermeidung von „Fassadeneffekten“.

Die teilnehmenden Unternehmen haben darüber hinaus die Chance, auf Basis der übersandten Auswertung ihre eigenen Stärken und Schwächen aufzudecken, zentrale Handlungsfelder zu bestimmen und letztendlich konkrete Maßnahmen einzuleiten. Allerdings sei an dieser Stelle anzumerken, dass der „Regelfall“ eher knappe Feedback-Berichte sind, die kaum Hinweise auf Stärken und Schwächen in der Personalarbeit geben (können). Ausführliche Auswertungen sind bei den meisten Awards nur den prämierten Unternehmen zugänglich (Schermer/Süß/Kruse, 2010, S. 59). Diese Tatsache begrenzt wiederum den Nutzen für die nicht prämierten Teilnehmer.

Die großflächige mediale Verbreitung der Employer Awards sowie die Verleihung einzelner Preise in einer Vielzahl verschiedener Kategorien und Unternehmensgrößenklassen führt außerdem zu der Frage, ob diese große Zahl nicht die Realisierung der gewünschten Effekte verhindert. Mittlerweile schmückt sich bereits ein (zu) hoher Prozentsatz von Unternehmen mit mindestens einer Auszeichnung, einem Logo oder Siegel. Durch diese starke Verbreitung besteht letztendlich die Gefahr einer Übersättigung (Schermer/Fleischmann, 2008, S. 23).

In diesem Zusammenhang postulieren Schermer, Süß und Kruse (2010) des Weiteren, dass Employer Awards „[...] nur in Ausnahmefällen zur Verbesserung des HRM bei[tragen] und [...] somit kaum einen ökonomischen Nutzen [haben]“. Es wird außerdem argumentiert, dass „[...] ihre schnelle Verbreitung [...] nicht (ausschließlich) ökonomisch rationalen Erwägungen [folgt], sondern [...] (auch) eine Reaktion auf Erwartungen der Unternehmensumwelt dar[stellt]“ (Schermer/Süß/Kruse, 2010, S. 60). Employer Awards stellen somit eine Reaktion auf den zunehmenden Legitimationsdruck dar. Das bedeutet, dass Un-

ternehmen durch die Teilnahme an den Awards versuchen, den Erwartungen der Unternehmenswelt an moderne Unternehmen zu entsprechen und ihre Legitimität zu sichern, denn diese Zuschreibungen zeigen, dass „[...] man (scheinbar) den Anforderungen an zeitgemäßes Personalmanagement genügt“ (Schermer/Süß, 2010, S. 255). Unternehmen, die nicht an solchen Awards teilnehmen, gelten folglich als unmodern. Awards wirken somit in erster Linie symbolisch.

Darüber hinaus dürfen auch denkbare negative Effekte nicht außer Acht gelassen werden. Für bereits attraktive Arbeitgeber könnte es durch die Gleichnennung mit imageschwächeren Unternehmen zu Imageverlusten kommen. Negative Effekte, insbesondere in Form von Motivations- und Identifikationsverlusten, sind vor allem dann denkbar, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, sich auf der Siegerliste zu platzieren. Die Wettbewerbsteilnahme könnte gerade in Zeiten von Umstrukturierungsmaßnahmen, schlechter finanzieller Lage oder personellen Änderungen auf Ablehnung bei der Belegschaft führen und so negative Kommunikationseffekte zur Folge haben (Tavakkoli, 2009, S. 34-35).

5. Verwendung mindestens metrisch skalierten Daten zur Durchführung arithmetischer Operationen.

Es müssen mathematisch zulässige Operationen über die verwendete bzw. verwendeten Skala bzw. Skalen durchgeführt werden. Wenn man verschiedene Skalenarten in Ansatz bringt, dann dürfen diese nicht unzulässig verknüpft werden.

6. Eine zu starke Identifizierung des Beurteilers mit „seinem“ Unternehmen ist zu vermeiden.

Des Weiteren ist kritisch zu betrachten, dass eine zu starke Identifizierung des Beurteilers mit „seinem“ Unternehmen, die Tagesform und Qualifikation des Beurteilers sowie das Verfolgen eigener und persönlicher Interessen die Gefahr verfälschter Ergebnisse birgt.

Fazit

Schlussendlich soll an dieser Stelle angemerkt werden, dass Arbeitgeber-Rankings und -Ratings vermutlich eine gewisse Orientierungshilfe im Arbeitsmarkt darstellen, jedoch potenzielle Arbeitnehmer sich bei ihrer Arbeitgeberwahl keineswegs nur nach den Employer Awards richten sollten. Festzustellen ist, dass weniger bekannte Unternehmen immerhin 70 % der Jobs zu bieten haben. Und genau für diese Unternehmen könnte es lohnenswert sein, an einem Ranking oder Wettbewerb teilzunehmen, um überhaupt erst mal bekannt zu werden (Hucht, 2008, S. 94).

Die Frage, wann welches Ranking für welches Unternehmen geeignet ist und welchen Nutzen es daraus ziehen kann, hängt immer von der Intention des Unternehmens ab. Es lässt sich jedoch sagen, dass Arbeitgeber-Rankings und -Ratings für Unternehmen sinnvoll sind, die sich oder ihre Employer Brand öffentlichkeitswirksam präsentieren wollen. Sie nutzen die

Chance, den eigenen Bekanntheitsgrad und die Attraktivität bei potenziellen Bewerbern zu erhöhen. Die zunehmende Medienresonanz solcher Wettbewerbe stellt sicher, dass die Ergebnisse in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Weiterhin lässt sich feststellen, dass die Employer Awards einen Beitrag zur Verbesserung des Unternehmens- und Arbeitgeberimages leisten, sofern diese objektiv, reliabel und valide sind. Letztendlich erleichtern sie somit die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte. Des Weiteren ist zu vermuten, dass sich ausgezeichnete Unternehmen durch die Bekanntmachung ihrer personalwirtschaftlichen Konzepte besser auf dem Arbeitsmarkt profilieren können und somit die Vergleichbarkeit von Arbeitgebern für potenzielle Bewerber vereinfachen.

Vorausgesetzt, die zweite notwendige Bedingung, nach der eine bruchstückhafte Abbildung des Arbeitgebermarkts zu vermeiden ist, wird erfüllt, können Employer Awards zu einer Erhöhung der Transparenz des Arbeitgebermarkts und letzten Endes auch zur Reduktion der vorherrschenden Informationsasymmetrien beitragen. Andernfalls kann nur von einer Legitimationsfassade die Rede sein.



JESSICA NAUNDORF

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation
Otto-von-Guericke Universität Magdeburg
e-mail: Jessica.Naundorf@ovgu.de
www.ufo.ovgu.de



PROF. DR. THOMAS SPENGLER

Lehrstuhlinhaber, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation
Otto-von-Guericke Universität Magdeburg
e-mail: Thomas.Spengler@ovgu.de
www.ufo.ovgu.de

SUMMARY

Research question: Should firms decide to participate in employer awards, which has become a popular practice? And which employer award would be the most suitable one in which case?

Methodology: The study comprises of an investigation of employer awards and of generally accepted quality standards for the implementation of the company's rankings and rating.

Practical implications: We suggest that firms should carefully evaluate the awards before they decide to participate in one of them. Thereby the company's objectives and the theoretical basis of the awards should play a fundamental role.

LITERATURVERZEICHNIS

Drews, S. (2005): Gestaltungsmöglichkeiten und Aussagekraft des Rankings von Standorten – unter besonderer Berücksichtigung des Bundesländer-Standort-Rankings der Bertelsmann Stiftung, Diss. Berlin.

Everling, O./Schneck, O. (2004): Das Rating ABC, Köln.

Häder, M. (2010): Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2., überarb. Auflage, Wiesbaden.

Hucht, M. (2008): Arbeitgeber-Rankings liegen im Trend: Wie nützlich sind eigentlich Arbeitgeberbewertungen? In: FAZ-Hochschulanzeiger, Nr. 99, S. 94.

Huf, S. (2007): Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeber-Rankings: Wer ist der Attraktivste im Land? In: Personalführung, 40. Jg., Heft 12, 2007, S. 58-63.

Lienert, G. A. (1989): Testaufbau und Testanalyse, 4. neu ausgestattete Aufl., München (u. a.).

Petkovic, M. (2008): Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Aufl., München [u.a.].

Scherm, E./Fleischmann, L. (2008): Personal-Awards: Präsenz in den Medien, in: Personal: Zeitschrift für Human Resource Management, 60. Jg., Heft 10, S. 20-23.

Scherm, E./Süß, S. (2010): Personal-Awards: Legitimationsfassade, Mythos, Symbol? In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 79. Jg., Heft 4, S. 254-246.

Scherm, E./Süß, S./Kruse, B. (2010): Was ist gutes Personalmanagement? Personal-Awards: (K)eine neue Antwort. In: Personalführung, 43. Jg., Heft 9, S. 56-61.

Tavakkoli, R. (2009): Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent-Management. In: Wirtschaftspsychologie, 11. Jg., Heft 3, S. 32-41.

Nutzung und Intensität der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

Von **Simon Fietze**, **Wenzel Matiaske** und **Verena Tobsch** (Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr)

Anlass zur jüngeren Debatte über die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland gab Ende 2005 der damalige Bundespräsident Horst Köhler, indem er forderte, „die Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer oder ihre Beteiligung am Produktivvermögen wieder auf den Tisch zu bringen“ (Köhler, 2005). Die Politik griff diese Forderung auf und es folgte sowohl eine öffentliche Diskussion als auch eine Auseinandersetzung mit der Thematik innerhalb der verschiedenen politischen Parteien. Die Gemeinsamkeiten – mit staatlicher Förderung Kapitalbeteiligung für Beschäftigte und Unternehmen attraktiver zu machen – fanden letztlich ihren Niederschlag im Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, das 2009 in Kraft trat (BGBl. Teil I/Nr. 12, 2009). Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) begrüßte den Gesetzesentwurf „als einen Schritt in die richtige Richtung“ (Hexel, 2008), sieht aber in bestimmten Bereichen Nachbesserungsbedarf. Kritisiert wird u. a. die geringe Reichweite. Das Gesetz wird – so ist aufgrund der geringen steuerlichen Anreize zu vermuten – keine besonderen Effekte auf die Verbreitung haben.

Bisherige empirische Untersuchungen in Deutschland belegen, dass die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in den letzten Jahren nicht an Bedeutung zugenommen hat. Es hat lediglich Veränderungen im Anteil der einbezogenen Mitarbeiter zwischen Ost- und Westdeutschland und verschiedenen Branchen gegeben (Bellmann/Möller, 2006; Bellmann/Möller, 2011; Nerdinger/Stracke/Wilke, 2010). Auswertungen auf Grundlage des IAB-Betriebspanels¹ aus dem Jahr 2005 zeigen, dass lediglich 9 % der Betriebe ihre Mitarbeiter am Erfolg beteiligen. 2 % gaben an, ein Kapitalbeteiligungssystem zu haben (Bellmann/Leber, 2007). Auf Grundlage einer anderen Stichprobe kommt die WSI-Betriebsrätebefragung² 2007 mit einem Anteil von 35,7 % an Betrieben mit Erfolgsbeteiligung und 8 % mit Kapitalbeteiligung zu ähnlichen Ergebnissen (Bispinck/Brehmer, 2008).

Der relativ geringen Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland steht ein hoher Anteil an Beschäftigten (Intensität) gegenüber, die in den Genuss einer Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung kommen (können). Daten des IAB-Betriebspanels aus dem Jahr 2005 zeigen, dass durchschnittlich 64 % der Beschäftigten in Betrieben mit Erfolgsbeteiligung ein-

bezogen wurden. Bei der Kapitalbeteiligung lag der Anteil mit 46 % bei knapp der Hälfte (Bellmann/Leber, 2007). Der Größeneffekt, der dieser Differenz zwischen geringer Verbreitung und hoher Intensität zugrunde liegt, wird zusätzlich durch weitere Variablen erklärt, wie wir im Folgenden zeigen.

Mit diesen Ergebnissen liegen erste empirische Erkenntnisse über die Verbreitung und Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland vor. Die zur Verfügung stehenden Informationen bezüglich der Nutzung, Ausgestaltung und Wirkung sind jedoch nicht sehr umfangreich, da der Themenbereich in diesen Studien nur „am Rande“ erhoben wird und nicht Hauptinteresse der jeweiligen Befragungen ist. Ausnahme bildet die WSI-Betriebsrätebefragung 2007. Jedoch sind auf Basis dieser Daten nur Aussagen für Betriebe mit einem Betriebsrat möglich. Insbesondere fehlen Hintergrundinformationen der Arbeitgeber über die Gründe der Etablierung von Instrumenten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung.

Vor dem Hintergrund obiger Befunde und der aktuellen politischen Debatte ist es aus Sicht der personalwirtschaftlichen Forschung und Praxis von Interesse, welche Formen finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland praktiziert werden und welche Motive Unternehmensleitungen und Betriebsräte bei der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung sehen. Auf Basis einer repräsentativen Befragung auf betrieblicher Ebene berichten wir über Befunde zur Verbreitung, Intensität und Motivlage finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland und stellen die Sichtweisen von Betriebsleitungen und Betriebsräten gegenüber. Ergebnisse multivariater Schätzungen zeigen die Determinanten des Einsatzes von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung sowie den Einfluss dieser Merkmale auf die Intensität der Nutzung dieser Instrumente.

Die Untersuchungsmethode

Zur repräsentativen Erfassung der Nutzung und Intensität finanzieller Mitarbeiterbeteiligung auf betrieblicher Ebene wurde im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung

¹ Das IAB-Betriebspanel ist eine repräsentative Unternehmensbefragung zu verschiedenen Fragen der Beschäftigung. Jährlich werden in Deutschland Betriebe aller Wirtschaftszweige und Größenklassen befragt.

² Die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung ist eine repräsentative Befragung von Betrieben mit Betriebs- und Personalräten in Deutschland (mit mehr als 20 Beschäftigten), die seit 1997 alle zwei Jahre vom Wissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung durchgeführt wird.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Warum setzen Betriebe in Deutschland finanzielle Mitarbeiterbeteiligung ein?

Methode: Repräsentative Befragung von Personalleitern aus 1.201 Betrieben und Betriebsräten aus 121 Betrieben (mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung) in Deutschland.

Praktische Implikationen: Modelle finanzieller Mitarbeiterbeteiligung sind in Deutschland nach wie vor nicht weitverbreitet. Unternehmen sehen darin die Chance, Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und unternehmerisches Verhalten zu fördern. Betriebsräte sehen eher Vor- als Nachteile für die Beschäftigten.

geförderten Projekts³ eine telefonische Befragung von Personalverantwortlichen⁴ durchgeführt (Betriebsbefragung). Anschließend erfolgte eine zweite Erhebung mit einem Mitglied des Betriebsrats⁵ in den Betrieben, in denen es laut Auskunft der Personalverantwortlichen einen Betriebsrat oder eine andere Arbeitnehmervertretung gibt (Betriebsrätebefragung). Ziel war, die Sichtweisen und Erfahrungen der Arbeitnehmer mit den Zielen und Motiven der Arbeitgeber zu kontrastieren sowie mehr über die Rolle des Betriebsrats bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung und seiner Einflussnahme auf die Ausgestaltung zu erfahren.

Die folgenden Auswertungen beschränken sich auf privatwirtschaftliche Betriebe, d. h., Betriebe und Institutionen des öffentlichen Diensts wurden für die hier berichteten Analysen ausgeschlossen. Die dargestellten Ergebnisse sind gewichtet und hochgerechnet für alle in Deutschland ansässigen privatwirtschaftlichen Betriebe mit mindestens 150 Mitarbeitern.

Verbreitung von Mitarbeiterbeteiligungen

Auf Basis unserer Betriebsbefragung ist festzuhalten, dass derzeit fast ein Drittel der privatwirtschaftlichen Betriebe ab 150 Mitarbeitern in irgendeiner Form ihre Beschäftigten am Erfolg beteiligt (31,2 %). 5,8 % planen die Einführung eines Erfolgsbeteiligungssystems, wohingegen eine Kapitalbeteiligung nur in 4,9 % der Betriebe zu finden ist und knapp 1 % die Einführung eines Kapitalbeteiligungssystems plant.

Einfluss der Betriebsgröße

Im Hinblick auf die Betriebsgröße zeigen sich die erwarteten Unterschiede, mit denen vorherige Untersuchungen bestätigt werden (u. a. Bellmann/Leber 2007). Mehr als jeder vierte Betrieb mit 150 bis 249 Mitarbeitern und jeder dritte Betrieb mit 250 bis 499 Mitarbeitern verfügt über ein Erfolgsbetei-

ligungssystem (siehe Abb. 1). Anders sieht es bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung aus. Hier sind es in den genannten Betriebsgrößen lediglich 3,8 % bzw. 6,1 % der Betriebe, die ihre Beschäftigten am Kapital teilhaben lassen. Nicht überraschend ist, dass am häufigsten Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten finanzielle Beteiligungsmodelle praktizieren. Sie verfügen meist über eine Personalabteilung, die ein professionelles Human-Resource-Management betreibt, zu dem Systeme der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung zu zählen sind. Kleinere Betriebe nutzen möglicherweise aufgrund der hohen Kosten und des nicht unerheblichen Aufwands diese seltener. Ein Vergleich zwischen West- und Ostdeutschland zeigt einen nur geringen Unterschied hinsichtlich des Zusammenhangs von Betriebsgröße und dem Einsatz finanzieller Mitarbeiterbeteiligung mit einer etwas höheren Anzahl an beteiligungsfreudigen Betrieben in Westdeutschland.

Einfluss der Lage des Hauptsitzes

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung unter dem Aspekt des Hauptsitzes des jeweils befragten Betriebs, ist festzustellen, dass Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligungsmodelle häufiger bei Betrieben mit einem ausländischen Hauptsitz zu finden sind (siehe Abb. 1). Ein Grund hierfür könnte die stärkere Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung im europäischen Ausland (z. B. Frankreich, Großbritannien) und in den USA sein, wo diese Form der zusätzlichen Entlohnung bereits eine längere Tradition hat (Kabst et al. 2006). So lässt sich vermuten, dass ausländische Unternehmen ihre Personalstrategien und -instrumente auf deutsche Tochterfirmen übertragen, weil sie im eigenen Land gute Erfahrungen damit gemacht haben.

Intensität der Mitarbeiterbeteiligung

Als ein weiterer Indikator zur Abschätzung der Bedeutung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung gilt die durchschnittliche Anzahl Beschäftigter, die am Erfolg des Betriebs beteiligt werden (Intensität). In Betrieben mit Erfolgsbeteiligung können im Schnitt zwei Drittel der Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens partizipieren, wobei dieser Wert in Ostdeutschland mit durchschnittlich 77,7 % etwas höher liegt als in Westdeutschland (65,7 %). Das heißt, obwohl in Ostdeutschland weniger

³ Die Befragung wurde im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik“ durchgeführt (Projektnummer: S-2006-874-3 B) (Vgl. Matiaske, Tobsch & Fietze, 2009).

⁴ Die Stichprobenziehung erfolgte durch eine einfache Zufallsauswahl auf Basis eines Betriebsstättenverzeichnis. Insgesamt wurden 1.201 Interviews mit Personalverantwortlichen, Geschäftsführern oder leitenden Angestellten durchgeführt. Die standardisierte Befragung erfolgte im November 2007 per Telefoninterview (CATI).

⁵ Insgesamt konnte im Mai 2008 in 121 Betrieben jeweils ein Interview mit einem Betriebsratsmitglied per CATI durchgeführt werden. Da die gesammelten Daten vom Befragungsinstitut mit einem eindeutigen (anonymisierten) Schlüssel versehen wurden, ist es möglich, die Daten dieser Befragung mit denen der Betriebsbefragung zu verknüpfen.

Betriebe ihren Beschäftigten Erfolgsbeteiligung anbieten, liegt die Partizipationsrate hier deutlich über der in westdeutschen Betrieben. Dies hängt mit der unterschiedlichen Entwicklung von Klein- und Großbetrieben in Ost- und Westdeutschland zusammen (Bellmann/Leber, 2007). Bei einem Vergleich der Intensität nach Betriebsgrößenklassen zeigt sich für Betriebe mit Erfolgsbeteiligung auch hier ein positiver Größeneffekt: Je größer ein Betrieb, desto höher ist der Anteil der Beschäftigten, die finanziell am Erfolg des Unternehmens teilhaben können. Größere Betriebe setzen also nicht nur häufiger eine Form der Erfolgsbeteiligung ein, sondern tun dies auch im größeren Umfang, indem sie es einer überwiegenden Mehrheit ihrer Belegschaft anbieten (bspw. durchschnittlich 71,5 % bei Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten). Hinsichtlich des Hauptsitzes zeigen sich für Betriebe mit Erfolgsbeteiligung jedoch kaum Unterschiede. Bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung liegt die Partizipationsrate mit durchschnittlich 85,9 % der Beschäftigten pro Betrieb auf einem sehr hohen Niveau.

Motivlage von Unternehmensvertretern und Betriebsräten

Mit der WSI-Betriebsrätebefragung aus dem Jahr 2007 (Bispinck/Brehmer, 2008) liegen erste Ergebnisse über eine Bewertung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung aus Sicht der Beschäftigten vor. Allerdings beschränkt sich die genannte Untersuchung auf mitbestimmte Betriebe. Vorteil der hier vorliegenden Studie ist, dass das Untersuchungsdesign einen Vergleich der Sichtweisen der Betriebsleitungen mit denen der Betriebsräte zulässt. Daher wurden den Auskunftspersonen der Betriebsrätebefragung die gleichen Motive zur Bewertung vorgelegt wie den Unternehmensvertretern. Mitglieder des Betriebsrats bewerteten die Motive zunächst danach, wie wichtig diese aus ihrer Sicht für das Unternehmen bei der Einführung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung waren. Von besonderem Interesse ist, inwieweit die Angaben der Unternehmensvertreter von denen der Betriebsräte abweichen. Diese Abweichungen deuten auf mögliche Konfliktfelder zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat hin. Abbildung 2 zeigt diese Abweichungen in der Einschätzung der

Abb. 1: Anteil von Betrieben mit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung (Angaben in Prozent)

	Erfolgsbeteiligung					Kapitalbeteiligung				
	Gesamt	Sitz der Betriebsstätte		Hauptsitz des Unternehmens		Gesamt	Sitz der Betriebsstätte		Hauptsitz des Unternehmens	
		West	Ost	D	Ausland		West	Ost	D	Ausland
Betriebsgröße										
150–249 Beschäftigte	27,5	32,3	7,4	25,1	50,0	3,8	3,7	3,9	3,0	10,6
250–499 Beschäftigte	32,9	33,1	32,2	32,3	41,8	6,1	6,9	1,6	6,0	8,6
500 und mehr Beschäftigte	39,0	39,5	36,0	37,6	53,3	6,3	6,4	5,9	5,4	15,2
Branche										
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Energie, Bergbau und Wasserversorgung	51,8	(-)	(-)	52,3	(-)	2,9	(-)	(-)	2,3	(-)
Verarbeitendes Gewerbe	37,8	38,0	35,5	37,1	40,4	5,5	5,7	3,4	5,5	5,6
Verbrauchsgüter	20,1	22,8	(-)	18,3	(-)	2,3	2,6	(-)	1,6	(-)
Grundstoffverarbeitung	37,0	36,0	(-)	35,0	(-)	5,9	6,0	(-)	5,7	(-)
Investitionsgüter	45,1	44,7	(-)	46,8	37,5	6,4	6,7	(-)	7,0	4,4
Baugewerbe	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Dienstleistungen	28,1	31,9	13,3	26,1	(-)	4,6	5,3	2,1	3,7	(-)
Handel und Reparatur	37,9	40,2	(-)	36,3	(-)	6,0	4,5	(-)	3,8	(-)
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	29,0	33,4	(-)	27,1	(-)	3,9	4,0	(-)	4,2	(-)
Kredit- und Versicherungsgewerbe	49,9	50,7	(-)	49,9	(-)	6,0	6,1	(-)	6,0	(-)
Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	25,4	33,1	(-)	22,9	(-)	6,9	10,3	(-)	6,0	(-)
Sonstige Dienstleistungen	19,5	19,1	(-)	16,9	(-)	1,5	2,0	(-)	0,8	(-)
Sonstige	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Gesamt	31,2	33,8	18,3	29,5	47,6	4,9	5,2	3,5	4,4	10,7

(-) Fallzahl für Hochrechnung zu gering.

Quelle: Betriebsbefragung im Rahmen des HBS-Projektes „Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik“, eigene Berechnungen (HSU).

Motive durch die Betriebsleitungen und Betriebsräte. Eine negative Differenz bedeutet dabei, dass das jeweilige Motiv von der Betriebsleitung als wichtiger wahrgenommen wird bzw. diese mit der Zielerreichung zufriedener waren.

Insgesamt glauben die Betriebsräte, dass die genannten Motive der Unternehmensleitung weniger wichtig waren, als von den Unternehmensvertretern in der ersten Befragung selbst eingeschätzt (siehe Abb. 2). Jedoch sind die Unterschiede nur bei einigen Motiven signifikant. Die Motivations- und Leistungssteigerung der Beschäftigten war aus Sicht der Betriebsleitung am wichtigsten. Das sehen auch die Betriebsräte so, auch wenn sie die Wichtigkeit etwas geringer einschätzen. Ein ausgeprägtes unternehmerisches Verhalten der Beschäftigten zu fördern, war den Unternehmensleitungen wichtig bis sehr wichtig, die Betriebsräte schätzen dieses Motiv jedoch nur als wichtig bis teilweise wichtig ein. Bei der Flexibilisierung des Entgelts und der Mitarbeiterbindung sieht es ähnlich aus. Anzumerken ist, dass die Rangfolge der Motive in der Einschätzung der Betriebsräte annähernd der Rangfolge der Unternehmensvertreter entspricht.

In der Einschätzung der Betriebsräte sind die Ziele jedoch nur teilweise erreicht. Der Vergleich mit der Zufriedenheit der Unternehmensvertreter zeigt, dass es insbesondere Differenzen bezüglich der Flexibilisierung des Entgelts gibt: Während die Unternehmensvertreter damit eher zufrieden sind, ist dies aus

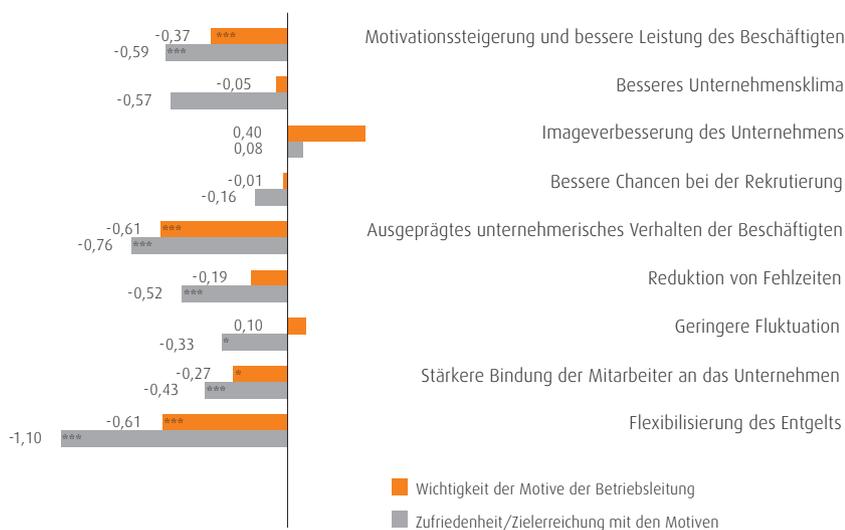
Sicht der Betriebsräte nur teilweise erreicht worden. Gleiches trifft auf die Förderung des unternehmerischen Verhaltens der Beschäftigten, die Reduzierung von Fehlzeiten, Motivations- und Leistungssteigerung sowie stärkere Bindung der Beschäftigten zu.

Obwohl aus Sicht der Betriebsräte diese Ziele nur teilweise erreicht worden sind, entspricht die Rangfolge näherungsweise der Rangfolge der Zufriedenheit der Unternehmensvertreter: Die Betriebsräte sehen die Motivationssteigerung und bessere Leistung der Beschäftigten aufgrund der Erfolgsbeteiligung als am ehesten und die Reduktion von Fehlzeiten als am wenigsten erfüllt an. An diesen Ergebnissen zeigt sich, dass die Motive, vor deren Hintergrund die Erfolgsbeteiligung im Unternehmen eingeführt wurden, unter den Mitarbeitern gut kommuniziert wurden. Die unterschiedliche Einschätzung über den Erfüllungsgrad könnte ein Indiz dafür sein, dass die Unternehmensvertreter bestrebt sind, ihre Motivation positiver zu bewerten.

Einschätzung aus Sicht des Betriebsrats

Betriebsräte sehen in der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung eine angemessene Möglichkeit der Teilhabe von Mitarbeitern an der guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Sie bestätigen ebenfalls, dass sich durch die finanzielle Beteiligung die Mitarbeiter mehr mit der wirtschaftlichen Situation des

Abb. 2: Abweichungen bei Wichtigkeit¹ und Zufriedenheit/Zielerreichung² der Motive von Betriebsleitungen und Betriebsräten



Signifikanzniveau: <0,01(***), <0,05(**), <0,1(*)

1 Skala von 1 „sehr wichtig“ bis 5 „gar nicht wichtig“

2 Skala von 1 „sehr zufrieden“ (Betriebsleitung) bzw. „voll und ganz erreicht“ (Betriebsrat) bis 5 „gar nicht zufrieden“ bzw. „gar nicht erreicht“. Angaben nur von Betriebsräten bzw. Betriebsleitungen in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben.

Quelle: Betriebs- u. Betriebsrätebefragung im Rahmen des HBS-Projekts „Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik“, eigene Berechnungen.

Unternehmens auseinandersetzen und stärker an wichtigen Entscheidungen des Unternehmens teilhaben wollen.

Nach der Einschätzung der Befragten sind die Mitarbeiter durch die Übernahme unternehmerischen Risikos jedoch eher nicht oder nur teilweise belastet. Hinsichtlich der Erhöhung der Beschäftigungssicherheit ist die Einschätzung der Befragten sehr gemischt: Jeweils ein Drittel der Befragten stimmt diesem Argument zu, lehnt es ab oder entscheidet sich für „teils-teils“. Dass die finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern zu einer gerechten Entlohnung führt oder sich nachteilig auf die Einkommenssicherheit auswirkt, bestätigt ca. ein Drittel der Befragten, die überwiegende Mehrheit sieht das jedoch nicht so. Dass der Spielraum für Lohnverhandlungen durch die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung stark begrenzt ist und sich nur noch geringe Lohnerhöhungen durchsetzen lassen, schätzt die Mehrheit der Betriebsräte als weniger zutreffend ein (siehe Abb. 3).

Letztlich wurden die Betriebsräte um eine allgemeine Einschätzung der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung gebeten. Im Durchschnitt erhält die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder Kapital des Unternehmens von den Befragten die Note 2,5 – 58 % bewerten die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung als gut bis sehr gut, knapp 10 % als ausreichend und nur knapp 4 % als mangelhaft.

Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung

Inwieweit verschiedene Betriebsmerkmale einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit haben, dass ein Betrieb finanzielle Mitarbeiterbeteiligung eingeführt hat – getrennt für Erfolgs- und Kapitalbeteiligung – wird zunächst in Anlehnung an Poutsma et al. (2006) untersucht. Als erklärende (unabhängige) Variablen werden die Rechtsform, Betriebsgröße, Branche, Sitz der Betriebsstätte und Hauptsitz des Unternehmens herangezogen. Darüber hinaus kontrollieren wir, ob den Beschäftigten Erfolgs- und Kapitalbeteiligung gleichzeitig bzw. ergänzend angeboten wird. Letztlich soll der Zusammenhang zwischen finanzieller und organisatorischer Partizipation geprüft werden. In Anlehnung an Poutsma et al. (2006) wird hier ebenfalls zwischen einer indirekten organisatorischen Partizipation (Vorhandensein eines Betriebsrats) und der direkten Partizipation als Summenscore aus verschiedenen Formen der Entscheidungsbeteiligung unterschieden. Abbildung 4 zeigt in der dritten und vierten Spalte die Ergebnisse (marginalen Effekte) der Schätzung eines Logit-Modells für Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung.

Die statistisch signifikanten Einflussgrößen auf die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb finanzielle Mitarbeiterbeteiligung nutzt, sind wenig überraschend und bestätigen die Befunde bisheriger Studien: Betriebe mit Erfolgsbeteiligung sind eher im Kredit- und Versicherungsgewerbe zu finden, ver-

Abb. 3: Zustimmung zu Aussagen im Zusammenhang mit der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung

	trifft voll und ganz zu	trifft zu	teils-teils	trifft weniger zu	trifft gar nicht zu	Mittelwert
Es ist eine angemessene Möglichkeit, um die Mitarbeiter an einer guten wirtschaftlichen Situation des Unternehmens teilhaben zu lassen.	44,8 %	33,6 %	19,3 %	1,1 %	1,1 %	1,80
Die Mitarbeiter beschäftigen sich mehr mit der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens.	18,4 %	41,0 %	24,8 %	12,7 %	3,1 %	2,41
Die Mitarbeiter möchten stärker an wichtigen Entscheidungen des Unternehmens teilhaben.	16,6 %	42,4 %	27,5 %	10,3 %	3,2 %	2,41
Die Beschäftigungssicherheit erhöht sich.	11,9 %	24,9 %	33,7 %	17,0 %	12,4 %	2,93
Materielle Mitarbeiterbeteiligung führt zu einer gerechteren Entlohnung.	5,6 %	26,4 %	26,9 %	25,9 %	15,2 %	3,19
Materielle Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich nachteilig auf die Einkommenssicherheit aus.	13,7 %	20,4 %	19,6 %	19,9 %	26,3 %	3,25
Durch materielle Mitarbeiterbeteiligung ist der Spielraum für Lohnverhandlungen stark begrenzt.	8,3 %	13,1 %	26,2 %	27,8 %	24,5 %	3,47
Es lassen sich nur geringe fixe Lohnerhöhungen durchsetzen.	6,6 %	13,5 %	30,5 %	21,2 %	28,2 %	3,51
Die Mitarbeiter sind durch die Übernahme unternehmerischen Risikos belastet.	3,4 %	17,5 %	26,4 %	18,6 %	34,1 %	3,63
Die Mitarbeiter haben Schulungen besucht, um betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu verstehen.	6,0 %	13,9 %	12,6 %	28,5 %	39,0 %	3,81

Quelle: siehe Abb. 2; Angaben nur von Betriebsräten in Betrieben, die Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung haben, eigene Berechnungen (HSU).

fügen auch über eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung und sind eher Kapitalgesellschaften (AG, KGaA oder GmbH). Darüber hinaus haben die Betriebsgröße und die direkte organisatorische Beteiligung einen – wenn auch geringeren – positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, ob in einem Betrieb ein Erfolgsbeteiligungssystem vorhanden ist oder nicht. Für die Kapitalbeteiligung sind die Ergebnisse weniger eindeutig. Statistisch signifikante Effekte zeigen sich bei vorhandener Erfolgsbeteiligung und einem ausländischen Hauptsitz des Unternehmens sowie den Merkmalen Betriebsgröße und Kapitalgesellschaft (AG, KGaA). Die Branche oder organisatorische Partizipation zeigen wider Erwarten keine signifikanten Effekte. Das heißt, unter Berücksichtigung der Rechtsform, Betriebsgröße und Sitz des Unternehmens gibt es keine Branchenunterschiede hinsichtlich des Einsatzes von Mitarbeiterkapitalbeteiligung und keinen statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen organisatorischer und finanzieller Beteiligung (Kapitalbeteiligungssysteme).

Die Einflussgrößen auf die Intensität der Nutzung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung wurden in einem zweiten Schritt – ebenfalls in Anlehnung an Poutsma et al. (2006) – anhand einer OLS-Regression geschätzt. Die zu erklärende Variable ist nun der (prozentuale) Anteil der Beschäftigten im Betrieb, die finanziell am Erfolg oder am Kapital partizipieren. Da für Unternehmen, die keine finanzielle Mitarbeiterbeteiligung nutzen, die Partizipationsrate gleich null ist, wurden in dieser Schätzung nur Betriebe berücksichtigt, die Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung einsetzen. Die erklärenden Variablen sind analog zur ersten Analyse.

Für die Intensität der Kapitalbeteiligung zeigen sich keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der berücksichtigten Betriebscharakteristika (siehe Abb. 5). Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass zum einen die zugrunde liegende Fallzahl sehr gering ist, und zum anderen die deskriptiven Ergebnisse bereits ein hohes Niveau und eine geringe Varianz der Partizipationsrate zeigen. Das bedeutet, Betriebe mit Kapitalbeteiligung bieten diese Form der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung einer überwiegenden Mehrheit ihrer Beschäftigten an – für das Ausmaß sind keine der hier berücksichtigten Merkmale entscheidend. Dagegen sind für die Intensität der Erfolgsbeteiligung mehrere statistisch signifikante Determinanten zu finden. So haben Betriebe aus dem Wirtschaftsbereich Energie- und Bergbaubranche im Vergleich zur Referenzgruppe (Baugewerbe, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen) eine um 26 Prozentpunkte höhere Rate an Beschäftigten, die finanziell am Erfolg des Unternehmens partizipieren. In Betrieben aus der Grundstoffverarbeitung liegt dieser Wert bei 18 Prozentpunkten. Darüber hinaus haben Betriebe, die neben der Erfolgsbeteiligung ihre Mitarbeiter auch am Kapital beteiligen sowie in Ostdeutschland ansässig sind, eine höhere Partizipationsrate.

Regressionsmodelle

Anhand von Regressionen (Logit-Schätzung bei Analyse der binären Zielvariable „Verbreitung“, OLS-Schätzung bei Analyse der Intensität) wird die statistische Wahrscheinlichkeit des gleichzeitigen Einflusses verschiedener Einflussfaktoren geschätzt, ob ein Unternehmen über ein System finanzieller Mitarbeiterbeteiligung verfügt und ggf. in welchem Ausmaß die Belegschaft einbezogen wird. Die ausgewiesenen (marginalen) Effekte geben Auskunft über das Ausmaß des Zusammenhangs und sind untereinander in ihrer Höhe vergleichbar.

Fazit

Mit den hier dargestellten Auswertungen wurden zentrale Ergebnisse der bisher einzigen repräsentativen Studie in Deutschland vorgestellt, die sich ausschließlich und umfassend mit der Nutzung und Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Betrieben – aus Sicht der Betriebsleitung und Betriebsräten – beschäftigt. Mit der Betriebsbefragung werden u. a. die Ergebnisse des IAB-Betriebspanels (Bellmann/Leber 2007) bestätigt: Die Verbreitung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland ist gering, der durchschnittliche Anteil Beschäftigter pro Betrieb, die in ein Beteiligungsmodell einbezogen werden, jedoch sehr hoch. Dabei besteht eine Wechselbeziehung zwischen Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Unternehmen, die Erfahrungen mit Erfolgsbeteiligungsmodellen haben, nutzen auch eher Mitarbeiterkapitalbeteiligung und vice versa.

Die Hauptmotive der Betriebe, finanzielle Mitarbeiterbeteiligungen einzuführen, beziehen sich im Wesentlichen direkt oder indirekt auf positive Produktivitätseffekte, bspw. mit dem Ziel, die Motivation der Beschäftigten zu steigern und deren Leistungen zu verbessern. Darüber hinaus wird aus Sicht der Unternehmensvertreter erwartet, dass sich die Beschäftigten infolge einer Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung eher als Mitunternehmer in ihrem Betrieb verhalten und letztlich die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöht wird. Letzteres dürfte entscheidend sein, um hoch qualifizierte Beschäftigte im Betrieb zu halten und ein Abwandern von Humankapital zu verhindern. So sind es auch vor allem hoch qualifizierte Mitarbeiter, die am Erfolg des Unternehmens partizipieren (Bispinck, 2007).

Ähnlich – wenn auch weniger wichtig – schätzen die Betriebsräte die Motive aus ihrer Sicht für das Unternehmen ein. Im Durchschnitt entspricht die Rangfolge der Motive in der Einschätzung der Betriebsräte annähernd der Rangfolge der Unternehmensvertreter. Differenzen zeigen sich bei der Einschätzung der Zielerreichung. So ist eine Flexibilisierung des Entgelts aus Sicht der Betriebsräte nur teilweise erreicht. Die Betriebsleitungen sind damit eher zufrieden. Festzuhalten

bleibt somit, dass es für eine erfolgreiche Implementierung finanzieller Mitarbeiterbeteiligung u. a. einer kooperativen Unternehmenskultur bedarf, bei der die unterschiedlichen Ziele und Motive offen kommuniziert werden.

Mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im April 2009 ist die

erhoffte Resonanz bisher ausgeblieben, sodass eine neuerliche Diskussion über eine stärkere Vermögensbeteiligung der Beschäftigten an ihrem arbeitgebenden Unternehmen eingesetzt hat. So initiierten die Hans-Böckler-Stiftung und Friedrich-Ebert-Stiftung das Dialogprojekt „Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln“, in dem Experten

Abb. 4: Determinanten finanzieller Mitarbeiterbeteiligung – Verbreitung und Intensität

	Verbreitung				Intensität			
	(Logit – Marginale Effekte)				(OLS – Beta-Koeffizienten)			
	Wahrscheinlichkeit				Partizipationsrate			
	Erfolgsbeteiligung		Kapitalbeteiligung		Erfolgsbeteiligung		Kapitalbeteiligung	
Finanzielle Partizipation								
Kapitalbeteiligung (Ref. Nein)	0,324	(***)			17,38	(**)		
Erfolgsbeteiligung (Ref. Nein)			0,048	(***)			-10,33	
Organisatorische Partizipation								
indirekt: Betriebsrat / Arbeitnehmervertretung (ref. Keine)	0,030		-0,006		4,14		-1,57	
direkt: Summenscore(+)	0,007	(**)	-0,001		0,76		-1,77	
Branche (Ref. Bau, Handel, Verkehr, Nachrichtenwesen)								
Verarbeitendes Gewerbe								
Grundstoffverarbeitung	0,006		-0,017		18,42	(**)	-8,65	
Investitionsgüter	0,033		-0,011		6,65		18,32	
Verbrauchsgüter	-0,147	(**)	-0,007		12,16	(**)	38,2	
Energie und Bergbau	-0,009		0,013		26,08		42,82	
Dienstleistungen								
Kredit- und Versicherungsgewerbe	0,375	(***)	-0,008		11,18		38,6	
sonstige Dienstleistungen	-0,105	(*)	-0,011		10,35		10,91	
Region								
Sitz der Betriebsstätte (Ref. Westdeutschland)	-0,020		-0,002		12,93	(*)	29,9	
ausländischer Hauptsitz des Unternehmens (Ref. Deutschland)	0,077		0,037	(***)	-4,8		-8,04	
Betriebsgröße (logarithmiert)	0,046	(**)	0,008	(*)	-1,3		-3,32	
Rechtsform (Ref. Sonstige)								
GmbH/ GmbH & Co. KG	0,186	(***)	-0,008		-9,64		0	
Kapitalgesellschaft (AG, KgaA)	0,289	(***)	0,041	(*)	-4,44		24,01	
Konstante	-0,628	(***)	-0,163	(***)	66,47	(***)	89,28	(*)
Fallzahl	992		992		330		50	
log Likelihood	-592,260		-180,130					
LR	84,12	(***)	54,27	(***)				
Pseudo R ² /R ²	0,079		0,164		0,097		0,277	

Signifikanzniveau: <0,01(***), <0,05(**), <0,1(*).

(+) wurde gebildet aus der Summe standardisierter Einzelvariablen zum Vorhandensein von: Teamwork, Qualitätszirkel, Mitarbeiterbefragungen, Zielvereinbarungsgespräche, Entscheidungsverlagerung nach unten, sonstige (z.B. betriebl. Vorschlagwesen).

über die Umsetzungsprobleme des neuen Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes, finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in der Finanzkrise und aus europäischer Sicht diskutierten. Sie plädieren für eine „praxistaugliche Weiterentwicklung“ der gesetzlichen Regelungen, in dem z. B. „neben der Kapital- auch die Erfolgsbeteiligung in die staatliche Förderung mit aufgenommen“ wird (Sendel-Müller/Weckes, 2010).

Die Diskussion in Deutschland setzt somit – dem System der Arbeitsbeziehungen folgend – weiterhin auf das Prinzip der Freiwilligkeit zwischen den Tarifparteien. Doch über den Nutzungsgrad (Verbreitung und Intensität) finanzieller Beteiligungssysteme entscheiden letztendlich die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Andere Länder – wie z. B. die USA oder Frankreich – haben gezeigt, dass durch konsequente steuerliche Förderung und gesetzliche Intervention eine Erhöhung des Verbreitungsgrads finanzieller Mitarbeiterbeteiligung – Kapital- und Erfolgsbeteiligung – möglich ist.



DR. SIMON FIETZE

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg
email: fietze@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa



PROF. DR. WENZEL MATIASKE

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg
email: matiaske@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa



VERENA TOBSCH, DIPL.-KFFR.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU)/Universität der Bundeswehr Hamburg
email: tobsch@hsu-hh.de
www.hsu-hh.de/ipa

LITERATURVERZEICHNIS

- Bellmann, L./Leber, U. (2007):** Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität, IAB-Kurzbericht, 13, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Bellmann, L./Möller, I. (2006):** Die Betriebe in Deutschland haben Nachholbedarf. IAB-Kurzbericht, 13, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- Bellmann, L./Möller, I. (2011):** Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Selbst die Finanzkrise sorgt nicht für stärkere Verbreitung, IAB-Kurzbericht, 17, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg.
- BGBI. Teil I/Nr. 12 (2009):** Gesetz zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz), Bundesgesetzblatt, Bonn.
- Bispinck, R. (2007):** Bezahlung nach Erfolg und Gewinn, in: R. Bispinck (Hrsg.), WSI-Tarifarchiv. WSI-Tarifhandbuch 2007, Frankfurt/Main, S. 57-81.
- Bispinck, R./Brehmer, W. (2008):** Kapitalbeteiligung und Bezahlung nach Gewinn, WSI-Mitteilungen, 6, S. 312-320.
- Hexel, D. (2008):** Stellungnahme des DGB zum Regierungsentwurf eines Gesetzes zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, Berlin.
- Kabst, R./Matiaske, W./Schmelter, A. (2006):** Financial Participation in British, French and German Organizations: An Institutional Perspective, Economic and Industrial Democracy, 27, 4, S. 565-585.
- Köhler, H. (2005):** Bundespräsident Horst Köhler im Gespräch mit dem STERN, Bundespräsidialamt, Berlin.
- Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. (2009):** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Bericht Nr. 18, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin.
- Nerdinger, F. W./Stracke, S./Wilke, P. (2010):** Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung, Arbeitspapier 218, Hans-Böckler-Stiftung (HBS), Düsseldorf.
- Poutsma, E./Kalmi, P./Pendleton, A. D. (2006):** The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence from Europe, Economic and Industrial Democracy, 27, 4, S. 637-667.
- Sendel-Müller, M./Weckes, M. (2010):** Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz – Förderungsgesetz für KMU? WISO direkt – Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

SUMMARY

Research question: Why do companies in Germany make use of financial participation of employees?

Methodology: Representative survey of HR managers in 1.201 companies and Work Council representatives in 121 companies (that use some form of financial participation) in Germany.

Practical implications: Financial participation is still not very common among companies in Germany. Companies see this as an opportunity to strengthen employees' commitment to the company and enhance their entrepreneurial behaviour. Work Councils see more advantages for employees than drawbacks.

Grenzziehungen und Balance zwischen Privatleben und Job in der IT-Wissensarbeit

Von Prof. Dr. Axel Haunschild und Dr. Günther Vedder (Leibniz Universität Hannover)

Je stärker sich die Arbeitsbedingungen verändern, desto interessanter wird das Thema Work-Life-Balance (WLB) für Unternehmen und Arbeitnehmer. Es gibt immer häufiger entgrenzte Arbeitsprozesse, die einerseits die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten erweitern, andererseits aber auch mit steigenden Leistungsanforderungen und höheren Verantwortlichkeiten einhergehen. Die daraus resultierenden Zeit- und Zielkonflikte können sich negativ auf das Privatleben auswirken und müssen in der Regel individuell bewältigt werden (Hochschild, 2002). Für Unternehmen wird die Thematik spätestens dann relevant, wenn Stress- und Burnout-Probleme die Arbeitsergebnisse beeinflussen. Als Ursachen der psychischen Erschöpfung kommen z. B. häufige Unterbrechungen oder auch Widersprüche durch den gleichzeitigen Einsatz in mehreren Projekten zum Tragen. Die Beschäftigten suchen vor diesem Hintergrund nach einem neuen Ausgleich zwischen den Lebenssphären, der den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt. Die bisher am häufigsten verwendete bildliche Darstellung der Work-Life-Balance ist eine ausgeglichene Waage, auf der die gleich großen (oder besser gleich schweren) Bereiche Beruf und Privatleben voneinander getrennt sind. Dieses Bild passt nicht zur zunehmenden Entgrenzung der Lebensbereiche, die bereits umfassend beschrieben wurde (Kratzer, 2003; Gottschall/Voß, 2005) und den Alltag von Millionen Beschäftigten bestimmt. Einerseits wirken berufliche Anforderungen weit in das Privatleben hinein, wenn z. B. arbeitsbezogene E-Mails und Telefonate am Wochenende abgewickelt werden. Andererseits kann sich ein privater Hausbau massiv auf die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz auswirken, wenn er auf hohen Eigenleistungen beruht.

Im englischen Sprachraum ist häufig von Work-Life-Boundaries die Rede, wenn es darum geht, die Grenzziehungen zwischen Arbeit und Privatleben und die Durchlässigkeit der Grenzen zu analysieren (Warhurst/Eikhof/Haunschild, 2008). Es wird davon ausgegangen, dass es in Abhängigkeit von Berufen und Beschäftigungsformen ganz unterschiedliche Konstellationen geben kann (Nippert-Eng, 1996). Jede Grenzziehung ist mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden und muss zur jeweiligen Lebenssituation passen. Die Grenzen verschwimmen zunehmend, wenn sich die Arbeitnehmer nicht nur während,

sondern auch außerhalb der Arbeitszeit mit den aktuellen beruflichen Herausforderungen beschäftigen. Die Bemühungen um eine Balance können somit nicht als Nullsummenspiel zwischen zwei voneinander getrennten Sphären interpretiert werden.

Was das Arbeiten in der ITK-Branche besonders macht

Laut Branchenverband BITKOM waren 2010 in der Informations- und Telekommunikationsbranche (ITK) über 848.000 Erwerbstätige in mehr als 78.000 Unternehmen beschäftigt (Bitkom, 2011). In den letzten zehn Jahren hat die Zahl der IT-Freelancer und Solo-Selbstständigen stark zugenommen (Süß/Becker/Sayah, 2010). Die in der Branche häufig anzutreffende Wissensarbeit ist durch eine große Dynamik gekennzeichnet, die sich in vielen Ad-hoc-Aufgaben und einem weitverbreiteten Zeitdruck widerspiegelt. Sie zeichnet sich durch einen hohen Komplexitätsgrad sowie neuartige und ganzheitliche Tätigkeiten aus, die ein hohes Maß an Kompetenzen erfordern. IT-Wissensarbeitende sind vor allem in den Segmenten Software-Entwicklung und -Services (IT-Beratung, Systemintegration) tätig, sind überwiegend männlich und häufig zwischen 25 und 35 Jahren alt. Sie haben ein relativ hohes Qualifikationsniveau und weisen meist lange Arbeitszeiten auf (Mehlis, 2008).

Im Forschungsprojekt DIWA-IT konnten steigende Tendenzen bzgl. Stress und Burnout in der IT-Arbeit nachgewiesen werden. Von 321 befragten IT-Fachkräften klagten 61 % über Müdigkeit, 41 % fühlten sich nach der Arbeit oft verbraucht und 31 % gaben an, dass die aktuelle Form der Arbeit auf Dauer nicht durchzuhalten sei (Gerlmaier, 2011). Neue Belastungskonstellationen ergaben sich aus der zunehmenden Leistungsverdichtung bei gleichzeitiger Alterung der Belegschaften. In der IT-Beratung wurde die Work-Life-Balance der Beschäftigten durch häufige Reisetätigkeiten strapaziert. Ein Teil der IT-Fachkräfte litt darunter, sich in den Regenerationsphasen nicht mehr richtig erholen zu können, während andere IT-Spezialisten mit den besonderen Anforderungen, wie zum Beispiel einer permanenten Erreichbarkeit, souverän umgingen (Kämpf et al., 2011).

Im Rahmen des Forschungsprojekts KOMPETENT konnten neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung in der IT-Branche identifiziert werden, die von der Segmentation bis zur völligen Verschmelzung der Lebensbereiche reichten (Ewers

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Grenzziehungen zwischen Beruf und Privatleben werden von IT-Beschäftigten vorgenommen und wie wirken sie auf die WLB-Zufriedenheit?

Methode: Online-Befragung von 579 Beschäftigten aus sechs IT-Unternehmen im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts ALLWISS.

Praktische Implikationen: Wenige IT-Beschäftigte realisieren eine völlige Trennung von Beruf und Privatleben. Zumeist wirkt der Job mehr oder weniger stark in die Freizeit, womit Befragte aber mehrheitlich zufrieden sind. Dennoch lohnt die Analyse balance-bezogener Belastungen, um Konflikte im Einzelfall bearbeiten zu können.

Abb. 1: Gelebte und ideale Entgrenzung zwischen Beruf und Privatleben

		Gelebte Entgrenzung				Gesamt
Ideale Entgrenzung		29	36	10	1	76
		3	125	50	4	182
		5	20	24	4	53
		1	3	7	7	18
Gesamt		38	184	91	16	329

Einheit: Anzahl Befragte; Quelle: Eigene Darstellung

et al., 2006). Die Anforderungen einer arbeitszentrierten und entgrenzten Lebensgestaltung wurden subjektiv so lange toleriert, wie sich der persönliche Einsatz und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis zueinander befanden. Umfangreiche Überstunden sind also akzeptabel, solange sie mit großen Handlungsspielräumen, attraktiven Arbeitsaufgaben und guten Entwicklungsmöglichkeiten einhergehen. Andererseits können ökonomische, private und gesundheitliche Krisen die geplanten Formen der Lebensgestaltung wesentlich beeinflussen und in eigentlich nicht angestrebte Bahnen lenken.

Vorliegende empirische Untersuchung

Im Rahmen des BMBF-Projekts ALLWISS¹ wurden von Wissenschaftlern der Universitäten Trier und Hannover unter anderem die Work-Life-Boundaries von Wissensarbeitenden in sechs Unternehmen der IT-Branche (zwischen 50 und 3.000 Beschäftigten) untersucht. Die hier relevante Forschungsfrage lautet: Welche Grenzziehungen zwischen Beruf und Privatleben werden von IT-Beschäftigten vorgenommen und wie wirken sie sich auf die WLB-Zufriedenheit aus? Die referierten Ergebnisse stammen aus einer im Oktober 2010 in den IT-Unternehmen durchgeführten Online-Befragung. Die Stichprobengröße lag

bei 579 Personen; es konnte ein Rücklauf von 59 % realisiert werden. Das Durchschnittsalter der Antwortenden lag bei 38,1 Jahren; 62 % waren Männer und 20 % zählten sich zu den Führungskräften. Ca. 50 % der 340 antwortenden Personen hatten Kinder. Im Durchschnitt arbeiteten sie seit 9,2 Jahren in ihrem Unternehmen und waren zu 86 % in Vollzeit beschäftigt. Insgesamt 329 Befragte der ALLWISS-Online-Erhebung äußerten sich zu ihrer realisierten bzw. gewünschten Entgrenzung von Beruf und Privatleben. Zur Auswahl standen vier Modelle von der strikten Trennung (Segmentation) bis zur völligen Verschmelzung der beiden Lebensbereiche. Die meisten IT-Beschäftigten (184 Personen = 56 %) hatten eine leichte Überschneidung von Beruf und Privatleben realisiert (siehe Abb 1). Von diesen Personen wurden kleinere berufliche Aufgaben (E-Mails beantworten, im Internet recherchieren ...) hin und wieder zu Hause erledigt. Es kam eher selten vor, dass private Angelegenheiten am Arbeitsplatz geregelt wurden. Nur 38 Beschäftigte (11 % aller Fälle) bemühten sich darum, Beruf und Privatleben strikt zu trennen. Sie konnten teilweise einen exakten „switch-point“ auf ihrem Weg zur Arbeit bzw. nach Hause benennen (z. B. eine Autobahnauffahrt, eine Straßenbahnhaltestelle), ab dem sie in den jeweils anderen Modus umschalten. Weitere 91 IT-Beschäftigte erlebten eine starke Überschneidung der beiden Lebensbereiche. Bei 16 Personen lag eine komplette Verschmelzung von arbeitsbezogenen und privaten Interessen vor. Sie hatten

¹ Das Verbundprojekt „ALLWISS – Arbeiten, Lernen und Leben in der Wissensarbeit“ wird vom BMBF unter dem Kennzeichen FKZ 01FH09089 im Rahmen des Schwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität“ gefördert.

entweder ihr Hobby zum Beruf gemacht oder waren als leitende Angestellte auch in ihrer Freizeit intensiv in berufsbezogene Aktivitäten (Interessenverbände, IHK/HWK ...) eingebunden. Private Angelegenheiten (Urlaub buchen, mit Unternehmen für den privaten Hausbau korrespondieren ...) wurden häufig am Arbeitsplatz erledigt. Interessanterweise weicht die Verteilung der idealen Entgrenzungsmodelle in Abbildung 1 nicht sehr stark von der gelebten Entgrenzung ab. Allerdings waren nur 56 % der Online-Befragten mit ihrer aktuellen Situation komplett zufrieden (185 Fälle entlang der Diagonale), 32 % strebten eine stärkere Trennung und 12 % eine stärkere Überschneidung der Lebensbereiche an. Es gab also Veränderungswünsche in beide Richtungen, die vor allem von Personen mit bisher starken Entgrenzungstendenzen vorgetragen wurden. Die meisten Beschäftigten nahmen übrigens einen geringen Erwartungsdruck von Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden wahr, auch im Privatleben für berufliche Fragen erreichbar zu sein. Sie erwarteten eher von sich selbst, in Notfällen dem Unternehmen auch in der Freizeit mit Ratschlägen zur Verfügung zu stehen.

Leichte Überschneidungen führen zur WLB-Zufriedenheit

Alle Teilnehmer der ALLWISS-Online-Erhebung wurden darum gebeten, zu der Aussage „Ich bin zufrieden mit meiner Balance zwischen Arbeit und Privatleben“ Stellung zu beziehen. Je nach Entgrenzungsmodell wählten zwischen 56 % und 79 % der Befragten eine zustimmende Antwortalternative. Damit lässt sich eine zentrale Aussage der Forschung zu Work-Life-Boundaries stützen: Sehr unterschiedliche Grenzziehungen werden als ausbalanciert wahrgenommen und positiv bewertet. Die strikte Trennung der Lebensbereiche wird nur in relativ wenigen Fällen angestrebt und führt nicht zwangsläufig zur WLB-Zufriedenheit. Die höchsten Zustimmungswerte gab es aus der Beschäftigtengruppe mit einer leichten Überschneidung zwischen Arbeit und Freizeit.

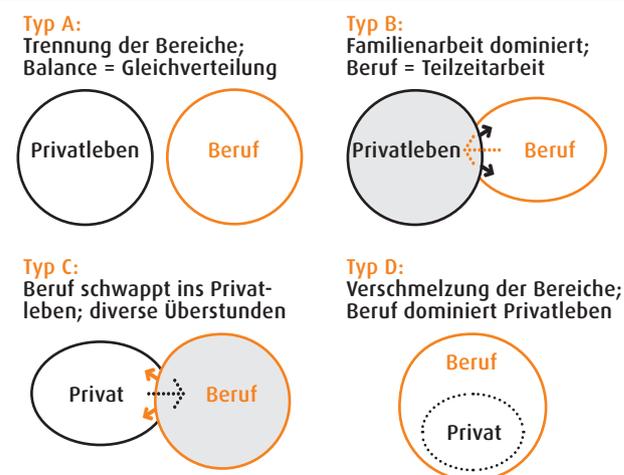
Aus Sicht der Arbeitgeber sind allerdings auch folgende Details von Bedeutung: 19 % bis 33 % der IT-Beschäftigten waren je nach Entgrenzungsmodell mit ihrer Balance eher bzw. überwiegend unzufrieden. In 16 Fällen lag ein sehr deutlich wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben vor. Fast 30 % aller Befragten äußerten also eine unterschiedlich stark ausgeprägte Unzufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance, obwohl sie im Unternehmen allgemeine WLB-Maßnahmen nutzen konnten. Dazu gehörten zum Beispiel Gleitzeitregelungen, Home-Office-Optionen, Angebote zum mobilen Arbeiten oder auch zur Kinderbetreuung. Diese reichten in der Regel nicht aus, um den Herausforderungen im Einzelfall gerecht werden zu können.

Vier Grundtypen können definiert werden

Es gilt daher, verschiedene Ausprägungen der gelebten Balance und Entgrenzung im Blick zu behalten. Abbildung 2 zeigt

vier Grundtypen, die in den untersuchten Unternehmen der IT-Branche unterschiedlich häufig anzutreffen waren und von den Beschäftigten sehr unterschiedlich bewertet wurden. Beim weitverbreiteten Typ C gibt es Personen, die diese Konstellation trotz des beruflichen Übergewichts als ausbalanciert wahrnehmen und mit dieser Balance sehr zufrieden sind. Andere IT-Angestellte erleben eine sehr ähnliche Situation als besondere Belastung, weil sie zum Beispiel nicht zu ihren aufwendigen Hobbys passt. Auch bei Typ A kommt es zu sehr unterschiedlichen Bewertungen, je nachdem, ob die Trennung und ungefähre Gleichverteilung der Lebensbereiche als lange angestrebtes Ziel oder als ungewollte Konsequenz aus Verpflichtungen im Privatleben interpretiert wird. Die einen benötigen z. B. gesundheitsbedingt dringend mehr freie Zeit, während andere gerne auch zahlreiche Überstunden in Kauf nehmen, um die Kunden zufriedenzustellen. Kaiser, Ringlsetter und Stolz haben 2009 in der Zeitschrift PERSONAL (61 (1), 30-32) zu Recht darauf hingewiesen, dass in bestimmten Lebensphasen eines Menschen typische Rollenkonflikte auftreten können und sich die betrieblichen WLB-Maßnahmen daran orientieren sollten. Zudem gilt es herauszufinden, für welche Mitarbeiter ein dringender Handlungsbedarf besteht, um die Angebote individuell auf deren Bedürfnisse abzustimmen (Kaiser/Ringlsetter/Stolz, 2009). Wer direkt nach dem Studium seinen Lebensfokus stark auf die Arbeit legt, lässt sich in der Regel kaum durch allgemeine WLB-Angebote ansprechen. Einige Jahre später, nach der Geburt des ersten Kindes, kann das schon ganz anders aussehen. Hier benötigen die jungen Eltern in der Regel jedoch kein Zeitmanagementseminar, sondern eine

Abb. 2: Unterschiedliche Formen von gelebter Balance und Entgrenzung



Quelle: Eigene Darstellung

flexible Arbeitszeitregelung, die ihren aktuellen Bedürfnissen Rechnung trägt und andere Grenzziehungen ermöglicht.

Konsequenzen für den Umgang mit dem WLB-Thema

1. Die Vorstellungen bzgl. des idealen Arbeitsumfangs sowie der perfekten Balance zwischen Beruf und Privatleben sind individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt.
2. Die beiden Lebensbereiche werden nur von wenigen Beschäftigten ganz bewusst voneinander getrennt und vom Umfang her gleich groß gehalten.
3. Wesentlich häufiger sind flexible Grenzziehungen und fließende Übergänge zwischen Beruf und Privatleben zu beobachten, die durchaus gewollt sind.
4. Sehr umfangreiche Arbeitszeiten können mit einer großen WLB-Zufriedenheit einhergehen und müssen nicht per se negativ bewertet werden.
5. Viele Beschäftigte sind mit ihrer Balance zwischen Arbeit und Privatleben eher zufrieden und möchten nur wenig verändern.
6. Es gibt allerdings auch eine größere Personengruppe, die ihr Leben als „nicht im Gleichgewicht“ wahrnimmt.
7. Wer unter einer aktuell wahrgenommenen Work-Life-Imbalance leidet, dem muss zeitnah geholfen werden.
8. Unternehmensweite Maßnahmen nach dem Gießkannenprinzip drohen zu verpuffen, wenn sie nicht am Kern des Problems ansetzen.
9. Geeigneter sind individuelle Hilfestellungen, z. B. durch den Vorgesetzten oder durch Coaching-Angebote.
10. Wenn sich die WLB-Probleme in bestimmten Abteilungen häufen, dann sollte die etablierte Form der Arbeitsorganisation hinterfragt werden.
11. Das Diversity Management bietet sich als Konzept an, um mit der Vielfalt der WLB-Herausforderungen systematisch umzugehen und auch die positiven WLB-Erfahrungen für die Organisation nutzbar zu machen.

SUMMARY

Research question: What kind of boundaries between work and life do employed IT professionals enact and how does this impact WLB satisfaction?

Methodology: Online survey with 579 respondents from six IT firms. Data collection was conducted as part of ALLWISS, a BMBF funded project.

Practical implications: Only a few of the respondents pursue a separation between work and life. Often, work spills over into private life but, in most cases, this does not lead to work-life balance dissatisfaction. However, individual cases require a closer look at work-life balance related demands and pressures.



PROF. DR. AXEL HAUNSCHILD

Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover
e-mail: axel.haunschild@wa.uni-hannover.de
www.wa.uni-hannover.de



DR. GÜNTHER VEDDER

Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover
e-mail: guenther.vedder@wa.uni-hannover.de
www.wa.uni-hannover.de

LITERATURVERZEICHNIS

- Bitkom (2011):** Markt und Statistik, http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64008.aspx (Zugriff: 6.6.2011).
- Ewers, E./Hoff, E.-H./Geffers, J./Petersen, O./Schraps, U. (2006):** Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich, München/Berlin.
- Gerlmaier, A. (2011):** Stress und Burnout bei IT-Fachleuten – auf der Suche nach Ursachen, in: Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hg.): Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning, S.53-90.
- Gottschall, K./Voß, G. (2005):** Entgrenzung von Arbeit und Leben – zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München und Mering.
- Hochschild, A. R. (2002):** Keine Zeit – wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet, Opladen.
- Kämpf, T./Boes, A./Trinks, K. (2011):** Gesundheit am seidenen Faden, in: Gerlmaier, A./Latniak, E. (Hg.): Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention, Kröning, S.91-152.
- Kaiser, St./Ringlstetter, M./Stolz, M. (2009):** Mitten im Leben; in: Personal, Heft 1/2009, S.30-32.
- Kratzer, N. (2003):** Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin.
- Mehlis, P. (2008):** Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation, München und Mering.
- Nippert-Eng, C. (1996):** Home and Work, Chicago.
- Süß, St./Becker, J./Sayah, S. (2010):** Freelancer in der IT-Branche und in der Medienbranche, Düsseldorf.
- Warhurst, C./Eikhof, D. R./Haunschild, A. (ed.) (2008):** Work less, live more? Critical analysis of the work-life boundary, Houndmills.

Wie man erfolgreiche Teams zusammenstellt

Der Erfolg von Teams lässt sich durch die geschickte Zusammenstellung der Mitglieder und gezielte Teambuilding-Maßnahmen erhöhen. Geschlechterdiversität ist unerheblich.

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

Teamarbeit ist aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken, und der professionellen Zusammenstellung von temporären Projektgruppen oder dauerhaften Teams wird eine große Bedeutung zugemessen. In regelmäßigen Abständen erlangen Teilaspekte der Thematik eine breitere Resonanz in der Personalerszene: Teamfähigkeit ist eine wesentliche Voraussetzung, die im Rahmen der Bewerberauswahl getestet wird. In der Debatte um die Unternehmensmitbestimmung in Deutschland wurde darauf verwiesen, dass Aufsichtsräte mit 20 Mitgliedern nicht mehr arbeitsfähig seien. Unternehmen wie die Allianz, die in Form einer Europäischen Aktiengesellschaft (S.E.) organisiert sind, haben die damit verbundenen Gestaltungsräume genutzt und sich auf dem Verhandlungswege auf kleinere Gremien verständigt. Aktuell rückt im Rahmen der Diskussion um die Frauenquote Geschlechterdiversität oder, allgemeiner ausgedrückt, die Bedeutung der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder für den Teamerfolg in den Mittelpunkt.

In der Managementliteratur fehlt es folglich auch nicht an Ratgebern zur idealen Teamzusammensetzung und Führung. Griffige Modelle wie C.O.A.C.H. oder P.U.C.K., die Analogien im Sport nutzen, finden Eingang in Personallehrbücher. Nach erfolgreichen Sportveranstaltungen werden die Implikationen des „Prinzips Klinsmann“ oder „Führung nach Heiner Brand“ auf die Alltagstauglichkeit getestet (Beispiele aus Scholz, 2011, 405-408 und 434-436). Ohne Zweifel dienen diese Beispiele als Quellen der Inspiration und Ideenfindung. Wie aber sieht es mit wissenschaftlich gesicherten Erkenntnissen zu den Ursachen für Teamerfolg aus?

Von der Teamzusammensetzung zum Teamerfolg

Teamarbeit in Organisationen beginnt mit der Zusammenstellung von Mitarbeitern, die anschließend gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten. Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch einen hohen Grad der Zielerreichung aus. Aber wie lassen sich Teams zusammensetzen, die anschließend erfolgreich sind? Gibt es Merkmale, die quasi als Erfolgsgaranten schon bei der Auswahl der Teammitglieder beachtet werden müssen? Die Teamforschung der letzten Jahrzehnte konnte eine Vielzahl von Bausteinen zusammentragen, die zusammen Anhaltspunkte

zur Erfolgswirksamkeit geben können (siehe z. B. Mathieu/ Maynard/Rapp/Gilson, 2008).

Im Folgenden geben wir einen Überblick wichtiger empirischer Erkenntnisse. Wir konzentrieren uns dabei auf drei wesentliche Themenkomplexe der Zusammenstellung von Teams: Wir beginnen zunächst mit Faktoren, die jedes Teammitglied mitbringen sollte. Welche Persönlichkeit sollte beispielsweise ein Teamplayer aufweisen? Anschließend gehen wir auf die Zusammenstellung der einzelnen Mitglieder innerhalb von Teams ein. Sind heterogene Teams erfolgreicher als homogene? Bei der Zusammenstellung von Projektteams sind in der betrieblichen Praxis Trainings- und Teambuilding-Maßnahmen fast schon obligatorisch. Wir wollen abschließend auf die Frage eingehen, ob diese Maßnahmen sich tatsächlich in einem höheren Teamerfolg niederschlagen. Letztlich gehen wir auf Faktoren ein, die das Team als Ganzes und dessen Aufgabe betreffen. So stellt sich z. B. die Frage, welche Führungsstrukturen gewählt werden sollten und welchen Einfluss Virtualität auf die gefundenen Zusammenhänge hat. Wir stützen uns vornehmlich auf Ergebnisse von Metaanalysen, die eine Vielzahl einzelner empirischer Befunde aggregieren und so ein recht zuverlässiges Bild tatsächlicher Zusammenhänge liefern können. Wesentliche Zielgröße ist dabei immer der (ökonomische) Erfolg von Teams.

Was macht einen Teamplayer aus?

In einer Metaanalyse aus dem Jahr 2007 fasste Suzanne Bell zusammen, welche Persönlichkeitsfaktoren, Werte und Fähigkeiten der Teammitglieder eine bedeutsame Rolle für den Erfolg von Teams spielen. Die gängigste Erfassung von Persönlichkeit in der Forschung geschieht über die sogenannten „Big-Five“-Persönlichkeitsdimensionen, die verschieden stark mit dem Teamerfolg zusammenhängen. Am wichtigsten erwies sich bei Feldstudien der Faktor Verträglichkeit (Personen mit hoher Verträglichkeit beschreiben sich als kooperativ, altruistisch und wohlwollend). Hier ist der Bezug zur Teamarbeit augenscheinlich und es verwundert dementsprechend auch nicht, dass der empirische Zusammenhang relativ hoch ist, ausgedrückt durch einen angepassten Korrelationskoeffizienten von $r = 0.34$ zwischen durchschnittlicher Verträglichkeit im

Team und Teamerfolg. Ebenfalls recht bedeutsam ist der Faktor Gewissenhaftigkeit (planend, organisiert, zuverlässig) mit $r = 0.33$, der sich allgemein als wichtiger Prädiktor von Berufserfolg – nicht nur im Team – erwiesen hat (siehe „Methoden der Personalauswahl“ in PERSONALquarterly, Heft 1/2012, S. 46 ff.). Etwas weniger bedeutsam stellen sich die Faktoren emotionale Stabilität (stressresistent und nicht leicht zu verunsichern) mit $r = 0.21$, Offenheit für Erfahrungen (wissbegierig, experimentierfreudig und fantasievoll) mit $r = 0.25$ sowie Extraversion (gesellig und gesprächig) mit $r = 0.18$ heraus. Weiterhin konnten in der Metaanalyse die durchschnittliche Intelligenz im Team ($r = 0.26$) sowie Kollektivismus ($r = 0.40$) als relevante Faktoren identifiziert werden. Die dargestellten Effekte beziehen sich auf Feldstudien und sind in Laborexperimenten nicht oder nur abgeschwächt nachweisbar (siehe Kasten „Feldstudien und Laborexperimente“).

Neben den Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder kommt dem Teamleader eine bedeutende Rolle zu. Insbesondere die unter dem Begriff „transformationale Führung“ zusammengefasste Fähigkeit der Führungskraft, die einzelnen Teammitglieder auf das visionäre Ziel des Teams auszurichten, korreliert mit dem Teamerfolg (Stewart 2006, S. 44).

Gleich und Gleich oder doch Gegensätzliches?

Ein häufiges Argument für Teamarbeit ist die Vorteilhaftigkeit der Mischung verschiedener Ansichten und Kompetenzen, die sich – so die Annahme – positiv auf die Teamleistung auswirkt. In der empirischen Forschung wurde diese Wirkung unter dem Stichwort Team-Diversity untersucht. Horwitz und Horwitz (2007) haben die bis dahin vorliegenden empirischen Ergebnisse der Forschung zur Team-Diversity zusammengetragen. Durch die Vielzahl der berücksichtigten Einzelstudien ist es möglich, neben dem generellen Einfluss von Diversität auf den Erfolg von Teams weitere Unterscheidungen zu untersuchen, z. B. die Wirkung bei bestimmten Aufgaben oder unterschiedliche Formen von Diversität. Die Autoren unterscheiden zwischen aufgabenbezogener Diversität, die beispielsweise die Verschiedenheit von berufsbezogenen Erfahrungshintergründen umfasst, und demografischer Diversität, die z. B. die Alters- und Geschlechtsunterschiede der Teammitglieder erfasst. Ein Team ausschließlich aus Männern bestehend, weist beispielsweise keine Geschlechter-Diversität auf, wogegen ein gemischtes Team aus 50 % Männern und 50 % Frauen maximale Geschlechter-Diversität besitzt. Für aufgabenbezogene Diversität berichten die Autoren einen kleinen positiven Effekt sowohl für die Qualität als auch die Quantität der Teamleistung ($r = 0.13$ und $r = 0.07$). Diese positiven, aber eher kleinen Effekte von aufgabenbezogener Diversität auf Teamleistung werden in der neueren Forschung bestätigt (Bell/Villado/Lukasik/Belau/Briggs, 2011). So zeigen sich die Vorteile von Diversität insbesondere bei kreativen Aufgaben und wenn die Teammitglieder

Feldstudien und Laborexperimente: Komplementäre Forschungsansätze

Klassischerweise nutzen empirische Personalforscher entweder Befragungen oder Feldstudien, d. h., sie werten reale Ereignisse aus echten Unternehmen mithilfe wissenschaftlicher Kriterien aus. In der hier vorliegenden Fragestellung zur Team-Performance werten die Forscher beispielsweise die Ergebnisse von Teams aus, die ähnliche Fragestellungen lösen sollen, aber sich beispielsweise bezüglich ihres Diversitätsgrads unterscheiden. Der Vorteil der Feldstudien liegt in der Nähe zur betrieblichen Realität. Der wesentliche Nachteil aus wissenschaftlicher Perspektive ist, dass in der komplexen Unternehmensrealität der zu untersuchende Effekt, hier der Diversitätsgrad, nur schwer isoliert werden kann. Andere Einflussfaktoren könnten ebenso für die beobachteten Ergebnisse verantwortlich sein. Beispielsweise könnten sich nur Personen mit bestimmten Merkmalen im Unternehmen für die Mitarbeit in diversen Teams entscheiden.

Seit einigen Jahren werden aus diesem Grund im Rahmen der experimentellen Wirtschaftsforschung zunehmend Laborexperimente durchgeführt. Dabei wird in eigens eingerichteten Labors das Verhalten von Probanden unter kontrollierten Bedingungen analysiert. Im vorliegenden Beispiel der Team-Performance werden unterschiedlichen Gruppen, die sich nur in ihrem Diversitätsgrad unterscheiden, identische Aufgaben gestellt. Der Vorteil der Experimente liegt in der Kontrolle störender Einflussfaktoren und in der Identifikation kausaler Zusammenhänge. Der Nachteil liegt in der Realitätsferne der Versuchsanordnung und der daraus resultierenden begrenzten Übertragbarkeit der Ergebnisse auf den realen Unternehmenskontext.

Für den Personalpraktiker ist es deshalb wichtig zu verstehen, welches Forschungsdesign für die Ergebnisse herangezogen wurde und wie sich dieses bei einer konkreten Fragestellung auswirkt. In der im Text zitierten Metastudie von Suzanne T. Bell (2007) zum Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder und dem Teamerfolg sind die dargestellten Effekte in Feldstudien nachweisbar, in Laborsituationen jedoch entweder deutlich schwächer oder gar nicht nachweisbar. Da es sich um „Tiefenmerkmale“ der Persönlichkeit handelt (z. B. Offenheit, Verträglichkeit) werden diese den Teammitgliedern erst im Zeitverlauf bewusst und können produktiv genutzt werden. Laborexperimente sind typischerweise kurzfristige Versuchsanordnungen, unter denen dieser Effekt sich nicht ausprägen kann. Wir haben uns in diesem Fall deshalb entschieden, ausschließlich Feldstudien zu berücksichtigen.

aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (z. B. Marketing, Finanzen, Personal) zusammengesetzt sind. Demografische Diversität hat dagegen keinen nennenswerten Einfluss auf die Teamleistung (Qualität: $r = -0.01$; Quantität: $r = -0.02$; Horwitz/Horwitz, 2007).

In den letzten Jahren wurde gerade in deutschen Unternehmen viel über die Bedeutung von Geschlechterdiversität auf Führungsebene diskutiert. Während in der öffentlichen Diskussion meist schon unterstellt wird, dass Geschlechterdiversität einen positiven Einfluss auf den Erfolg von Teams aufweist, liefern auch neuere Studien keine Evidenz für die Vorteilhaftigkeit.

Statt auf der Basis von Stereotypen über z. B. „typisch männliche“ und „typisch weibliche“ oder „typisch deutsche“ und „typisch US-amerikanische“ Eigenschaften gemischte Teams zu fördern, wäre es in der Praxis angemessener, unabhängig vom Geschlecht oder Nationalität unmittelbar die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Persönlichkeitseigenschaften zu ermitteln und zur Basis der Teamzusammenstellung zu machen. Darüber hinaus können aufgabenbezogene Unterschiede der Teammitglieder zum Teamerfolg beitragen. Teamleiter sollten also eher auf die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der Teammitglieder achten als auf demografische Größen wie Alter, Geschlecht oder nationale Herkunft.

Ein weiteres häufig beachtetes Merkmal von Team-Diversity ist die Mischung verschiedener Kulturen innerhalb eines Teams, denn durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen ergibt sich eine immer größere Anzahl multikultureller Teams. Empirische Ergebnisse lassen hier zwei Effekte vermuten (Stahl/Maznevski/Voigt/Jonsen, 2009): Erstens kommt es in Teams mit verschiedenen Nationalitäten oder Kulturen zu Prozessverlusten durch vermehrte Konflikte und schlechtere soziale Integration, was aber durch erhöhte Kreativität und Zufriedenheit der Teams aufgefangen wird. In der Summe gleichen sich beide Effekte nahezu aus und aggregiert zeigt sich keine Vorteilhaftigkeit multikultureller Teams.

Sind Training und Teambuilding notwendig?

Bislang haben wir die Teamzusammensetzung betrachtet und wesentliche Einflussfaktoren auf den Teamerfolg identifiziert. Der Schwerpunkt lag somit auf eher passiven Entscheidungen der Teamführung als auf aktiven gestalterischen Maßnahmen zur Förderung des Teamerfolgs. Wir wollen jetzt den Fokus auf Teamtrainings und Teambuilding-Maßnahmen legen.

Teamtrainings werden eingesetzt, um die inhaltliche Zusammenarbeit im Team zu verbessern oder dem Team notwendige Fertigkeiten zur Aufgabenerfüllung zu vermitteln. Die Wirksamkeit solcher Trainings konnte empirisch bestätigt werden (Delise/Gorman/Brooks/Rentsch/Steele-Johnson, 2010). Dies kann sich je nach Training sowohl in objektiven Ergebnisgrößen (z. B. Produktivität oder Fehlerrate) wie auch subjektive

Wahrnehmungen der Teamarbeit (z. B. Zufriedenheit und Zusammenhalt im Team) niederschlagen.

Während Trainingsmaßnahmen auf die zu erfüllenden Aufgabeninhalte fokussieren, sind Teambuilding-Maßnahmen auf die Zusammenarbeit und das Verständnis innerhalb des Teams sowie die Ausrichtung des gesamten Teams an den angestrebten Zielen ausgerichtet. Klein et al. (2009) untersuchen in einer Metaanalyse den Einfluss unterschiedlicher Maßnahmen auf den Erfolg von Teams. Übergreifend können sie einen positiven Zusammenhang zwischen der Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen und dem Erfolg der Teams nachweisen.

Der Effekt ist für alle Maßnahmenkategorien nachweisbar, wobei Maßnahmen zur Ausrichtung auf die Zielsetzung des Teams und auf die Klärung der individuellen Rollen der Teammitglieder stärker auf den Teamerfolg wirken als Maßnahmen zur Erhöhung der kollektiven Problemlösungskompetenz oder zur Förderung der zwischenmenschlichen Beziehungen, die aber auch positiv auf den Teamerfolg wirken. Für die betriebliche Praxis bedeutet dies, dass es sich vor dem Start einer Projektarbeit lohnt, in diese Maßnahmen zu investieren und nicht den Versuch zu unternehmen, unmittelbar mit der produktiven Arbeit zu beginnen.

Der Teamkontext muss berücksichtigt werden

Teams arbeiten unter sehr verschiedenen Bedingungen und mit verschiedensten Zielen. In diesem Abschnitt gehen wir näher auf solche Kontextfaktoren ein, die die Teamleistung beeinflussen können. Hier gibt es wenig gesicherte Erkenntnisse, weswegen wir uns auf die Faktoren Virtualität, Teamgröße, Autonomie der Teams und Interdependenz der Teamaufgaben beschränken, da diese Faktoren in der bisherigen Forschung eine größere Rolle gespielt haben.

Der Anteil virtueller Teams nimmt weiterhin zu, weswegen der Betrachtung des Einflusses von Virtualität auf die Teamleistung große Bedeutung zukommt. Tatsächlich zeigen die meisten Studien, dass sich Prozessverluste ergeben, wenn man komplett virtuelle Teams mit „Face-to-face“-Teams vergleicht. Beispielsweise ist die Kommunikation bei hoher Virtualität schlechter und es entstehen mehr Konflikte im Team. Die Teamergebnisse sind davon letztlich aber nicht betroffen, denn Qualität und Produktivität der Teamergebnisse sind bei virtuellen Teams tendenziell sogar etwas höher (de Guinea/Webster/Staples, 2005).

Greg L. Stewart (2006) untersucht in der bereits zitierten Metaanalyse auch den Einfluss der Teamgröße auf den Teamerfolg. Zusammenfassend lässt sich ein sehr schwach positiver Zusammenhang feststellen. Darüber hinaus liegt die Vermutung nahe, dass die Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Teamgröße und -erfolg ausüben. Insgesamt liegen den Ergebnissen von Stewart auch

nur wenige Untersuchungen zugrunde, und sie sollten deshalb nicht überinterpretiert werden.

Eine höhere Autonomie der Teams führt im Durchschnitt zu einer höheren Teamleistung. Spezifischere Analysen lassen zudem vermuten, dass eine hohe Autonomie überraschenderweise eher bei physischen Tätigkeiten die Teamleistung steigert, bei stärker kognitiven Tätigkeiten dagegen ein zwar noch positiver, aber etwas geringerer positiver Effekt auftritt (Stewart, 2006).

Wichtiger Ansatzpunkt bei der Betrachtung des Arbeitskontexts war in der bisherigen Forschung die Analyse von Interdependenzen im Team. Gerade wenn in Teams eng kooperiert und interagiert werden muss, um Teamziele erreichen zu können, lässt sich eine besondere Bedeutung der Teamzusammenstellung vermuten. Die Befundlage ist wenig eindeutig, jedoch findet sich relativ konsistent ein u-förmiger Zusammenhang zwischen Interdependenz und Teamleistung bei planerischen Aufgaben. Es führt also hohe oder niedrige (nicht jedoch mittlere) Interdependenz zu einer höheren Leistung. Ein umgekehrt u-förmiger Zusammenhang ist dagegen bei ausführenden Tätigkeiten zu erwarten, was einer erhöhten Teamleistung bei mittlerer Interdependenz entspricht (Mathieu et al., 2008; Stewart/Barick, 2000).

Fazit

- ▶ Die Persönlichkeitseigenschaften der Teammitglieder, insbesondere die Verträglichkeit, sind für den Teamerfolg wichtiger als die Heterogenität der Teammitglieder.
- ▶ Aufgabenbezogene Diversität (z. B. Teammitglieder aus unterschiedlichen Funktionsbereichen) wirkt positiv auf den Teamerfolg insbesondere bei kreativen Aufgaben.
- ▶ Geschlechterdiversität hat keinen bedeutsamen Einfluss auf den Erfolg von Teams.
- ▶ Teambuilding-Maßnahmen zahlen sich besonders dann aus, wenn diese auf Rollenklärung und Ausrichtung auf das Teamziel fokussieren.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN

Universität zu Köln, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre

e-mail: biemann@wiso.uni-koeln.de

www.pwl.uni-koeln.de



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER

FOM Hochschule für Oekonomie und Management Hochschulstudienzentrum Bonn

e-mail: heiko.weckmueller@fom.de

www.fom-bonn.de

LITERATURVERZEICHNIS

Bell, S. T. (2007): Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 595-615.

Bell, S. T./Villado, A. J./Lukasik, M. A./Belau, L./Briggs, A. L. (2011): Getting Specific about Demographic Diversity Variable and Team Performance Relationships: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743.

de Guinea, A. O./Webster, J./Staples, S. (2005): A meta-analysis of the virtual teams literature. Symposium on High Performance Professional Teams Industrial Relations Centre, School of Policy Studies, Queen's University, Kingston, Canada.

Delise, L. A./Gorman C. A./Brooks, A. M./Rentsch, J. R./Steele-Johnson, D. (2010): The effects of team training on team outcomes: A meta-analysis. *Performance Improvement Quarterly* 22(4): 53-80.

Horwitz, S. K./Horwitz, I. B. (2007): The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987-1015.

Klein, C./DiazGranados, D./Salas, E./Le, H./Burke, C. S./Lyons, R./Goodwin, G. F. (2009): Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222. 1177/1046496408328821

Mathieu, J./Maynard, M. T./Rapp, T./Gilson, L. (2008): Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.

Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements. München: Vahlen.

Stahl, G. K./Maznevski, M. L./Voigt, A./Jonsen, K. (2009): Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709.

Stewart, G. L./Barrick, M. R. (2000): Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal* 43(2), 135-148.

Stewart, G. L. (2006): A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.

Wer leistungsfähig ist, wird befördert?

Jed DeVaro (School of Industrial and Labor Relations, Cornell University) und **Michael Waldman** (Johnson Graduate School of Management, Cornell University). The Signaling Role of Promotions: Further Theory and Empirical Evidence. *Journal of Labor Economics*, Vol. 30, No. 1 (1/2012), 91-147.

Prima facie scheint die Tatsache, dass ein Arbeitnehmer befördert wurde, ein positives Signal mit Blick auf seine Leistungsfähigkeit zu sein. Die ökonomische Forschung zu dieser Frage ist bislang allerdings nicht eindeutig gewesen, und zwar aus folgendem Grund:

Wenn ein Arbeitnehmer in einem Unternehmen befördert wird, signalisiert das den Konkurrenzunternehmen die besondere Leistung des Arbeitnehmers. Die Konkurrenten könnten nun versuchen, den Arbeitnehmer mit einem höheren Lohn abzuwerben. Lohnsteigerungen (bzw. Beförderungsboni) des aktuellen Arbeitgebers können den Arbeitnehmer daran hindern, das Unternehmen zu verlassen. Um sich die Kosten der Lohnsteigerung zu sparen, kann es unter bestimmten Umständen für Unternehmen daher vorteilhaft sein, seine guten Arbeitnehmer nicht zu befördern. Jed DeVaro und Michael Waldman gehen in ihrer theoretischen und empirischen Analyse diesem Phänomen nach und versuchen nachzuweisen, ob Beförderungen doch valide Informationen über die Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers liefern können.

Der zentrale Gedanke der Forscher dabei ist, dass zusätzlich zur vergangenen Leistung der Bildungsgrad eines Arbeitnehmers für die Beförderung eine Rolle spielt. Wird ein Mitarbeiter mit hohem Bildungsgrad befördert, bestätigt das im Grunde nur die Erwartungen der Konkurrenten in Bezug auf die Fähigkeit des Arbeitnehmers. Befindet sich jedoch ein Arbeitnehmer mit einem geringen Bildungsgrad auf einer leitenden Position, werden die Konkurrenten glauben, dass es sich bei diesem um einen besonderen Mitarbeiter handelt. Dementsprechend werden sie ihre Abwerbeversuche intensivieren bzw. ihm einen höheren Lohn bieten. Dies werden Unternehmen in ihre Beförderungsentcheidung einfließen lassen: Erstens werden Unternehmen Mitarbeitern mit geringerem Bildungsgrad einen höheren Beförderungsbonus zahlen müssen, und zweitens werden sie daher eher Mitarbeiter mit hohem Bildungsgrad befördern.

Diese beiden theoretischen Implikationen werden von den Forschern in ihrer Studie auch empirisch überprüft. In ihrer Analyse können die Wissenschaftler einen negativen Zusammenhang zwischen Bildungsgrad und Beförderungswahr-

scheinlichkeit finden. Verglichen mit einem Studenten mit Master-Abschluss wird ein Bachelor, bei gleicher Leistung, mit 20 % geringerer Wahrscheinlichkeit befördert. Zur Untersuchung der zweiten Implikation untersuchen die Forscher einen Zusammenhang zwischen Lohnzuwachs und Bildung. Durch Vergleiche zwischen Bachelor- und Master-Absolventen konnten sie feststellen, dass der Lohnzuwachs bei Beförderung für Bachelor-Studenten bis zu 70 % höher ist.

Letztlich kommen die Autoren der Studie zu dem Schluss, dass die Beförderung eines Arbeitnehmers ein Signal in Bezug auf die Leistungsfähigkeit darstellt. Die Studie könnte auch Implikationen für die Betriebspraxis liefern: Der Bildungsgrad erhöht die Chancen auf Beförderungen signifikant. Außerdem können Unternehmer, die Mitarbeiter einstellen möchten, wertvolle Informationen aus der Tatsache ziehen, ob ein Kandidat in der Vergangenheit schon einmal befördert worden ist.

Besprochen von Rainer Michael Rilke, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Mehr Leistung durch kollektive Arbeitsenergie

Michael S. Cole (Texas Christian University), **Heike Bruch** (Universität St. Gallen) & **Bernd Vogel** (University of Reading): "Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness". *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2012), 445-467.

Was ist eigentlich „Energie“ bei der Arbeit? Bisherige Definitionen legen den Fokus auf das Individuum. Energie ist demnach ein positives Gefühl oder eine länger anhaltende angeregte Stimmung, die eine Person bei der Arbeit erlebt. Dass individuelle Energie vorteilhaftes organisationales Verhalten auslösen kann, ist bekannt. Neu an der Konzeption der Autoren ist die Idee, Energie als kollektives Phänomen zu verstehen. Diese produktive Energie umfasst eine geteilte positive Stimmung, gemeinsame Aufmerksamkeit auf das Wesentliche (kognitive Komponente) und die gemeinsame Zielerreichung im Team. Im Unterschied zur individuellen Energie entsteht kollektive oder produktive Energie durch Interdependenz und Interaktion zwischen Personen. Energie wird damit von einer persönlichen zu einer sozialen Erfahrung.

Mittels 50 Interviews haben die Autoren zunächst qualitativ untersucht, was „energetische“ Arbeitssituationen ausmacht.

Daran anschließend wurde ein Fragebogen konstruiert und an 2208 Mitarbeiter eines US-amerikanischen Unternehmens verteilt. Die Ergebnisse bestätigen die angenommenen drei Dimensionen kollektiver Energie: Kollektive Stimmung (Ausmaß, in dem die Teammitglieder enthusiastisch und inspiriert bei der Arbeit sind), gemeinsame Kognition (z. B. Bereitschaft des Teams, jederzeit zu handeln) und Verhalten auf Teamebene (z. B. Schnelligkeit und Bereitschaft, als Team mehr zu leisten). Wie die Ergebnisse weiter zeigen, hat die kollektive Energie eines Teams signifikante Auswirkungen: Mitarbeiter in energiereichen Teams waren stärker auf die gemeinsame Zielerreichung ausgerichtet, zeigten erhöhtes organisationales Commitment und Engagement und waren zufriedener mit ihrer Arbeit. Darüber hinaus konnten die Autoren einen Zusammenhang zwischen der produktiven Energie und der organisationalen Leistung aufzeigen.

Im Sinne praktischer Implikationen verdeutlichen die Ergebnisse, dass der soziale Kontext im Team eine starke Rolle sowohl für die Arbeitsergebnisse und das Erleben des einzelnen Mitarbeiters als auch für die Ergebnisse der Organisation als Ganzes spielt. Organisationen sollten sich der Wirkweise kollektiver Energie bewusst werden und darauf achten, wie diese Energie-Level insgesamt und in einzelnen Bereichen des Unternehmens verteilt sind und wo Handlungsbedarf besteht. Personalverantwortliche und Führungskräfte können das Konzept nutzen, indem sie eine Energie-Bestandsaufnahme im Team machen oder durch wiederholte Messung mögliche Schwankungen in der kollektiven Energie eines Teams identifizieren.

Besprochen von Dr. rer. nat. Nale Lehmann-Willenbrock, TU Braunschweig, Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Negative Auswirkungen der Frauenquote

Kenneth R. Ahern und **Amy K. Dittmar** (beide University of Michigan). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics* (2012) 127, 137-197.

In der politischen Debatte wird die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote häufig als einzig wirksames Instrument betrachtet, den „Männerkreis“ in Aufsichtsräten zu durchbrechen. Der Einfluss einer Frauenquote auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen wurde von Kenneth Ahern und Amy Dittmar in Norwegen untersucht. Dort müssen seit 2008 alle börsennotierten Unternehmen eine Frauenquote von 40 % in ihren Aufsichtsräten einhalten (vor der Quote waren es 9 %). Die kurzfristige Reaktion der Aktienkurse und die mittelfristige Entwicklung der Unternehmensbewertung dienten den Forschern hierbei als Indikatoren wirtschaftlichen Erfolgs. Die Forscher beobachteten in ihrer Analyse die Effekte vor und nach der Quotenregelung. Sie profitierten davon, dass es zwei „Grundtypen“ der 248 betrachteten Unternehmen gab: Firmen, die bisher keine Frauen in ihren Aufsichtsräten hatten, und Unternehmen, die bereits einen recht hohen Frauenanteil aufwiesen. Für Letztere gingen weniger Veränderungen und ein geringerer Reorganisationsbedarf mit der Quote einher. Durch Vergleiche der Grundtypen konnten die Wissenschaftler die jeweilige Auswirkung auf den Unternehmenserfolg messen.

Kurz nach Ankündigung der Quote sackten die Aktienkurse der Firmen, die bisher kein weibliches Aufsichtsratsmitglied vorwies, um 3,54 % ab. Bei Unternehmen mit bereits mindestens einer Aufsichtsrätin, gingen die Kurse nur um 0,02 % zurück. Firmen- und Aufsichtsratsgröße sowie Branche spielten keine Rolle. Auch mittelfristig hatte die „Zwangs-Umstrukturierung“ einen signifikant negativen Einfluss auf den Unternehmenswert vormals männerdominierter Firmen: Vier Jahre nach Beginn der Quoteneinführung wurden diese im Schnitt 17 % schlechter bewertet als Unternehmen, die schon vor der Quote weibliche Aufsichtsräte beschäftigten.

Die Wissenschaftler begründen ihre Ergebnisse damit, dass es (noch) zu wenig geeignete weibliche Kandidatinnen gäbe. Durch die Quote entstand eine Übernachfrage nach qualifizierten weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern. Sie unterschieden sich in ihren persönlichen Eigenschaften aber maßgeblich von ihren männlichen Kollegen (z. B. in Ausbildung, Alter, beruflicher Erfahrung). Diese Charakteristika sind – laut Autoren – entscheidend für Qualität und Erfolg der Arbeit eines Aufsichtsrats. Die neuen weiblichen Aufsichtsräte waren hochklassiger ausgebildet, im Schnitt aber acht Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen. Nur rund 31 % verfügten über CEO-Erfahrung, (bei den Männern 69 %). Die politische Erkenntnis: Eine Quote sollte erst dann eingeführt werden, wenn genügend geeignete Kandidatinnen vorhanden sind. Da Frauen schon jetzt bessere Hochschulabschlüsse ablegen und immer zahlreicher auf unteren Führungsebenen vertreten sind, ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis sich das Problem von alleine lösen könnte.

Besprochen von Julian Conrads, Seminar für ABWL, Unternehmensentwicklung und Wirtschaftsethik, Universität zu Köln

Ungerechtigkeit macht Mitarbeiter krank

Jordan M. Robbins (Transportation Security Administration), **Michael T. Ford** (University at Albany) & **Lois E. Tetrick** (George Mason University): "Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration". *Journal of Applied Psychology*, 97 (2012), 235-272.

Organisationale Fairness aus psychologischer Perspektive bedeutet, dass Mitarbeiter die Abläufe und Entscheidungen im Unternehmen als gerecht empfinden. Aber wie geht es Mitarbeitern, die sich ungerecht behandelt fühlen? In den letzten Jahren wird zunehmend untersucht, inwiefern sich empfundene Ungerechtigkeit in Organisationen (z. B. als unfair empfundene Entscheidungsprozesse oder als ungerecht wahrgenommene Vorgesetzte) auf das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirkt. Die Befunde dazu waren bislang gemischt. Die Fragestellung ist jedoch in Zeiten steigender Kosten der Gesundheitssysteme hochrelevant. Robbins, Ford und Tetrick integrieren die bisherige Forschung zum Zusammenhang zwischen wahrgenommener Ungerechtigkeit und gesundheitlichem Wohlbefinden in einer aktuellen Metaanalyse zu 279 Studien. Sie nehmen an, dass wahrgenommene Ungerechtigkeit ähnlich wirkt wie andere Stressfaktoren bei der Arbeit. Demnach erleben Mitarbeiter, die sich ungerecht behandelt fühlen, psychische Stressreaktionen (negative Emotionen, Ängste oder sogar Depressionen und

Burnout), die wiederum zu körperlichen Problemen führen können. Motivationsverluste ebenso wie körperliche Erkrankungen erhöhen die Fehlzeiten und schaden damit der Organisation.

Die Ergebnisse zeigen konsistent negative Auswirkungen von wahrgenommener Ungerechtigkeit auf das psychische und körperliche Wohlbefinden von Mitarbeitern auf. Weiterhin finden die Autoren, dass Verletzungen des psychologischen Vertrags (z. B. mangelnde Unterstützung durch den Arbeitgeber oder fehlender Schutz vor Über- und Unterforderung) über die empfundene Ungerechtigkeit hinaus erklärten, warum die Belastung steigt und das gesundheitliche Wohlbefinden von Mitarbeitern leidet. Die zukünftige Forschung sollte daher das Zusammenwirken von Ungerechtigkeit und psychologischen Vertragsverletzungen stärker fokussieren.

Für die Personalpraxis ergeben sich mehrere Handlungsempfehlungen. Die Gestaltung fairer Prozesse, die Transparenz der Entscheidungsfindung und der gerechte Umgang mit Mitarbeitern sollten fester Bestandteil der Führungskräfteausbildung werden. Ebenso können gleichgestellte Kollegen dafür sensibilisiert werden, wie wichtig Gerechtigkeit für das individuelle Wohlbefinden bei der Arbeit ist. Fairness kann mittels gezielter Teamentwicklungsmaßnahmen zu einer festen Norm werden. Schließlich sollten auch organisationsweite Entscheidungen und Veränderungsprozesse transparent und fair sein, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern und Fehlzeiten zu senken.

Besprochen von **Dr. rer. nat. Nale Lehmann-Willenbrock**, TU Braunschweig, Institut für Psychologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Junge Talente locken – Aber wie?

Julie Holliday Wayne (Wake Forest University) and **Wendy J. Casper** (University of Texas). (2012). Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 1, 121-142.

Jedes Jahr werden in namhaften Zeitschriften die Rankings der beliebtesten Arbeitgeber für Berufseinsteiger veröffentlicht, die maßgeblich die Bewerbungsentscheidung hoch qualifizierter Talente beeinflussen. Um als attraktivster Arbeitgeber die besten Talente zu locken, investieren immer mehr Unternehmen in eine professionelle Personalre-

krutierung und damit in ihre Arbeitgebermarke (sog. Employer Branding). Trotz zunehmender Forschung in diesem Bereich ist immer noch unklar, welche Arten von Personalpraktiken die wahrgenommene Reputation eines Unternehmens aus Sicht der Bewerber beeinflusst. Dieser Forschungsfrage haben sich Julie Wayne und Wendy Casper mithilfe eines experimentellen Szenariodesigns an 232 Studierenden genähert. In ihren Szenarios haben sie die Reputation eines Unternehmens systematisch verändert, indem sie die Vergütungspraktiken (Gehalt, zusätzliche Versicherung), Work-Family-Praktiken (flexible Arbeitszeit, Telearbeit/Heimarbeit) und Diversity-Programme (kulturelle Trainings) eines Unternehmens jeweils besser oder schlechter als die ihrer Wettbewerber derselben Branche beschrieben haben. Die Ergebnisse zeigen, dass alle drei Faktoren die Bewerbungsintention von Studierenden positiv beeinflussen, falls Unternehmen darin besser als vergleichbare Wettbewerber sind, denn Studierende nehmen diese Un-

ternehmen genau dann als besonders angesehen wahr. Den stärksten Effekt haben dabei Vergütungspraktiken, die knapp 44 % der Varianz erklären, gefolgt von Work-Family-Praktiken (5 %) und Diversity-Programmen (3 %). Während die starke positive Wirkung von Vergütungspraktiken naheliegt, überrascht insbesondere die positive Wirkung von Work-Family-Praktiken bei Berufseinsteigern, da deren Wirkung bisher eher bei älteren Bewerbern vermutet wurde. Die Ergebnisse zeigen aber, dass auch Berufseinsteiger bei der Wahl ihres ersten Arbeitgebers auf eine Balance zwischen Arbeit und Familie achten. Für die Personalrekrutierung von Unternehmen bzw. ihr Employer Branding bedeuten die Ergebnisse, dass eine starke Arbeitgebermarke vorrangig durch mitarbeiterorientierte Personalpraktiken, wie Vergütung, Work-Family-Praktiken und Diversity-Programme, beeinflusst wird und das wahrgenommene Prestige eines Unternehmens gesteigert wird. Unternehmen sollten deshalb darauf achten, dass ihre Personalrecruiter genau diese mitarbeiterorientierten Praktiken, z. B. auf Bewerbermessen oder an Hochschulen, besonders positiv hervorheben.

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

Notwendigkeit altersbezogenen Trainings

Shahron Williams Van Rooij (George Mason University), (2012). Training Older Workers: Lessons Learned, Unlearned, and Re-learned from the Field of Instructional Design. *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 2, 281-298.

Aufgrund des demografischen Wandels sind Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gefragt, die insbesondere auf die Bedürfnisse von älteren Beschäftigten zugeschnitten sind. Bisherige Studien zu Wirkung und Design von Trainings, die das Alter der Teilnehmer berücksichtigen, führen zu unklaren und teilweise kontroversen Ergebnissen. So wurden ältere Beschäftigte oft als homogene Gruppe betrachtet (lehnt Veränderungen ab, weist eine geringere Lernfähigkeit auf, kognitive und physische Fähigkeiten nehmen mit dem Alter ab). Dies können psychologische Studien nicht bestätigen. Empirische Studien zeigen vielmehr, dass stetiges Lernen den Alterungsprozess sogar verlangsamt. Deshalb hat Van Rooij die Kluft zwischen der Empfehlung der Forschungsliteratur und der beobachteten Evidenz untersucht:

Vielfach werden altersbezogene Generalisierungen hinsichtlich der Lernfähigkeiten als Basis für das Trainingsdesign verwendet. Die Rolle von Kontext und Inhalt für das Training wurde kaum betrachtet. So bleibt häufig unklar, an welche Personen sich das Training richtet, wenn von „älteren Beschäftigten“ die Rede ist (z. B. 40+, 50+ oder 60+). Die Definition über das chronologische Alter erscheint unzureichend; effektiver sind Trainings, die Kohorten von Generationen (z. B. geburtenstarke Generation, Generation X/Y) in ihrem Design berücksichtigen. Van Rooij kritisiert die Betrachtung von älteren Beschäftigten als homogene Gruppe, da sich Personen innerhalb dieser Gruppe hinsichtlich Geschlecht, Gesundheit, Herkunft und Erfahrung deutlich unterscheiden können. Auch basiert der Großteil der Erkenntnisse auf Laboruntersuchungen unter kontrollierten Verhältnissen; Lernkontext (Arbeitsumfeld) und der vermittelte Inhalt tragen jedoch entscheidend zum Trainingserfolg bei. Van Rooij schlägt daher vor, Trainingsbedarf und -inhalt mit Bezug zu den weiterzubildenden Personen konkret zu ermitteln. Personalverantwortliche sollten alle zur Verfügung stehenden Daten (z. B. Demografie, Verhalten der Beschäftigten) nutzen, um den genauen Weiterbildungsbedarf zu definieren. Auch eine Investition in die Messbarkeit des altersbezogenen Trainingserfolgs ist für die Beurteilung des Trainingsnutzens unerlässlich.

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

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.

Netzwerk: Talente für das Unternehmen gewinnen

„Linking Talent Germany“ heißt ein Netzwerk von internationalen Studierenden und Absolventen der ESCP Europe mit Interesse an einem Praktikum oder Berufseinstieg in Deutschland und Arbeitgebern in Deutschland. „Linking Talents“ schafft Räume für Begegnungen, Informationsaustausch und gemeinsame Projekte. Unternehmen erhalten die Gelegenheit, frühzeitig interessierte Studierende kennenzulernen und für ihr Unternehmen zu begeistern. Die Studierenden können ihrerseits frühzeitig Kontakte zu Unternehmen aufnehmen und ihr Master-Studium in direktem Kontakt so gestalten, dass sie später ihre angestrebten Karrierewege verwirklichen können.

Aufgrund des zunehmenden „War for talents“ wird es wichtig, Studierende früh an das eigene Unternehmen zu binden. Denn über intensive Kontakte und gemeinsame Initiativen haben Studierende die Chance, ein Unternehmen ganz anders wahrzunehmen. Linking Talents Germany bietet die Möglichkeit, internationale Talente früh zu identifizieren und für ein Unternehmen zu gewinnen.

Kontakt: Holger Büth, Leiter Kommunikation ESCP Europe, Wirtschaftshochschule Berlin, Heubnerweg 6, 14059 Berlin
Tel. 030-32 007-145, e-mail: holger.bueth@escpeurope.de



www.escpeurope.de

International Leadership und Change Management

Längst müssen Führungskräfte nicht nur alltägliche und klassische Führungsaufgaben wahrnehmen. Darüber hinaus sollen sie Veränderungssituationen im Unternehmen aktiv mitgestalten. Diese Fähigkeiten zu erwerben, ist Ziel einer Ausbildung an der Hochschule Kempten: „International Leadership & Change Management.“ Dabei soll eine nachhaltige Entwicklung der Führungspersönlichkeit erreicht werden.

Das Modulstudium setzt sich aus folgenden Seminaren zusammen:

1. Business Communication
2. Principles of Leadership
3. Organizational Development and Change
4. Leading Self
5. Leading Others
6. Cross Cultural Behavior

Geplanter Start: Winter- und Sommersemester jedes Jahres
Zeitraum: 12 Monate.

Kontakt: Hochschule Kempten, University of Applied Sciences, Denkfabrik (Gebäude A), Bahnhofstraße 61, 87435 Kempten. Tel. 0831-2523-125, e-mail: weiterbildung@fh-kempten.de



www.hochschule-kempten.de/weiterbildung

MBA Sustainability Management erwerben

Das als „Green MBA“ betitelte berufsbegleitende Weiterbildungsprogramm will eine Kombination aus Managementwissen, Persönlichkeitsentwicklung, Soft Skills und verantwortungsvoller Unternehmensführung bieten.

Durch die Studieninhalte des Fernstudiums sollen die Teilnehmern neben umfassenden Managementqualifikationen auch die zunehmend gefragte Fähigkeit, nachhaltige Entwicklung und unternehmerische Verantwortung zu managen, erwerben.

Der MBA Sustainability Management richtet sich an Persönlichkeiten, die in Wirtschaft und Gesellschaft eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben möchten und mehr Verantwortung im Unternehmen anstreben – sei es als Führungsperson, CSR-Experte/-in oder Nachhaltigkeitsmanager/-in. Durch die modulare Studiengestaltung ist es möglich, einen individuellen

Studienverlauf zu wählen und auch zwischen Voll- und Teilzeitstudium zu wechseln.

Studienbeginn: Nächster Studienbeginn im Frühjahr 2013.
Bewerbungsschluss ist der 30.9.2012.

Unterrichtssprache: überwiegend Deutsch, ca. 20% auf Englisch.

Kontakt: Leuphana Universität Lüneburg, Professional School, Scharnhorststraße 1 (Geb. 7), 21335 Lüneburg
Beratungsgespräch: Judith Gollata, Tel. 04131-677-2229, e-mail: judith.gollata@uni.leuphana.de



www.leuphana.de/institute/csm

Markku Klingelhöfer neuer Professor an der HTW Saarland

Internationales Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Change Management sind die Forschungsschwerpunkte von Markku Klingelhöfer. Er ist zum neuen Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlands ernannt worden. Die Entwicklung von Methoden zur erfolgreichen Steuerung von Veränderungsprozessen soll im Vordergrund seiner Forschung stehen.

Der 43-Jährige kann dabei auf seine früheren beruflichen Erfahrungen als Unternehmensberater und Führungskraft zurückgreifen. Seine berufliche Tätigkeit führte ihn u. a. nach China. Dort war er als Dozent für den Deutschen Akade-

mischen Austauschdienst an der „Shanghai International Studies University“ tätig.

Darüber hinaus war Professor Klingelhöfer mehrere Jahre in einem internationalen Konzern unter anderem als Senior-Projektmanager, Unternehmensberater und Führungskraft im Personalbereich tätig. Dort hatte er die Position des Leiters des Personalmarketings und der Personalbeschaffung inne. Über diese Tätigkeiten hinaus war Professor Klingelhöfer unter anderem als Dozent an der European Business School tätig.

www.htw-saarland.de



Ausbildung zum International HR-Manager

Die Managementweiterbildung IHRM versteht modernes Human-Resources-Management als entscheidendes Instrument zur Entwicklung von leistungsfähigen Organisationen. Angeboten wird diese Ausbildung von der Hochschule Kempten. Ziel der Ausbildung ist es, die Teilnehmer dazu zu befähigen, die Unternehmenspolitik und Zielvorgaben auf HRM-Strategien und -Instrumente zu übertragen.

Im Mittelpunkt der Seminare steht die proaktive Anpassung international tätiger Unternehmen an die sich kontinuierlich verändernden Marktbedingungen. Die notwendigen HR-Instrumente in den Bereichen allgemeines HRM, HR-Strategien, OE und Change Management sowie Team- und Personalentwicklung werden in einem internationalen Kontext vermittelt und aktiv angewendet. Ein weiterer Schwerpunkt des Programms ist die Entwicklung und der Ausbau der persönlichen Führungskompetenzen.

Der Modulstudiengang IHRM setzt sich zusammen aus:

1. HR-Policies and tools, 2. Managing people and teams,
3. Organizational development and change, 4. Strategic HR,
5. Leading self and leading others, 6. Projects.

Nächster Start: Oktober 2012.

Kontakt: Professional School of Business & Technology,
Gebäude A - Denkfabrik Bahnhofstraße 61, 87435 Kempten
Tel. 0831-2523-125
e-mail: weiterbildung@fh-kempten.de

www.hochschule-kempten.de/weiterbildung



Leitung & Kommunikationsmanagement studieren

Führungskompetenz, vernetztes Denken und Kommunikationsfähigkeit sind für qualifizierte Beschäftigte entscheidende Schlüsselqualifikationen, um die Chancen einer komplexer werdenden Berufswelt für sich zu nutzen. Der berufs begleitende Master-Studiengang „Leitung und Kommunikationsmanagement“ an der Hochschule Regensburg will die Teilnehmer dazu befähigen. Das viersemestrige Studium vermittelt Kompetenzen zur Wahrnehmung von Leitungs- und Führungsaufgaben, befähigt zu einem professionellen Management von Kommunikationsprozessen in Betrieben und Organisationen und zu eigenständiger wissenschaftlicher Arbeit.

Zielgruppe des Studiengangs sind Verantwortliche in Betrieben und sozialen Organisationen sowie Personen, die eine Führungsposition übernehmen oder sich beruflich weiterentwickeln wollen. Ein abgeschlossenes Hochschulstudium und zwei Jahre Berufserfahrung sind Voraussetzungen für die Teilnahme. Das Studium wird mit „Master of Arts (M.A.)“ abgeschlossen.

Nächster Studienbeginn: September 2012.

Kontakt: Prof. Dr. Johann Weigert, Zentrum für Weiterbildung und Wissensmanagement (ZWW) der Hochschule Regensburg, Postfach 12 03 27, 93025 Regensburg
Tel. 0941-943-1080
e-mail: johann.weigert@hs-regensburg.de

www.hs-regensburg.de/weiterbildung



Gender Pay Gap: Viel Lärm um nichts?

Die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern ist ein komplexes Stück Statistik – und ein verwobenes Stück Politik. Denn Fakt ist: Sie kann nicht vollständig erklärt werden.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin, Düsseldorf

Schon einen Tag vor dem diesjährigen Equal Pay Day am 25. März wusste die Süddeutsche Zeitung in ihrem Online-Portal, wo der Frust liegt: „Mehr Geld – im Zweifel immer für den Mann“, titelte sueddeutsche.de. Und die Welt signalisierte online gleich in der Überschrift, dass sie die Antwort kennt: „Warum Frauen weniger als Männer verdienen.“

Die Journalisten heben auf die jährliche Bezifferung der Lohnlücke in Deutschland zwischen Männern und Frauen ab: In diesem Jahr 23 %. Der Gender Pay Gap liegt seit der ersten Erfassung 1995 bis auf ein Jahr immer über 20 %. Den durchschnittlichen Höherverdienst von Männern wollte die Bundesregierung in dieser Statistik 2010 auf 15 % senken – was ihr misslungen ist – und nennt als Ziel für 2020 trotzdem übermütig zehn Prozent. Denn die deutsche Regierung spürt internationalen Druck: Die OECD bezifferte 2009 bei mittleren Einkommen für Vollzeitkräfte das durchschnittliche Lohngefälle mit 15,9 %, Norwegen kam dabei auf 8,7, Frankreich auf 13,1 und Deutschland auf 21,6 %.

Unmut bei den Wissenschaftlern

Doch neben der Aufregung in den Medien erzeugt der deutsche 20plus-Wert eine zweite Reaktion: Nämlich Unmut unter einigen Wissenschaftlern. Das Max-Planck-Institut für Bildungsforschung (MPIB) in Berlin zum Beispiel hat die Statistik über die Lohnlücke zur „Unstatistik des Monats“ erhoben – eine Aktion, die, so die Selbstdarstellung, „monatlich sowohl jüngst publizierte Zahlen als auch deren Interpretation“ hinterfragt. Initiatoren sind neben MPIB-Direktor und Psychologieprofessor Gerd Gigerenzer der Wirtschafts- und Sozialstatistiker an der Universität Dortmund, Professor Walter Krämer, und der Ökonom Professor Thomas Bauer, Vizepräsident des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI).

Rasch gelingt es den drei Forschern, das Lohndifferential mit zusätzlichen Faktoren herunterzurechnen: Ausbildung, Berufserfahrung, Arbeitszeit, unterschiedliche Berufe und Branchen tragen mithilfe der Regressionsanalyse dazu bei, dass der Unterschied auf zwölf Prozent sinkt. Doch auch das sehen die Unstatistiker nicht als das Ende der notwendigen Korrekturen an. Man könne Frauen und Männer nur miteinander vergleichen, wenn deren arbeitsmarktrelevante Charakteristika, ihre

Tätigkeit und ihre Arbeitgeber, gleich wären. Wenn nicht, wäre man bei den berühmt-berüchtigten Äpfeln und Birnen ...

Die Politik ist gefragt

Neben den Parametern beschäftigen die Wissenschaftler auch die politischen Folgen: Die „Konzentration auf medienwirksame Lohnunterschiede“, schreiben Walter Krämer und Thomas Bauer an die Presse, lenke in der Gleichstellungspolitik nur ab – von Fragen der Familienpolitik wie der Berufswahl. „Die Bezahlung steht am Ende einer langen Kette“, erklärt Thomas Bauer. „Wir müssen in den Köpfen etwas ändern, damit sich die Wahrscheinlichkeit von Beförderung und Weiterbildung bei Frauen erhöht.“ Mit diesem Anliegen ist Bauer genau dort, wo die Europäische Union mit der Verordnung über die Verdienststrukturerhebung 1995 hin wollte: Dem Verdacht nachzugehen, ob ein Diskriminierungstatbestand vorliegt.

In Deutschland ermittelt das Statistische Bundesamt den unbereinigten Verdienstunterschied jährlich. Und alle vier Jahre – zuletzt für 2010 – werden differenziertere Daten erhoben. „Es ist ein Fortschritt“, sagt Martin Beck, Leiter der für die Verdienststatistiken zuständigen Gruppe beim Statistischen Bundesamt in Wiesbaden, „dass europaweit eine einheitliche Datengrundlage geschaffen wurde, die mit einer Methodik ausgewertet wird.“ Das Zauberwort heißt „bereinigte Lohnlücke“. Mit der kommen auch die staatlichen Statistiker nur noch auf etwa acht Prozent schwer erklärbareren Entgeltunterschieds.

Europaweit signalisiert aber selbst die unbereinigte Statistik der Entgelte zwischen Männern und Frauen: Die Veränderungen in anderen Ländern sind signifikanter als in Deutschland. Eine große Rolle spielen Erwerbsunterbrechungen und Teilzeitarbeit, um Kinder oder Eltern zu versorgen. Die private Fürsorge bleibt in Deutschland eben Frauensache.

Weniger Streit als Medienberichte glauben machen

Unter Fachleuten scheint bei genauerer Betrachtung der Streit geringer als er in den Medien scheint. Und selbst die viel gescholtenen Journalisten (zumindest der seriösen Presse) schreiben in ihren Artikeln weiter hinten, dass die 23 % entscheidende Faktoren vernachlässigen. „Einen Datensatz mit allen entgeltrelevanten Informationen kann es kaum geben“,



V. l. n. r.: Thomas Bauer (RWI), Christina Anger (IW Köln), Reinhard Bispinck (WSI)

meint dazu Christina Anger, Bildungsökonomin in der Abteilung Humankapital und Innovation des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). „Die Lohnlücke kann nicht vollständig erklärt werden, weil es nicht zu jeder Frau einen männlichen beruflichen Zwilling gibt.“ Verhaltensunterschiede beim Einstellungsgespräch und geringere Gehaltsforderungen, eine vorsichtiger Selbsteinschätzung und die Haltung, andere Dinge höher zu werten als den schnöden Mammon, bleiben schwer erfassbar – und sicher noch schwerer zu revidieren.

Gender Gap analysieren

Die Unsicherheit der Manager, ob in ihrem Unternehmen ein Gender Gap beim Entgelt existiert, will Logib-D beseitigen helfen. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) fördert die Online-Analyse von Beschäftigten-daten wie Alter und Berufserfahrung, Ausbildung und Jobprofil, Überstunden und Sonderzahlungen. 200 Unternehmen können bis Ende 2012 eine Beratung erhalten – mit Workshops, in denen Ansatzpunkte zur Veränderung aufgezeigt werden, und einem Label, das die Bemühungen um Entgeltgerechtigkeit dokumentiert.

Christina Anger hat mit ihrem IW-Kollegen Jörg Schmidt 2010 eine Untersuchung zur gesamtwirtschaftlichen Evidenz und zu regionalen Besonderheiten der geschlechtsspezifischen Gehälter veröffentlicht. Die IWler kamen bei Männern und Frauen zwischen 15 und 65 Jahren auf einen durchschnittlichen Unterschied im Bruttostundenlohn von 29 %. Unter Berücksichtigung von Bildungsstand, Berufserfahrung, Erwerbsumfang sowie Berufs- und Branchenwahl blieben 13 %. Frauen mit sehr kurzen Erwerbsunterbrechungen lagen sogar lediglich vier Prozent niedriger in der Bezahlung. Die Lohnlücke fällt in Großstädten geringer aus als in ländlichen Regionen. Detailbefragungen wie diese ergänzen das Bild über die Unterschiedlichkeit in der Bezahlung zwischen Männern und Frauen.

Deshalb analysierten auch die Forscher des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Düsseldorfer Hans-

Böckler-Stiftung (WSI) im Rahmen des Projekts LohnSpiegel online die Daten von Führungskräften und Akademikern. Danach haben Frauen mit Hochschulabschluss seltener Führungspositionen inne als Männer, ohne Sonderzahlungen verdienen sie auf der Basis der 40-Stundenwoche knapp 22 % weniger – mit Verantwortung für 21 bis 50 Beschäftigte rund 1.100 Euro. Und: Der Gender Pay Gap steht laut WSI im Zusammenhang mit dem Lebensalter. Während die Gehaltslücke für Frauen über 46 Jahre bei über 25 % liegt, kommen 25- bis 30-jährige Akademikerinnen mit 15,2 % davon. Gemessen an den Berufen fallen die Differenzen unterschiedlich aus: Zwischen Informatiker und Informatikerin liegen demnach vier Prozent, bei Diplomkaufleuten sind es 14 % und bei Physikern 24 %.

„Auch wenn die Unterschiede hinsichtlich der Berufs- und Branchenwahl, der Qualifikation und der Berufserfahrung zwischen Frauen und Männern herausgerechnet werden, bleibt ein beachtlicher Lohnunterschied bestehen“, urteilt Reinhard Bispinck, Leiter des WSI-Tarifarchive in der Hans-Böckler-Stiftung.

Neben der Frage danach, wie viel Wahrheit sich hinter den Statistiken zur bereinigten Lohnlücke versteckt, interessiert Sozialwissenschaftler Bispinck eine ganz andere Frage: „Womit ist es zu rechtfertigen, dass das Verdienstniveau in Berufen und Branchen, die stark mit Frauen besetzt sind, oftmals niedriger liegt als in Männerberufen und -branchen?“ Altenpflegerin, Grundschullehrerin, Sekretärin, Verkäuferin, Erzieherin – die Proportion zwischen den Geschlechtern in diesen typischen Frauenberufen wird sich wohl kurzfristig kaum verändern. Und der angedrohte Fachkräftemangel samt selbstbewusster Berufsein- oder -aufsteigerinnen wird die Gleichheit der Gehälter auch nicht so schnell vorantreiben. Diese Prognose scheint nicht gewagt – auch wenn das Statistische Bundesamt die nächsten bereinigten Zahlen auf dem Basisjahr 2010 erst im Laufe dieses Jahres veröffentlichen wird. Ob die Lohnlücke dann überhaupt schon kleiner als die ungeklärten acht Prozent sein wird, bleibt abzuwarten.

Die Zukunftsthemen gestalten

Dietmar Heise, Partner in der Rechtsanwaltsgesellschaft Luther, ist Förderer von PERSONALquarterly. Für ihn ist Wissenschaft von der Personalarbeit nicht zu trennen.

Renate Fischer, Redaktion PERSONALquarterly

Moderne Personalarbeit, die Zukunftsthemen aktiv gestalten möchte, muss Entscheidungen interdisziplinär und wissenschaftlich fundiert aktiv anpacken, davon ist Dietmar Heise überzeugt.

„Einfach nur in die Glaskugel zu gucken, bringt keinen wirklich vorwärts und ist vielleicht auch etwas zu ungewiss“, so der Rechtsanwalt. Der Blick in die Zukunft und die Gestaltung von Personalarbeit müssen daher an wissenschaftlichen Erkenntnissen ausgerichtet werden. Ein Beispiel sind die Herausforderungen „Demografie“ und „Fachkräftemangel“. Hier kann die Wissenschaft helfen, in der Personalarbeit zu Entscheidungen zu kommen, die langfristig tragfähig sind. Diese Art des Denkens und Handelns ist auch das Credo der Rechtsanwaltsgesellschaft Luther. Die Wirtschaftskanzlei will Unternehmen auch dahingehend beraten, welche Entwicklungen künftig ins Auge gefasst werden sollten. Zudem will sie frühzeitig Zukunftsthemen finden, um diese in der anwaltlichen Beratung zu berücksichtigen. Hier ergänzen sich laut Heise die Philosophie von Luther und das Konzept von PERSONALquarterly mit seinen Personalthemen aufs Beste. Ein Grund, weshalb sich Luther als Förderer von PERSONALquarterly engagiert.

Auch die Juristerei braucht die Forschung

Auch wenn sich die Rechtswissenschaft als Geisteswissenschaft vordergründig „nur“ mit der Interpretation von Normen befasst, kommt sie ohne evidenzbasierte Forschung und deren Erkenntnisse nicht aus. Denn Normeninterpretation hat viel mit Wertung zu tun. In diesem Rahmen spielen praktische Erkenntnisse eine Rolle. Denn „alles, was auf der Ermittlung von Fakten beruht, kann die Norminterpretation voranbringen und kann uns helfen, zum richtigen Ergebnis zu kommen“, so ist Heise überzeugt.

Wurde hier ein scheinbarer Gegensatz aufgelöst, so existiert in Unternehmen der alltägliche Gegensatz zwischen betriebswirtschaftlichen Zielen und der rechtlichen Machbarkeit. Wollen die Betriebswirte zum Beispiel verstärkt mit freien Mitarbeitern arbeiten und stützen sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse, so fragt der Jurist, ob man hier nicht schnell in die Falle der Scheinselbstständigkeit tappe. So schnell kann der Hausjurist dem Betriebswirt dann „den Spaß verderben“.



DIETMAR HEISE

Rechtsanwalt und Partner bei Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

e-mail: dietmar.heise@luther-lawfirm.com

www.luther-lawfirm.com

Juristen werden laut Heise ohnehin als Bedenkenträger ausgebildet – und sie werden vielfach auch so im Unternehmen wahrgenommen. Doch aus dieser Falle kann sich der Jurist befreien, indem er fragt, was das eigentliche wirtschaftliche Ziel einer Maßnahme ist. Dann kann der Jurist dementsprechend beraten und rechtlich saubere Gestaltungsmöglichkeiten aufzeigen. Auch hier ist der interdisziplinäre Dialog wichtig.

Mit verschiedenen Sichtweisen kennt sich Heise, der nicht immer „nur“ Rechtsanwalt war, aus. Vor seinem Eintritt bei Luther war Heise unter anderem Mitglied der Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e.V. (BDA) und gleichzeitig Geschäftsführer der Servicegesellschaft GDA. Zuvor war er Leiter „Arbeitsrecht und Tarifpolitik“ bei der Metro AG. In all diesen Funktionen konnte Heise bei seinen Entscheidungen Ergebnisse der Personalwissenschaft nutzen. Eines vermisst er allerdings: Ergebnisse der Wissenschaften sind vielfach schwer zugänglich. Herausgeber, Redaktion und Verlag von PERSONALquarterly wollen das ändern. Das sei Unterstützung wert, so Heise.

DER PERSONAL- KONGRESS. Der Mensch im Mittelpunkt.



Jetzt anmelden:

www.der-personalkongress.de

und Frühbucherrabatt
von 100 Euro
bis zum 01.09.2012 sichern

„DER PERSONALKONGRESS“
28. - 29. November 2012,
Göttingen

Entdecken Sie Personalarbeit völlig neu

DER PERSONALKONGRESS 2012 macht die Zukunftsthemen der Personalarbeit zum interdisziplinären und interaktiven Erlebnis. Durch ganzheitliche Kernthemen und topaktuelle Querschnittsthemen ermöglicht er einen einzigartigen Wissenstransfer in voller Breite und Tiefe.

Mit mehr als 60 namhaften Referenten aus Wissenschaft und Praxis, über 800 Teilnehmern, 8 parallelen Veranstaltungsreihen und einer individuellen Agendagestaltung setzt DER PERSONALKONGRESS 2012 neue Maßstäbe für die gesamte HR-Community.

Eine erlebnisreiche Abendveranstaltung lassen Sie das Come-Together des Jahres mit allen Sinnen genießen. Doch auch viele innovative Formate wie Best-Practise- und Meet-the-Experts-Foren zeigen, dass hier der Mensch im Mittelpunkt steht. Mit allem, was Personaler bewegt.

Weitere Informationen finden Sie auf: www.der-personalkongress.de

**DER PERSONAL
KONGRESS 2012**
Das Forum der HR-Branche





*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